

ÉMERSON WATANABE FURLANETI

**ATENDIMENTO BANCÁRIO DIGITAL: ESTUDO DE
CASO EM MICROEMPRESAS DE SÃO PAULO (SP)**

Campo Limpo Paulista

2017

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

ÉMERSON WATANABE FURLANETI

ATENDIMENTO BANCÁRIO DIGITAL: ESTUDO DE
CASO EM MICROEMPRESAS DE SÃO PAULO (SP)

Orientador: Prof. Dr. Takeshy Tachizawa

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas da Faculdade Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Este exemplar corresponde à versão final da dissertação defendida pelo aluno Émerson Watanabe Furlaneti e orientada pelo Prof. Dr. Takeshy Tachizawa

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa

Campo Limpo Paulista

2017

Ficha catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil

Furlaneti, Emerson Watanabe

Atendimento bancário digital: estudo de caso em microempresas de São Paulo/SP / Emerson Watanabe Furlaneti. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2017.

Orientador: Profº. Dr. Takeshy Tachizawa.

Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Atendimento digital. 2. Modelo de atendimento bancário. 3. Bancos. 4. Micro e pequena empresa. 5. Mobilidade. I. Tachizawa, Takeshy. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.02

Campo Limpo Paulista

DEDICATÓRIA

Ao meu pai Luiz Carlos (*in memoriam*) e a minha mãe Luci Hitomi pela educação transmitida.

À minha esposa Maria Helena, companheira de vida, por me incentivar e apoiar nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

Ao meu empregador pelo incentivo, apoio e suporte para a realização deste sonho.

À todos os amigos que caminharam comigo nesta jornada.

Aos meus colegas de trabalho pelo companheirismo.

Especiais agradecimentos aos Professores, Dr. José Luiz Contador e ao Dr. Mariano Yoshitake pelas contribuições preciosas para a realização deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Getúlio Akabane, pela colaboração e incentivo nesta caminhada.

À todos os professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração, em especial a Prof. Dra. Patrícia Krakauer, Prof. Dr. Djair Picchiali, Prof. Dr. Marcos Hashimoto, Prof. Dr. João Eduardo Prudêncio Tinoco, Prof. Dr. Marco Silveira, Prof. Dr. Manuel Meireles, Prof. Dra. Maria Aparecida Sanches, Prof. Dra. Eliane Bianchi, Prof. Dr. Roberto Coda, Prof. Dr. Wanderley Lima de Paulo e ao Prof. Dr. José Osvaldo de Sordi.

À todo o corpo de colaboradoras da Secretaria do Programa de Mestrado Profissional em Administração.

Ao grande mestre, Prof. Dr. Takeshy Tachizawa, pela sabedoria, paciência, tempestivas e pontuais orientações para a realização desta dissertação, fonte de inspiração.

RESUMO

O processo de relacionamento das instituições financeiras com microempresas passa por um momento de transformação, em face à ascensão dos canais digitais de autoatendimento bancário. Ao utilizar a internet, terminais de autoatendimento, *tablets* e *smartphones* como recurso tecnológico para o seu negócio, o empresário reduz custos e ganha mobilidade. E, adicionalmente, mantém um canal de acesso presencial com os gerentes de relacionamento bancário, pois estes ao representarem os bancos, tornam-se seus principais negociadores. O significativo volume de negócios bancários no cenário das micro e pequenas empresas enfatiza a necessidade de promover estudos junto a essas organizações. Motivo pelo qual, optou-se em pesquisar o processo de atendimento bancário digital no seu contexto. Para tal, utilizou-se o estudo de caso como enfoque metodológico, em que foram entrevistadas vinte organizações, do bairro do Cambuci, na região central da cidade de São Paulo. Dentre estas foram escolhidas três empresas, de acordo com sua área de atuação (indústria, comércio e serviços). Um dos principais resultados do estudo, foi a identificação de um modelo de atendimento bancário digital esperado pelas organizações pesquisadas para atender às suas necessidades específicas.

Palavras chave: Atendimento digital; Bancos; Modelo de atendimento bancário; Micro e pequena empresa; Mobilidade.

ABSTRACT

The process of relationship between financial institutions and microenterprises is undergoing a transformation, due to the rise of the digital channels of banking self-service. By using the internet, self-service terminals, tablets and smartphones as a technological resource for your business, the entrepreneur reduces costs and gains mobility. And, in addition, it maintains a face-to-face access channel with bank relationship managers, who, when representing banks, become their main negotiators. The significant volume of banking businesses in the scenario of micro and small companies emphasizes the need to promote studies with these organizations. This is why we chose to research the digital banking process in its context. For that, the case study was used as a methodological approach, in which twenty organizations were interviewed, from the Cambuci neighborhood, in the central region of the city of São Paulo. Among these. Three companies were chosen, according to their area of activity (industry, commerce and services). One of the main results of the study was the identification of a digital Banking service model expected by the organizations surveyed to meet their specific needs.

Keywords: Digital service; Banks; Banking service model; Small and micro business; Mobility.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Crescimento <i>mobile banking</i>	43
Gráfico 2	Contas bancárias dos 5 principais bancos do País habilitadas para o canal <i>Mobile banking</i>	44
Gráfico 3	Contas bancárias habilitadas para os canais digitais entre os cinco maiores bancos.....	45
Gráfico 4	Evolução dos canais digitais.....	45
Gráfico 5	Plataformas Eletrônicas e Digitais do Bradesco.....	54
Gráfico 6	Resultados do Santander Brasil 2015.....	57
Gráfico 7	MPE e o relacionamento com os bancos.....	61
Gráfico 8	Relacionamento com os bancos.....	62
Gráfico 9	MPE por região.....	62
Gráfico 10	MPE por setor.....	63
Gráfico 11	Comportamento dos usuários.....	64
Gráfico 12	Transações bancárias por origem (bilhões).....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Pesquisa segundo o método de estudo multicaso (Eisenhardt).....	09
Quadro 2	Critério de classificação do porte da empresa por pessoas ocupadas.....	21
Quadro 3	Critério de classificação do porte da empresa por faixa de receita.....	22
Quadro 4	Classificação de acordo com o número de funcionários.....	23
Quadro 5	Planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa.....	24
Quadro 6	Conceitos propostos por Chesbrough.....	33
Quadro 7	Desenvolvimento da tecnologia para dispositivo de comunicação popular.....	35
Quadro 8	Posição das principais instituições financeiras.....	49
Quadro 9	Empresas estudadas – Indicadores Socioeconômicos.....	71
Quadro 10	Canais de atendimento utilizados pelas MPE.....	72
Quadro 11	Produtos e Serviços bancários utilizados pelas MPE.....	74
Quadro 12	Formas de contato com o gerente de contas e sugestões das MPE...	75
Quadro 13	Percepções dos gestores das MPE sobre o atendimento pelos canais digitais.....	77
Quadro 14	Perfil das empresas selecionadas para o estudo de multicasos.....	78
Quadro 15	Uso do <i>smartphone</i> para acessar a conta jurídica.....	84
Quadro 16	Revisão Bibliográfica e achados da pesquisa.....	85
Quadro 17	Referencial Teórico e achados da pesquisa.....	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organização da dissertação.....	05
Figura 2	Modelo Metodológico.....	06
Figura 3	Mapa da cidade de São Paulo.....	16
Figura 4	Mapa do bairro do Cambuci (SP)	17
Figura 5	Metodologia do Campos e Armas da Competição.....	26
Figura 6	Aplicação de uma campanha de marketing.....	28
Figura 7	Domínios gerais relacionados à Inovação.....	30
Figura 8	Volume de transações efetuadas por canal.....	43
Figura 9	Nº de contas bancárias com internet banking.....	44
Figura 10	Itaú Empresas Digital.....	53
Figura 11	Estrutura de atendimento bancário identificado nas MPE.....	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ATM	Automatic Teller Machine
BACEN	Banco Central
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
BTG Pactual	Banking and Trading Group Pactual
CAC	Campos e Armas da Competição
CD	Compact Disc.
CDB	Certificado de Depósito Bancário
CEF	Caixa Econômica Federal
CGI.br	Comitê Gestor da Internet
CMC7	Caracteres Magnéticos Codificados em 7 Barras
CMN	Comissão Monetária Nacional
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CPD	Centro de Processamento de Dados
CRM	Customer Relationship Management
DDA	Débito Direto Autorizado
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
HSBC	Hong Kong and Shanghai Banking Corporation
IBM	International Business Machines
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Micro e Pequena Empresa

OCDE	Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
PC	Personal Computer
PF	Pessoa Física
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
PJ	Pessoa Jurídica
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PINTEC	Pesquisa de Inovação
POS	Ponto de Venda
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIMEI	Sistema Nacional de Recolhimentos por valores fixos devido pelo Microempreendedor Individual
TAA	Terminal de Autoatendimento
TED	Transferência Eletrônica Direta
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	2
1.1 Contextualização.....	2
1.2 Problema de pesquisa.....	2
1.3 Objeto.....	2
1.4 Objetivos geral e específicos.....	2
1.5 Justificativa.....	3
1.6 Organização textual.....	4
2. METODOLOGIA.....	6
2.1 Método de pesquisa.....	6
2.1.1 Estudo de Caso.....	7
2.2 Procedimentos Metodológicos.....	10
2.3 Delimitação da pesquisa.....	11
2.4 Procedimentos para a coleta de dados.....	11
2.5 População e Amostra da pesquisa.....	12
2.6 Tipos de dados.....	13
2.7 Análise de dados.....	14
2.8 Uso de casos múltiplos.....	15
2.8.1 Aspectos metodológicos adotados para a realização do estudo.....	15
2.8.2 Bairro do Cambuci.....	16
3. REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	18
3.1 Micro, Pequenas e Médias Empresas.....	18
3.1.1 Lei das Micros e Pequenas Empresas.....	18
3.1.2 Empresa Individual de Responsabilidade Limitada - EIRELI	19
3.1.3 Microempresa.....	20
3.1.4 Caracterização das MPE.....	21
3.1.5 MPE.....	22
3.1.6 Planejamento das Médias e Pequenas Empresas.....	23
3.2 Campos e Armas da Competição.....	25
3.3 Gestão do Relacionamento com o cliente - CRM.....	27
3.4 Inovação.....	29
3.4.1 A Internet como aceleradora da inovação.....	34
3.4.2 Recursos tecnológicos (computador, tablet e smartphone).....	36
3.4.3 Inovação no setor bancário.....	37
3.4.4 Inovação em Serviços bancários.....	39
3.4.5 Mobilidade bancária e canais digitais.....	40
3.4.6 Canais Digitais de Atendimento Bancário.....	42
3.5 A importância da inovação tecnológica para as MPE.....	46
3.6 Enfoque técnico na identificação da estrutura de atendimento bancário.....	47
3.7 Instituições bancárias.....	49
3.7.1 Breve Histórico dos principais bancos no Brasil.....	50
3.7.1.1 Banco do Brasil S.A	50
3.7.1.2 Banco Itaú Unibanco.....	52
3.7.1.3 Banco Bradesco.....	53
3.7.1.4 Caixa Econômica Federal.....	54
3.7.1.5 Banco Santander Brasil S.A.....	56
3.7.1.6 Banco HSBC.....	57
3.7.1.7 Banco Original.....	58
3.7.2 Produtos e Serviços Bancários.....	59
3.8 Bancarização das MPE.....	61
3.9. Relacionamento com o cliente bancário.....	63
4 ANÁLISE E RESULTADOS.....	67
4.1 Análise dos dados da pesquisa.....	67
4.1.1 Características das organizações estudadas.....	67

4.1.2 Canais de atendimento bancário utilizados pelas MPE	72
4.1.3 Produtos e Serviços bancários utilizados pelas MPE.....	73
4.1.4 Formas de contato com o gerente de contas e sugestões das MPE.....	75
4.1.5 Percepção dos gestores sobre os canais digitais.....	76
4.2 Empresas selecionadas	78
4.2.1 Perfil das empresas selecionadas para o estudo.....	78
4.2.2 Empresa do setor de comércio.....	79
4.2.3 Empresa do setor de Serviços.....	81
4.2.4 Empresa do setor de Indústria.....	82
4.3 Análise das empresas.....	84
4.4 Correlação dos aspectos teóricos com a pesquisa.....	85
4.5. Estrutura de Atendimento bancário identificado.....	86
4.5.1 Inferências sobre a pesquisa.....	87
4.5.2 Representação da Estrutura de Atendimento Bancário Digital.....	89
5. CONCLUSÕES.....	92
5.1 Conclusões específicas.....	92
5.2 Lições aprendidas.....	94
5.3 Sugestões para futuros trabalhos.....	96
REFERÊNCIAS.....	97
APÊNDICE 1 Coleta de dados e Roteiro de Entrevistas.....	103
APÊNDICE 2 Entrevista Empresa HUM.....	106
APÊNDICE 3 Entrevista Empresa DOIS.....	110
APÊNDICE 4 Entrevista Empresa TRÊS.....	114
APÊNDICE 5 Entrevista Empresa QUATRO.....	117
APÊNDICE 6 Entrevista Empresa CINCO.....	121
APÊNDICE 7 Entrevista Empresa SEIS.....	125
APÊNDICE 8 Entrevista Empresa SETE	128
APÊNDICE 9 Entrevista Empresa OITO.....	132
APÊNDICE 10 Entrevista Empresa NOVE.....	136
APÊNDICE 11 Entrevista Empresa DEZ	140
APÊNDICE 12 Entrevista Empresa ONZE.....	144
APÊNDICE 13 Entrevista Empresa DOZE	148
APÊNDICE 14 Entrevista Empresa TREZE	152
APÊNDICE 15 Entrevista Empresa CATORZE.....	155
APÊNDICE 16 Entrevista Empresa QUINZE	159
APÊNDICE 17 Entrevista Empresa DEZESSEIS.....	163
APÊNDICE 18 Entrevista Empresa DEZESSETE.....	167
APÊNDICE 19 Entrevista Empresa DEZOITO.....	171
APÊNDICE 20 Entrevista Empresa DEZENOVE.....	175
APÊNDICE 21 Entrevista Empresa VINTE.....	178

Apresentação

As micro e pequenas empresas (MPE), no cenário brasileiro, têm papel socioeconômico fundamental no País. Em 2011, nas atividades de serviços e de comércio, representaram respectivamente, 98% e 99% do total de empresas formalizadas (SEBRAE, 2015). Em relação ao emprego, as MPE representam 52% dos empregos formais.

As MPE atuam na indústria (envolvendo as atividades da indústria extrativa mineral, indústria de transformação, indústria da construção), comércio e serviços (abrangendo as áreas transportes, serviços auxiliares aos transportes e correios, serviços prestados principalmente às famílias, serviços de informação e comunicação, atividades imobiliárias, serviços profissionais, administrativos e complementares, serviços de manutenção e reparação, e outras atividades de serviços).

Para gerir os seus negócios, de acordo com o SEBRAE (2015), 70% das MPE mantêm algum tipo de relacionamento com os bancos, tais como, conta corrente, aplicações, antecipação de recebíveis, seguro e financiamento.

Os bancos para atender às empresas, procuram desenvolver, além de produtos e serviços específicos, modelos de atendimento que contemplem o acesso digital por intermédio da Internet.

Ao utilizar a internet, terminais de autoatendimento, *tablets* e *smartphones* como recurso tecnológico para o seu negócio, o empresário reduz custos e ganha mobilidade. No entanto será que o modelo oferecido pelos bancos atende às necessidades dos clientes?

Para encontrar resposta a esta indagação, o estudo multicase abrangeu os canais de atendimento bancário que os empreendedores utilizam na gestão financeira do seu negócio.

Para isso, foram entrevistadas 20 MPE localizadas no bairro do Cambuci, região central da cidade de São Paulo, das quais foram selecionadas três empresas para a elaboração do estudo de casos múltiplos.

A partir da análise dos dados coletados, foi delineado uma estrutura de atendimento bancário que possa aprimorar o relacionamento entre MPE e bancos, por meio do gerente de contas, e que leva em conta as percepções e sugestões de seus empresários.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As rápidas mudanças no cenário empresarial, particularmente, das micro e pequenas empresas têm estimulado diversos estudos na área. Conforme o SEBRAE (2015), as MPE são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.

As instituições financeiras procuram inovar e apresentar soluções de atendimento e produtos e serviços que contribuam para a gestão financeira das MPE. Entre as soluções das instituições financeiras está o atendimento digital, que pode ser acessado pelo terminal de autoatendimento, computadores, *tablets* e *smarphones*.

E, neste trabalho, foi abordado o atendimento bancário nos canais digitais com a análise das percepções dos microempresários com relação ao atendimento digital oferecido pelos bancos no segmento de pessoa jurídica.

1.2 Problema de pesquisa

Diante do cenário atual das MPE, o problema de pesquisa pode ser expresso como: o modelo de atendimento bancário digital praticado pelos bancos atende as necessidades das MPE?

1.3 Objeto

O objeto de estudo foram as MPE (micro e pequenas empresas), que atuam na região do bairro do Cambuci, na cidade de São Paulo.

1.4 Objetivo geral e específicos

O objetivo geral foi identificar quais canais de atendimento bancário os gestores utilizam na gestão financeira do seu negócio e como ele atende às suas necessidades. E, desdobrando-o em objetivos específicos:

1. como as MPE utilizam os canais digitais de atendimento bancário na gestão financeira de seus negócios;
2. quais os principais produtos e serviços bancários que as MPE contratam pelo canal digital;
3. qual a estrutura de atendimento bancário esperado pelas MPE.

O desenvolvimento do estudo foi feito com base numa amostra de vinte MPE, e destas três selecionadas para entrevistas, que atuam na região do bairro do Cambuci, na cidade de São Paulo.

1.5 Justificativa

De acordo com Tachizawa (2014), a transição do paradigma industrial para o pós-industrial é marcada pela flexibilidade dos processos e mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo.

Para competir com maior eficácia as organizações deverão introduzir estratégias de custos, agilidade, qualidade e compressão do tempo em seus ciclos operacionais, além de implementar novas tecnologias da informação (TACHIZAWA, 2014).

Tachizawa (op.cit.) enfatiza que o gestor deverá atentar para novos requisitos de gestão que serão exigidos no desempenho de atividades do conhecimento e em suas operações empresariais em termos de:

- dar ênfase à comunicação via e-mail, de modo que as decisões sejam tomadas com agilidade requerida pelos novos tempos;
- analisar os dados de mercado de forma online, a fim de identificar padrões, compreender tendências gerais e personalizar produtos e serviços para os seus clientes;
- usar tecnologias da informação para a analisar os negócios e as atividades operacionais, reservando aos profissionais do conhecimento o trabalho intelectual de alto nível com relação a produtos, serviços e resultados econômicos e financeiros;
- usar sistemas informatizados para a criação de um acervo histórico da organização para ser compartilhado com todos;

- converter em processos digitais os tradicionais processos em papel, eliminando entraves administrativos e liberando os profissionais do conhecimento para tarefas mais importantes;
- conhecer as tecnologias da informação e saber utilizá-las como recurso estratégico para obter melhores resultados econômicos e financeiros para a organização.

Quanto as operações empresariais, de acordo com Tachizawa (op.cit.), o gestor precisará de:

- ferramentas digitais para eliminar funções isoladas ou transformá-las em atividades de valor agregado, administradas por um profissional do conhecimento;
- circuitos ágeis de controle digital para melhorar a eficácia dos processos físicos e da qualidade dos produtos e serviços; cada elemento da organização deverá ser capaz de monitorar facilmente todos os principais parâmetros da organização;
- sistemas de informação digitais para encaminhar reclamações dos clientes e os dados estratégicos do mercado às pessoas responsáveis pelo aprimoramento dos produtos e serviços.

Diante do exposto, pode-se afirmar que as MPE estão diante de um cenário mediado pela tecnologia da informação, o que exige mudanças na sua estratégia administrativa e operacional. De modo específico, no que diz respeito a sua gestão financeira e ao seu relacionamento com os bancos, as inovações tecnológicas tendem cada vez mais a serem digitais e estruturadas para serem acessadas em modo *mobile*.

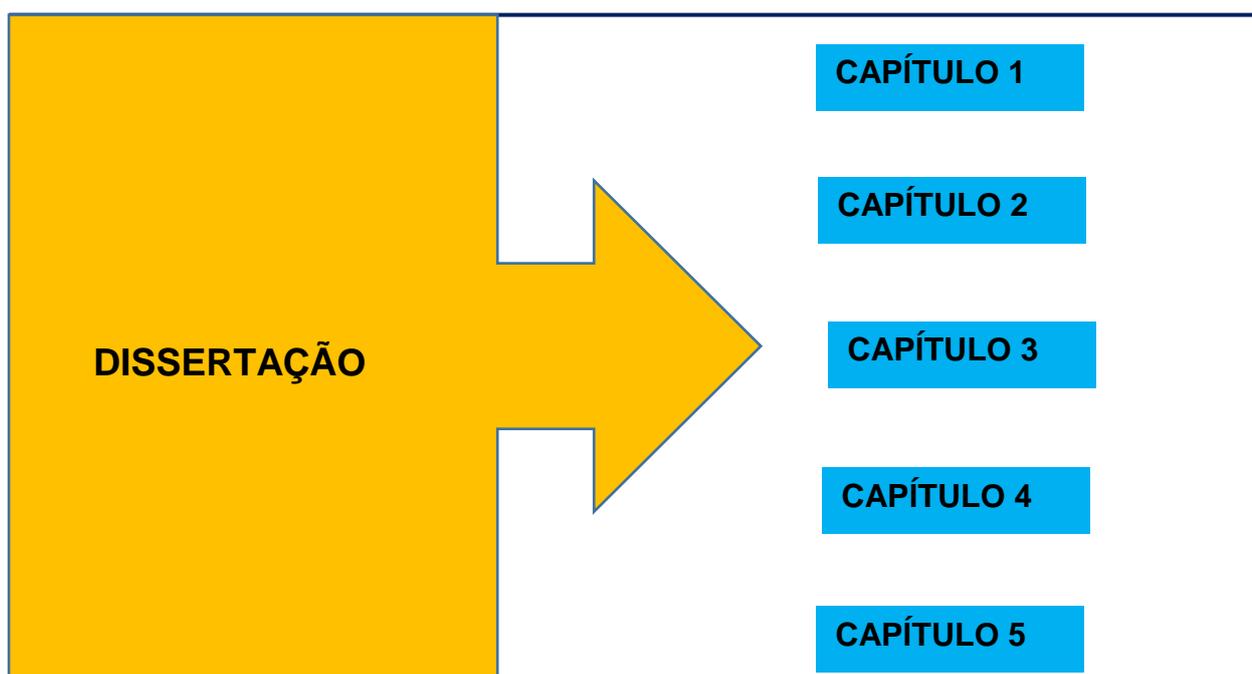
De modo que, estudar como o modelo de atendimento bancário digital proposto pelas instituições financeiras atende às necessidades das MPE é relevante e oportuno, principalmente se considerarmos o crescente aumento das micro e pequenas empresas no Brasil e o acesso à Internet.

1.6 Organização textual

A dissertação foi desenvolvida como uma exposição ordenada e pormenorizada do assunto escolhido com o intuito de reunir, analisar e interpretar as informações coletadas.

Assim, para permitir o encadeamento das ideias e permitir ao leitor uma melhor compreensão, a dissertação foi ordenada da seguinte maneira: A Introdução, no capítulo 1, traz a contextualização do tema, o objeto do estudo e os objetivos da pesquisa. No capítulo 2 está a explicação da metodologia adotada e dos procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa. O Referencial teórico e a Revisão bibliográfica estão no capítulo 3 apresentando as principais contribuições teóricas, a partir da leitura de artigos, livros e pesquisas específicas sobre o tema abordado, que subsidiou o presente estudo e situa os principais aspectos teóricos que embasam a pesquisa. O capítulo 4 traz a Análise e Resultados do estudo e a estrutura de atendimento bancário identificado nas MPE. No capítulo 5, está a conclusão geral da pesquisa e as sugestões para futuros trabalhos, de acordo com a Figura 1, a seguir.

Figura 1: Organização da dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor

2. METODOLOGIA

Este capítulo tem o propósito de apresentar os aspectos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa.

2.1 Método da Pesquisa

De acordo com Crotty (1998, p.1) *apud* De Sordi (2013, p. 102), “[...] métodos geralmente não são expostos de uma forma altamente organizada e podem parecer mais com labirintos do que com vias ordenadas para a pesquisa ordenada”.

Conforme De Sordi (2013), a área de ciências sociais aplicadas, no caso específico da Administração, apresenta uma variedade de tipos de pesquisas, como por exemplo, o quantitativo, o qualitativo e o misto e de “paradigmas de pesquisa”, tais como o positivista, o construtivista, a reivindicatória/participatória e o pragmatismo.

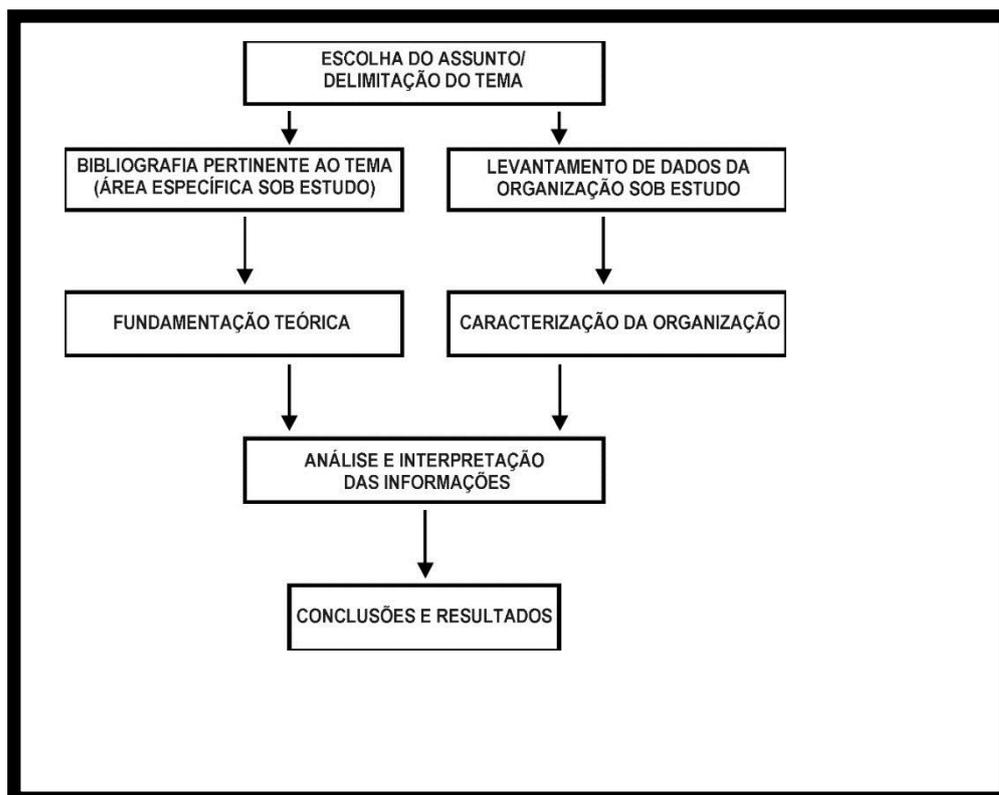
No que diz respeito a estratégia de pesquisa adotada, que segundo De Sordi (2013) trata-se de “um conjunto de passos padrões a serem realizados pelo pesquisador segundo a lógica prévia daquela estratégia”, optou-se pelo estudo de casos múltiplos.

De Sordi (2013) esclarece que a estratégia do estudo de caso pode se diversificar, em função das:

- a) entidades analisadas (caso único ou casos múltiplos); e
- b) unidades de análise (uma unidade, definida como caso holístico, ou muitas unidades, definidas como caso incorporado).

Para atender aos propósitos desta pesquisa o método adotado foi aquele proposto por Tachizawa e Mendes (2015), cujo modelo está na Figura 2 explicitada a seguir.

Figura 02: Modelo metodológico de monografia de estudo de caso



Fonte: Adaptado de Tachizawa e Mendes (2015).

O estudo de caso múltiplo, segue a orientação de Yin (2001) e envolveu uma amostra de 20 MPE da região do Cambuci, na cidade de São Paulo, das quais foram selecionadas 03 empresas para o estudo de casos múltiplos.

2.1.1 Estudo de Caso

O estudo de caso, de acordo com Yin (2005, p.13), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são bem definidas (...) em que múltiplas fontes de evidência são usadas”.

Trata-se de uma a estratégia de investigação mais adequada quando se quer saber o “como” e o “porquê” de acontecimentos atuais sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, 2005, p. 9).

O estudo de caso pode ser utilizado para atender a um dos seguintes propósitos, conforme Yin (2005): explorar, descrever ou explicar.

Para Creswell (1997, p.61) o estudo de caso pode ser definido como “exploração de um sistema limitado ou um caso (ou múltiplos casos) [...] que envolve coleta de dados em profundidade e múltiplas fontes de informação em um contexto”.

A variedade tipológica dos estudos de caso descritos na literatura, pode ser dividido em estudo de caso único e estudo de caso múltiplo ou comparativo ou multicase (Yin, 2005 e Punch, 1998).

Stake (1995), apresenta três tipos de estudo de caso:

- a) **estudo de caso intrínseco**, usado quando o pesquisador pretende uma melhor compreensão de um caso particular que contém em si mesmo o interesse da investigação;
- b) **instrumental**, utilizado quando um caso é examinado para fornecer introspecção sobre um assunto, para refinar uma teoria, para proporcionar conhecimento sobre algo que não é exclusivamente o caso em si; o estudo do caso funciona como um instrumento para compreender outro fenômeno;
- c) **coletivo**, esse tipo é utilizado quando o caso instrumental se estende a vários casos, para possibilitar, pela comparação, conhecimento mais profundo sobre o fenômeno, população ou condição.

Com o intuito de atender aos propósitos da pesquisa se adotou os estudos múltiplos, os quais, segundo Eisenhardt (1989), são considerados mais convincentes e robustos porque permitem, além da análise individual, a análise entre os casos.

No que diz respeito ao estudo de caso múltiplos, Eisenhardt (1989) propõe um guia elaborado a partir das contribuições de autores como Miles e Huberman (1984), Glaser e Strauss (1967), Strauss (1987) e Yin (2005), que a seguir será apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Pesquisa segundo o método de estudo multicaso (Eisenhardt, 1989)

ETAPA	ATIVIDADE	RAZÃO
Começando	Definição da pergunta de pesquisa Constructos possíveis <i>a priori</i> Sem teoria e sem hipóteses	Dá foco para os esforços. Provê uma melhor base para a mensuração de constructos. Mantém a flexibilidade teórica.
Seleção dos casos	Especificação da população Amostragem teórica, não aleatória	Limita variações provocadas por fatores externos e melhora a validade externa Ajuda a usar apenas casos teoricamente úteis – ex.: casos que replicam ou estendem a teoria preenchendo categorias conceituais
Preparando instrumentos e protocolos	Múltiplos métodos de coleta de dados Dados qualitativos e quantitativos combinados Investigadores múltiplos	Fortalece o embasamento da teoria pela triangulação de evidências Perspectiva sinérgica das evidências Promove perspectivas divergentes e fortalece o embasamento
Entrando no campo de coleta de dado	Realização, em paralelo, da coleta e da análise de dados, incluindo a tomada de notas durante a pesquisa de campo Métodos de coleta de dados oportunista e flexível	Acelera a análise e revela ajustes úteis necessários para a coleta de dados Permite ao investigador aproveitar os temas emergentes e as características únicas de cada caso
Analizando os dados	Análise intra-sítio (ou intra-caso) Análise inter-sítio (ou inter-caso): busca de regularidades entre os casos usando técnicas divergentes	Promove a familiaridade com os dados e a geração preliminar de teoria Força o pesquisador a enxergar além das primeiras impressões e a ver evidências através de diferentes lentes perceptivas
Moldando hipóteses	Tabulação iterativa de evidências para cada constructo Uso da lógica de replicação, não de amostragem, ao considerar cada um dos diferentes casos Busca de evidências sobre os porquês por trás das relações conceituais identificadas	Precisa e ajusta a definição dos constructos, a validade e capacidade de mensuração Confirma, estende e ajusta a teoria Constrói a validade interna
Comparação com a literatura	Comparação com a literatura conflitante Comparação com a literatura similar	Constrói a validade interna, eleva o nível teórico e precisa/ajusta a definição dos constructos Precisa o potencial de generalização, melhora a definição dos constructos e eleva o nível teórico
Atingindo o fechamento	Saturação teórica se possível	Finaliza o processo de pesquisa quando a melhoria marginal é pequena

Fonte: Eisenhardt (1989, p. 533)

2.2 Procedimentos metodológicos

A metodologia baseia-se na abordagem de estudo de caso sugerida por Tachizawa (2006). A monografia representativa de um estudo de caso deve ser desenvolvida a partir de uma análise detalhada da organização enfocada, sendo esta, segundo Tachizawa (2015), a situação mais comum.

Uma monografia deste tipo pode ser desenvolvida em qualquer outro contexto que retrate inicialmente a situação encontrada e, posteriormente, proponha uma solução (e/ou mudanças) no contexto analisado.

A dissertação foi desenvolvida como uma exposição ordenada e pormenorizada do assunto escolhido. Foi desenvolvida a exposição de um estudo de tema único e bem delimitado em sua extensão, com o objetivo de reunir, analisar e interpretar informações.

Conforme Tachizawa (2015) a monografia pode ser desenvolvida “como uma análise crítica ou comparativa de uma teoria ou modelo já existente, a partir de um esquema”.

Para isso é importante que a monografia seja planejada e siga etapas lógicas, conforme ressalta Tachizawa (op.cit.).

O trabalho foi desenvolvido com objetividade de linguagem (em terceira pessoa evitando o uso de adjetivos, advérbios e repetições) e observou, ainda, alguns requisitos mínimos, conforme descritos a seguir:

coerência temática:(título, objetivo, resumo/abstract e introdução da Monografia. O resumo é um elemento obrigatório que consiste na apresentação concisa dos pontos relevantes do trabalho, devendo dar uma visão rápida e clara do conteúdo, não ultrapassando 500 palavras, seguido das palavras-chave);

fundamentação teórica: (pesquisa bibliográfica, levantamento crítico das obras convergentes ao tema pesquisado, coerência do embasamento conceitual e doutrinário com a análise e resultados);

estrutura formal: (citações, notas rodapé, gramática observância às normas ABNT, fluência geral entre objetivo-metodologia-embasamento teórico-análise-conclusão);

bibliografia: (autores consagrados, ano publicação, obra de metodologia, sites consultados.);

domínio do tema, coerência da conclusão com a proposta inicial: (compatibilização do objetivo inicial e conclusão final. Deve ser feita uma verificação final checando a coerência entre as conclusões e o objetivo explicitado no capítulo 1. Ou seja, o que foi “fixado como objetivo” no capítulo 1, deve ser cumprido no capítulo 5).

2.3 Delimitação da pesquisa

De acordo com Lakatos (2003, p.162) “delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação”, Conforme Lakatos (2003, p.162), a pesquisa pode ser limitada em relação, aos seguintes aspectos: ao assunto, à extensão e a diversos fatores, tais como “meios humanos, econômicos e de exiguidade de prazo, que podem restringir o seu campo de ação”.

Assim, para atender aos propósitos da pesquisa, foram adotados os seguintes critérios para a identificação do público alvo, além do critério geográfico. O micro e pequeno empreendedor deverá ser “bancarizado” há mais de um ano, manter conta corrente em banco que possua agência, no bairro do Cambuci, região central da cidade de São Paulo e utilizar os canais alternativos de atendimento bancário.

2.4 Procedimento para a coleta de dados

Identificado o público alvo, o passo seguinte foi definir a técnica adequada para a coleta de dados, pois procedimento para a coleta de dados inclui diversas técnicas, como explica Lakatos (2003, p.166).

Entre as técnicas de pesquisa, Lakatos (2003, p.266) cita **a)** Coleta Documental. **b)** Observação. **c)** Entrevista. **d)** Questionário. **e)** Formulário. **f)** Medidas de Opiniões e de Atitudes. **g)** Técnicas Mercadológicas. **h)** Testes. **i)** Sociometria. **j)** Análise de Conteúdo. **k)** História de vida.

Para De Sordi (2013) uma das principais características da pesquisa científica está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como o roteiro de levantamento, questionários e a observação sistemática.

De Sordi (2013), ressalta que o uso de técnicas adequadas para a coleta de dados, que tem por objetivo levantar a opinião de um determinado público, vai além da simples

identificação da existência de relações entre variáveis e pretende determinar a natureza desta relação.

Sendo assim, como técnica de coleta de dados foi elaborado um roteiro de entrevista com questões preliminares a respeito das características das empresas e do seu relacionamento com a instituição bancária e em seguida a realização de entrevistas, a partir de um roteiro, para àquelas MPE, selecionadas com base nos requisitos pré-definidos.

Foram convidados empresários da região central da cidade de São Paulo, especificamente do bairro do Cambuci, para participar de entrevista com finalidade acadêmica, devido ao fato do pesquisador ter acesso a estes empresários e pela conveniência de amostra.

O critério escolhido foi o geográfico, todas as empresas deveriam ser da região do bairro do Cambuci e possuir conta corrente da empresa nas agências bancárias do bairro, próximas ao Largo do Cambuci.

Após o aceite de vinte empresas, visitou-se e conversou-se com os gestores em seu ambiente de trabalho. Foi observado como eles utilizavam e acessavam o aplicativo bancário, bem como suas percepções acerca dos serviços e produtos bancários e do papel gerente de contas da instituição financeira.

Destas vinte empresas, foram escolhidas três empresas, as quais os gestores mantêm conta corrente pessoa física e a conta corrente da empresa na mesma instituição como critério para o aprofundamento da pesquisa.

2.5 População e Amostra da Pesquisa

Para a realização do estudo de multicasos foram seguidos os preceitos propostos por Eisenhardt (1989), no qual a amostragem teórica não pode ser detalhadamente planejada antes da análise de dados. Por outro lado, a amostra deve levar em consideração o nível de certeza que o pesquisador deseja obter quanto aos resultados da pesquisa (Eisenhardt, 1989 e Yin, 2005).

De modo que o estudo compreendeu os micro e pequenos empreendedores com conta corrente em instituições financeiras localizadas no bairro do Cambuci, na região central da cidade de São Paulo.

Partindo do pressuposto de De Sordi (2013), “[...] não é a preocupação da pesquisa qualitativa a quantificação da amostragem. [...] decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do Investigador,

para esclarecimento do assunto em foco) ”. Assim, a escolha dos entrevistados foi intencional e a quantidade foi definida pelo pesquisador.

Como exposto anteriormente, cumpridos os requisitos, vinte empresas aceitaram participar e foram visitadas e tiveram os seus gestores entrevistados acerca da utilização de canais digitais e remotos de atendimento bancário. Observou-se como estes gestores utilizam estes canais de atendimento para a empresa e também para a sua conta pessoal, a conta de pessoa física.

O foco do estudo foi as empresas do bairro do Cambuci, na cidade de São Paulo. Para atender ao propósito da pesquisa foram entrevistadas 20 empresas que mantêm conta corrente em agência bancária localizada no Bairro do Cambuci, conforme o Apêndice A.

Como metodologia de pesquisa, optou-se pelo estudo de casos, a partir do modelo proposto por Tachizawa (2008) e das principais contribuições teóricas de Eisenhardt (1989) e Yin (2005) sobre estudo de caso múltiplos. Sendo assim, das vinte empresas pesquisadas, foram escolhidas três para a realização do estudo de caso múltiplo.

Após a entrevista com as vinte MPE, foram escolhidas três empresas, uma do setor do comércio, outra do setor de serviços e uma terceira do setor industrial, onde os gestores mantêm a sua conta pessoal na mesma agência bancária onde a empresa mantém sua conta corrente, para aprofundamento da análise.

As três empresas escolhidas foram visitadas novamente, com o propósito de verificar como gestor percebe e utiliza o atendimento digital e remoto das instituições bancárias e assim obter maiores dados para análise.

2.6 Tipos de Dados

Como mencionado, anteriormente, a pesquisa foi fundamentada no modelo de estudo de caso proposto por Tachizawa (2008).

Tachizawa (2008) esclarece que dados primários são aquelas informações obtidas diretamente no campo ou origem dos eventos pesquisados. Enquanto que os dados secundários são aqueles obtidos, por exemplo, de obras bibliográficas ou de relatórios de pesquisas anteriores sobre o tema.

Especificamente, para a realização da pesquisa, os dados primários foram extraídos do público alvo, no caso os micros e pequenos empreendedores, com conta bancária no bairro do Cambuci, na cidade de São Paulo, a partir da aplicação do roteiro de Entrevista (Apêndice A).

Como técnica de pesquisa para coleta de dados, a entrevista exige habilidade do seu entrevistador, e o processo de coleta é demorado e mais custoso do que a aplicação de questionários (MARTINS, 2009).

Para Martins (2009, p.43), a entrevista “pode oferecer elementos para corroborar evidências coletadas por outras fontes, possibilitando triangulações e consequente aumento do grau de confiabilidade do estudo”.

Com relação aos dados secundários, estes foram extraídos de artigos científicos, livros e revistas especializadas, teses e dissertações relacionadas ao tema, relatórios e pesquisas do SEBRAE e da FEBRABAN.

2.7 Análise de Dados

A validação da pesquisa qualitativa foi feita por meio do exame das contribuições teóricas sobre inovação, relacionamento com clientes, canais de atendimento digital e as informações coletadas na pesquisa junto às MPE.

Conforme De Sordi (2013) “[...] a coleta e análise de dados são tão vitais na pesquisa qualitativa, talvez mais que na investigação tradicional, pela implicância nelas do investigador, que precisam de enfoques mais aprofundados [...]”.

Tachizawa (2008) argumenta que muitas vezes a coleta e análise de dados chegam a se confundir. A pesquisa qualitativa não segue uma sequência rígida de etapas. A coleta e a análise de dados não constituem divisões estanques. As informações recolhidas são interpretadas, podendo gerar uma exigência de novas buscas de dados.

De Sordi (2013), explica que à medida que os dados vão sendo coletados, o pesquisador vai tentando identificar temas e relações, montando interpretações e originando outras questões que o levam a buscar novas informações, caracterizando um processo de sintonia fina que se estende até a análise final.

Após o levantamento de informações, realizou-se uma minuciosa análise com o intuito de interpretar as informações colhidas e assim permitir transformá-las em conhecimento sobre o tema pesquisado.

2.8 Uso de casos múltiplos

Com o propósito de elucidar como foi realizado o estudo de caso múltiplo e os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, a seguir a argumentação pertinente.

2.8.1 Aspectos metodológicos adotados para a realização do estudo

O objetivo geral do estudo foi identificar quais canais de atendimento bancário os gestores das MPE utilizam e como ele atende às suas necessidades. Convém destacar que os objetivos específicos representam a estratégia para se cumprir o objetivo geral, assim os objetivos específicos desdobram-se em três, quais sejam:

- a) como as MPE utilizam os canais digitais de atendimento bancário na gestão financeira de seus negócios;
- b) quais os principais produtos e serviços bancários que as MPE contratam pelo canal digital;
- c) qual a estrutura de atendimento bancário esperado pelas MPE.

Nesta pesquisa a metodologia adotada foi a proposta por Tachizawa (2008) e a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso múltiplos (EINSENHARDT, 1989 e YIN, 2005). O estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são bem definidas (...) em que múltiplas fontes de evidência são usadas” (YIN 2005, p.13),

Para tanto foi realizado o levantamento de dados primários e secundários, vale destacar que os dados primários, segundo Tachizawa (2008) referem-se aquelas informações obtidas diretamente no campo ou origem dos eventos pesquisados. Enquanto que os dados secundários são aqueles obtidos, por exemplo, de obras bibliográficas ou de relatórios de pesquisas anteriores sobre o tema.

De modo particular, para a realização da pesquisa, os dados primários foram extraídos a partir das entrevistas da amostra, de conveniência, de 20 empresas, no caso os micro e pequenos empreendedores, com conta bancária no bairro do Cambuci, na cidade de São Paulo. Como técnica de pesquisa para coleta de dados, a entrevista exige habilidade do seu entrevistador, e o processo de coleta é demorado e mais custoso do que a aplicação de

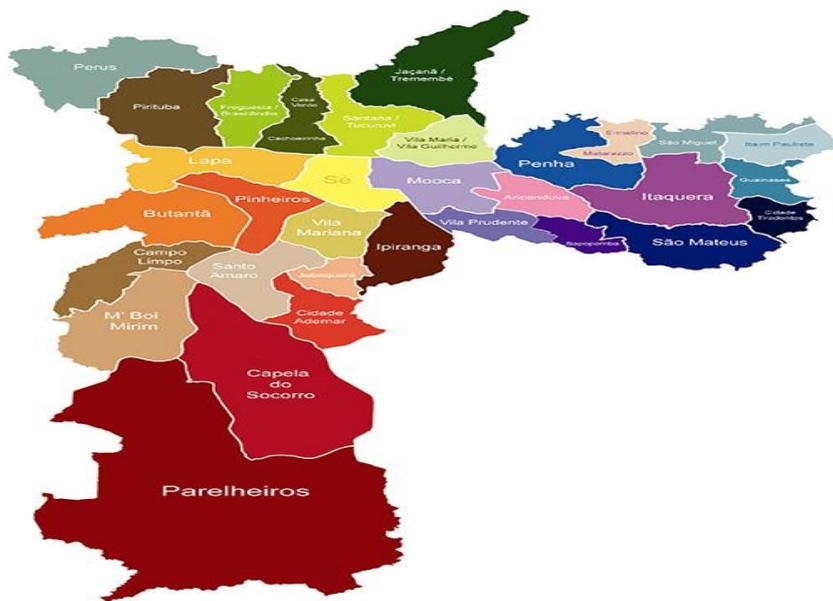
questionários (MARTINS, 2009). Assim, para a entrevista em profundidade foram escolhidas três empresas, a partir de critério pré-definido pelo pesquisador.

Com relação aos dados secundários, foram pesquisados artigos científicos, livros e revistas especializadas, teses e dissertações relacionadas ao tema, relatórios e pesquisas do SEBRAE e da FEBRABAN.

2.8.2 Bairro do Cambuci

O bairro do Cambuci localiza-se na região central da cidade de São Paulo, no distrito que leva o mesmo nome e faz parte da Subprefeitura da Sé juntamente com mais sete distritos: Sé, República, Bela Vista, Bom Retiro, Consolação, Liberdade e Santa Cecília, como pode ser observado na Figura 03, a seguir:

Figura 03: Mapa da cidade de São Paulo



Fonte: Prefeitura do município de São Paulo, 2016

O Distrito do Cambuci inclui os bairros do Cambuci, Morro da Pólvora e Vila Deodoro, e teve a sua origem nas terras que antes pertenciam a antiga Chácara da Glória.

3 REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O intuito do referencial teórico é dialogar com a literatura atual com o propósito de construir e/ou evidenciar o novo conhecimento (DE SORDI, 2013, p.114). Assim, neste capítulo são apresentados os conceitos e teorias pertinentes ao tema de estudo, que permitiram a identificação de soluções para o problema de pesquisa. A Revisão bibliográfica tem por objetivo apresentar o arcabouço teórico acerca do assunto por intermédio da revisão das referências bibliográficas. Trata-se de uma revisão da literatura pertinente ao tema da dissertação, que construiu a base conceitual, teórica e técnica, a fim de sustentar as conclusões da pesquisa.

3.1. Micro e Pequenas Empresas (MPE)

Ao longo dos últimos 30 anos, as micros e pequenas empresas vêm crescendo e influenciando, de modo positivo, a economia brasileira, conforme destaca o SEBRAE (2015).

As Micro e Pequenas Empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios (SEBRAE, 2014)

3.1.1 Lei das Micro e Pequenas Empresas

A Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, lei complementar 123/2006, tem como objetivo dispensar tratamento diferenciado as MPE, buscando simplificar e desburocratizar esse segmento empresarial.

Os preceitos básicos da lei geral, também conhecida como estatuto das micro e pequenas empresas, são fomentar o desenvolvimento e a criação de pequenos novos negócios, gerar emprego, fortalecer a economia com a redução da informalidade e inclusão social e distribuição de renda.

De acordo com a LEI COMPLEMENTAR Nº 123, entende-se como MICROEMPRESA E DE EMPRESA DE PEQUENO PORTE a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso.

3.1.2 Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI)

A figura da Empresa Individual com Responsabilidade Limitada (EIRELI) já existe há muitos anos, como em Portugal (que já tem modalidade semelhante desde 1986), Dinamarca, França, Espanha, Bélgica, Chile, dentre outros. No Brasil a Lei nº 12.441/2011 tornou possível ao empreendedor que optar por, sozinho, exercer a atividade empresária poderá escolher entre duas subespécies: Empresário Individual ou Empresa Individual de Responsabilidade Limitada.

O Empresário Individual não goza de personalidade jurídica nem de limitação de responsabilidade, enquanto que a EIRELI possui personalidade e os benefícios da separação de patrimônio e limitação de responsabilidade.

A nova lei alterou o Código Civil, acrescentando a EIRELI na lista de pessoas jurídicas, permitindo que ela separe seu patrimônio do patrimônio da pessoa física que monta a empresa.

Para proteger o interesse dos credores que a EIRELI terá, o legislador obrigou o empreendedor a integralizar um capital social de, no mínimo, 100 (cem) vezes o valor do maior salário-mínimo vigente no país (Art. 980-A, do Código Civil), uma vez que o credor não poderá mais avançar sobre o patrimônio do empresário, mas apenas da EIRELI.

A EIRELI poderá contar com benefícios como o regime da microempresa, da empresa de pequeno porte e do Simples Nacional, caso se enquadre em seus requisitos, como dispõe a Lei Complementar nº 139/11, que já acrescentou a EIRELI como beneficiária desse regime (conforme a nova redação do artigo 3º da Lei Complementar 123). Como os principais requisitos para enquadramento são a receita bruta da empresa (art. 3º da Lei Complementar nº 123) e a atividade desenvolvida pela empresa (art. 17 da Lei Complementar nº 123), caso ela

também preencha os demais requisitos desses regimes e não se enquadre em nenhuma das situações excludentes, poderá solicitar seu enquadramento.

O registro da EIRELI será efetuado pelas Juntas Comerciais, órgãos executores do Registro Público de Empresas Mercantis, mediante arquivamento de ato constitutivo que observará, no que couber, as regras da sociedade limitada.

3.1.3 Microempreendedor Individual no Brasil

O Microempreendedor Individual (MEI), cuja regulamentação foi dada pela Lei Complementar 128, de 19/12/2008, que estabeleceu condições diferenciadas para que o pequeno empreendedor informal, que já exercia atividades empresárias, aderi-se a formalizada, tornando-se pessoa jurídica legalmente constituída, detentora de direitos e deveres.

Dentre as vantagens concedidas ao Microempreendedor Individual destacam-se, segundo o portal do empreendedor, a inscrição no cadastro nacional de pessoas jurídicas (CNPJ), que possibilita a emissão de notas fiscais, abertura de conta corrente em instituições bancárias e com isso passar a ter acesso a linhas de crédito e financiamento, além de poder ter acesso a recebimento via cartão de crédito e débito, através de máquinas POS, que garantem mobilidade ao microempreendedor, que não precisam transacionar com dinheiro ou cheque, reduzindo desta forma a inadimplência.

Com a legalização, o microempreendedor individual passa a ser amparado por benefícios sociais, entre os quais: “aposentadoria, auxílio doença, auxílio maternidade”. Desta forma, a legalização do empreendedor informal, tem cunho de inclusão social.

O microempreendedor individual, de acordo com a regulamentação legal, deve faturar no máximo R\$ 60.000,00 (sessenta mil) reais por ano, não ter participação como sócio ou titular e ter até um funcionário que ganhe um salário mínimo ou o piso da categoria.

No Brasil, em março de 2016, de acordo com dados obtidos no portal do empreendedor, existem 5.940.042 (cinco milhões, novecentos e quarenta mil e quarenta e duas) empresas optantes pelo SIMEI (Sistema Nacional de Recolhimentos por Valores fixos devido pelo microempreendedor individual – de acordo com a Receita Federal do Brasil).

3.1.4 Caracterização MPE

Conforme o SEBRAE (2014, p.22) , “a definição de MPE pode ser feita de duas formas alternativas: pelo número de pessoas ocupadas na empresa ou pela receita auferida”.

- **Por Números de Pessoas Ocupadas na Empresa:** Neste caso são classificadas como microempresas aquelas nas atividades de serviços e comércio com até 9 pessoas ocupadas, e como pequena empresa as que tinham entre 10 e 49 pessoas ocupadas; na atividade industrial, são microempresas aquelas com até 19 pessoas ocupadas, e pequenas empresas entre 20 e 99 pessoas ocupadas.

Quadro 2 - Critério de classificação do porte das empresas por pessoas ocupadas.

PORTE	ATIVIDADES ECONÔMICAS	
	SERVIÇOS E COMÉRCIO	INDÚSTRIA
MICROEMPRESA	ATÉ 09 PESSOAS OCUPADAS	ATÉ 19 PESSOAS OCUPADAS
PEQUENA EMPRESA	DE 10 A 49 PESSOAS OCUPADAS	DE 20 A 99 PESSOAS OCUPADAS
MÉDIA EMPRESA	DE 50 A 99 PESSOAS OCUPADAS	DE 100 A 499 PESSOAS OCUPADAS
GRANDE EMPRESA	ACIMA DE 100 PESSOAS	ACIMA DE 500 PESSOAS

Fonte: SEBRAE, 2015

- **Pela Receita Auferida:** As empresas são classificadas como de micro e pequeno porte, conforme tenham receita de até R\$ 3.6000.000,00 anuais.

Quadro 3 - Critério de classificação do porte das empresas por faixas médias de receita.

ATIVIDADES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	RECEITA MÉDIA POR PORTE DA EMPRESA (R\$)		
	2009	2010	2011
Serviços	257.281	280.896	311.244
Comércio	436.111	483.280	547.912
Indústria	1.057.476	1.194.611	1.257.527

Fonte: SEBRAE, 2014

3.1.5 MPE no Brasil

Os pequenos negócios empresariais são formados pelas micros e pequenas empresas (MPE) e pelos microempreendedores individuais (MEI).

Segundo o Sebrae Nacional, no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPE respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões).

De acordo com o Portal do Empreendedor, no Brasil existem 6.470.121 milhões de MEI (novembro/2016).

As micros e pequenas empresas podem ser classificadas de acordo com o número de empregados e com o faturamento bruto anual, conforme Quadro 4

Quadro 04: Classificação de acordo com o número de empregados e com o faturamento bruto anual.

Variável	Participação (%)	Ano	Fonte
Número de estabelecimentos	99%	2012	Sebrae-NA/ Dieese ¹
Empregos formais	52%	2012	Sebrae-NA/ Dieese ²
Faturamento	28%	1994	Sebrae-NA ³
Produto Interno Bruto (PIB)	27%	2011	Sebrae-NA ⁴
Valor das exportações	0,9%	2011	Sebrae-NA / Funcex ⁵

Fonte: SEBRAE, 2014

3.1.6 Planejamento das Micro e Pequenas Empresas no Brasil

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas), é uma entidade privada que tem como objetivo dar apoio, suporte, treinamento e capacitação aos pequenos empresários com faturamento de até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). Segundo o sitio da instituição sua missão é “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional” e a sua visão é: “ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável”.

O crescimento sustentável nas micro e pequenas empresas está diretamente ligada a taxa de sobrevivência e mortalidade deste pequenos negócios. O SEBRAE realizou pesquisa denominada “*causa mortis*” (SEBRAE, 2014) que identifica fatores de fracasso e sucesso nos primeiros cinco anos de vida dos pequenos negócios.

Nesta pesquisa identificou-se como principais causa de mortalidade das micro e pequenas empresas: falta de planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento empreendedor.

Falta de planejamento prévio: De acordo com o estudo do SEBRAE (2014), no que diz respeito a falta de planejamento prévio, **a)** ao abrir a empresa, parte dos empreendedores não levantou informações importantes sobre o mercado; **b)** mais da metade não realizou o planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa; **c)** 46% não sabiam o

número de clientes que teriam e os hábitos de consumo desses clientes; **d)** 39% não sabiam qual era o capital de giro necessário para abrir o negócio; **e)** 38% não sabiam o número de concorrentes que teriam; **f)** não planejaram como a empresa funcionaria em sua ausência (p. ex.: férias), **g)** 55% não elaboraram um plano de negócios.

Conforme a pesquisa do SEBRAE (2004) mais da metade não realizou o planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa, como pode ser constatado no quadro 5, a seguir:

Quadro 05: Planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa

%	Itens
50	não definiram estratégia para evitar desperdícios
50	não determinaram o valor do lucro pretendido
42	não calcularam o nível de vendas para cobrir custos e gerar o lucro pretendido
38	não identificaram necessidades atendidas pelo mercado
24	não identificaram tarefas e os responsáveis por realizá-las
21	não identificaram o público-alvo do negócio

Fonte: SEBRAE, 2014

Diante do cenário apresentado relacionado aos motivos de mortalidade das MPE, Yosithake et al (2009, p.8) ressaltam que “algumas conseguem prolongar seu ciclo de vida, desempenhando o seu papel na vida econômica e social, atuando como geradoras de empregos e produtos que representam a riqueza da comunidade e da nação”.

Tachizawa (2007, p. 45), argumenta que o grande desafio para a sobrevivência das MPE está relacionado aos seguintes aspectos: no diferencial da empresa, na qualidade oferecida e no preço compatível com o mercado, motivo pelo qual Tachizawa (2007), enfatiza a importância da capacitação constante do empreendedor para que esse possa estar preparado para enfrentar as rápidas mudanças.

3.2 Campos e Armas da Competição

O modelo Campos e Armas da Competição (CAC), de acordo com Contador (2008), tem como propósito “entender, analisar e explicar como as empresas competem”, e assim contribuir na implementação de estratégias de negócios e operacionais efetivas que possam aumentar o grau de competitividade das empresas.

A Teoria da Competitividade, amplamente validado o modelo Campos e Armas da Competição (CAC) surgiu em 1991 e se tornou uma ferramenta de fácil utilização para o Micro e Pequeno Empresário.

O CAC – Campos e Armas da Competição foi formulado por Contador (2008) e a sua primeira publicação foi na Revista de Administração da USP em 1995. A metodologia de campos e armas da competição fundamenta-se na análise quantitativa da empresa. De modo a permitir a quantificação da intensidade das armas e do grau de competitividade da empresa, o que traz enormes vantagens, como afirmam Contador et al (2004), pois “permite estimar, com fundamento estatístico, as consequências, para o aumento da competitividade da empresa, das melhorias a serem implementadas nas armas”.

Para Contador (1996, p.94) “Para a empresa ser bem-sucedida, basta ter excelência apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo escolhido para competir”.

Conforme Contador et al (2004) competir num campo significa ser ou almejar ser o melhor nesse campo; competir em preço, por exemplo, é ter, ou almejar ter, produto ou serviço similar ao dos concorrentes com menor preço de venda; competir em prazo de entrega é ter, ou almejar ter, prazo menor que o dos concorrentes.

O fundamento do modelo está nas duas relações entre campos e armas da competição: 1) uma arma é aplicável a alguns campos; e 2) para cada campo existe um pequeno conjunto de armas adequadas. Mas, essas relações são intermediadas pelos alvos das armas, como pode ser observado na figura 5, a seguir:

Figura 05: Modelo de campos e armas da competição

<i>Armas da competição (origem das VC)</i>	<i>Alvos da armas (indicadores desempenho)</i>	<i>Campos da competição (vantagens competitivas)</i>	<i>Indicadores de resultado (grau de competitividade)</i>
Programação da produção CEP Projeto de embalagem SAC CRM	Produtividade Qualidade no processo Flexibilidade Criatividade Hospitalidade Atendibilidade Velocidade <i>O modelo não utiliza indicadores</i>	Preço Qualidade produto/serviço Variedade de modelos Novos modelos Qualidade no atendimento Novas formas atendimento Prazo de entrega Prazo de atendimento	Variação percentual: - faturamento - receita líquida - volume de produção - lucro - lucratividade
<i>Variáveis utilizadas</i>			
1. grau de competitividade da empresa 2. intensidade média das armas 3. foco 4. difusão 5. <i>enforcement</i>		Variáveis utilizadas para explicar, avaliar e aumentar o grau de competitividade da empresa	
6. grau de configuração das armas 7. grau de adequabilidade das armas		Variáveis utilizadas no processo de escolha do campo da competição de cada par produto/mercado	
<i>Instrumentos para análise estatística</i>			
Teste t, teste de aderência pelo qui quadrado, correlação linear e Q de Yule			

Fonte: Contador et al (2004)

O modelo de campos e armas da competição utiliza as sete variáveis quantitativas, como destacado na figura 3, ao contrário de outros modelos quantitativos que utilizam indicadores de desempenho, conforme Contador et al (2004, p.280).

Vale destacar que o modelo de campos e armas da competição, como explicam Contador et al (2004), “baseia-se na origem das vantagens competitivas, que são as armas, que, por sua vez, vão afetar os indicadores de desempenho”.

Contador (2008) reuniu 14 campos da competição, que foram reunidos em cinco macro campos, conforme explicitado a seguir:

a) competição em preço;

- b) competição em produto e/ou serviço;
- c) competição em atendimento;
- d) competição em prazo; e
- e) competição em imagem.

Contador (2008) aponta como vantagem competitiva pelo modelo CAC a identificação e conceituação do que são campos e armas da competição, facilitando assim a identificação, formulação e implementação das estratégias competitivas pela empresa. Identifica ainda, que as empresas do mesmo segmento econômico competem no campo mais valorizados pelos clientes, no mesmo campo de competição, apenas com pequenos diferenciais, adotando assim, diferentes campos coadjuvantes, podendo ser de produtos acessórios ou complementares agregados ao produto principal, podendo agregar um bem a outro bem, um serviço a outro serviço, um serviço a um bem, ou ainda um bem a um serviço.

3.3 Gestão do Relacionamento com o Cliente - CRM

De acordo com Madruga (2002, p.47) o marketing de relacionamento “transformou-se ao longo do desenvolvimento de sua teoria. Inicialmente voltado para clientes diretos, a teoria não era apropriada para explicar a complexidade de relacionamentos que uma empresa possui”.

Existem certas similaridades entre CRM e marketing de relacionamento como é o caso dos objetivos e benefícios esperados por ambos (MADRUGA 2002, p.59)

O CRM - Gestão de Relacionamento com o Cliente “talvez seja o conceito mais importante do marketing moderno” (KOTLER 2007, p. 10). Conforme explica Kotler (2007, p.10) o CRM era considerado uma atividade de administração de dados do cliente, recentemente a Gestão do Relacionamento com o Cliente, ampliou o seu campo e pode ser

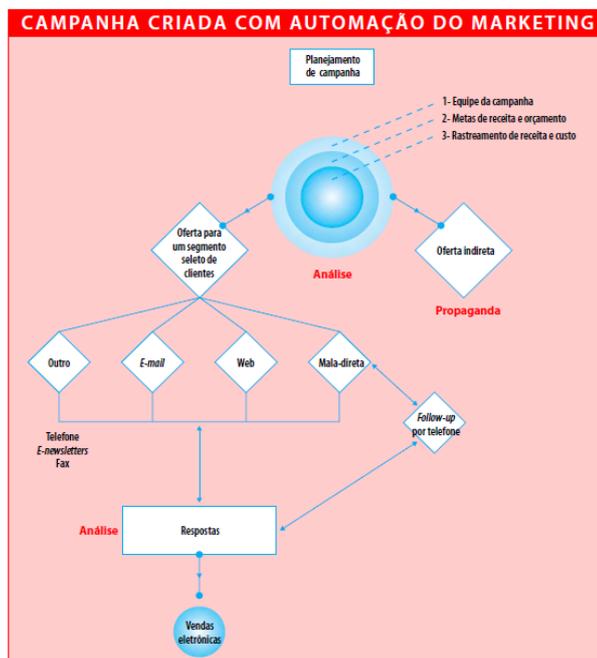
descrito como “o processo geral de construir e manter relacionamentos lucrativos com o cliente entregando-lhe valor superior e satisfação” (KOTLER 2007, p. 10).

A Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM - *customer relationship management*) segundo Kotler (2007, p.10 é “o processo geral de construir e manter relacionamentos lucrativos com o cliente entregando-lhe valor superior e satisfação”.

Conforme Brown (2000, p.08) as vantagens do CRM, gestão do relacionamento com o cliente, em relação ao marketing tradicional, são as seguintes:

- I. Facilita a abordagem de clientes específicos se concentrando nas suas necessidades;
- II. Permite que a competição seja por serviços e não por preços;
- III. Evita gastos exagerados com clientes de baixo valor ou gastos reduzidos com clientes de alto valor;
- IV. Diminui o tempo que se leva para desenvolver e comercializar um produto (ciclo de marketing);
- V. Melhora o uso do canal do cliente, aproveitando o máximo de cada contato com ele.

Figura 6: Aplicação de uma campanha de marketing



Fonte: Greenberg, 2001

3.4 Inovação

De acordo com o Manual de Oslo (2004, p.31) numa economia baseada no conhecimento, a inovação é fundamental para o desenvolvimento econômico e para competitividade mundial.

“No nível macro, há um substancial conjunto de evidências de que a inovação é o fator dominante no crescimento econômico nacional e nos padrões do comércio internacional. No nível micro — dentro das empresas — a P&D é vista como o fator de maior capacidade de absorção e utilização pela empresa de novos conhecimentos de todo o tipo, não apenas conhecimento tecnológico” (MANUAL DE OSLO, 2004, p.31).

As características das empresas inovadoras, segundo o Manual de Oslo (2004, p. 32) podem ser agrupadas em duas grandes competências:

- **competências estratégicas:** visão de longo prazo, capacidade de identificar e, até, antecipar tendências de mercado, disponibilidade e capacidade de coligir, processar e assimilar informações tecnológicas e econômicas;
- **competências organizacionais:** disposição para o risco e capacidade de gerenciá-lo, cooperação interna entre os vários departamentos operacionais e cooperação externa com consultorias, pesquisas de público, clientes e fornecedores, envolvimento de toda a empresa no processo de mudança e investimento em recursos humanos.

Para Schumpeter (1961) apud Coestella et al (2014, p. 57) a inovação é um procedimento de criação do novo e extinção do que está se tornando obsoleto. Inovação é a eficiência da empresa em superar a concorrência perfeita, tornando uma situação de privilégio temporário ao criar um novo mercado para seus produtos.

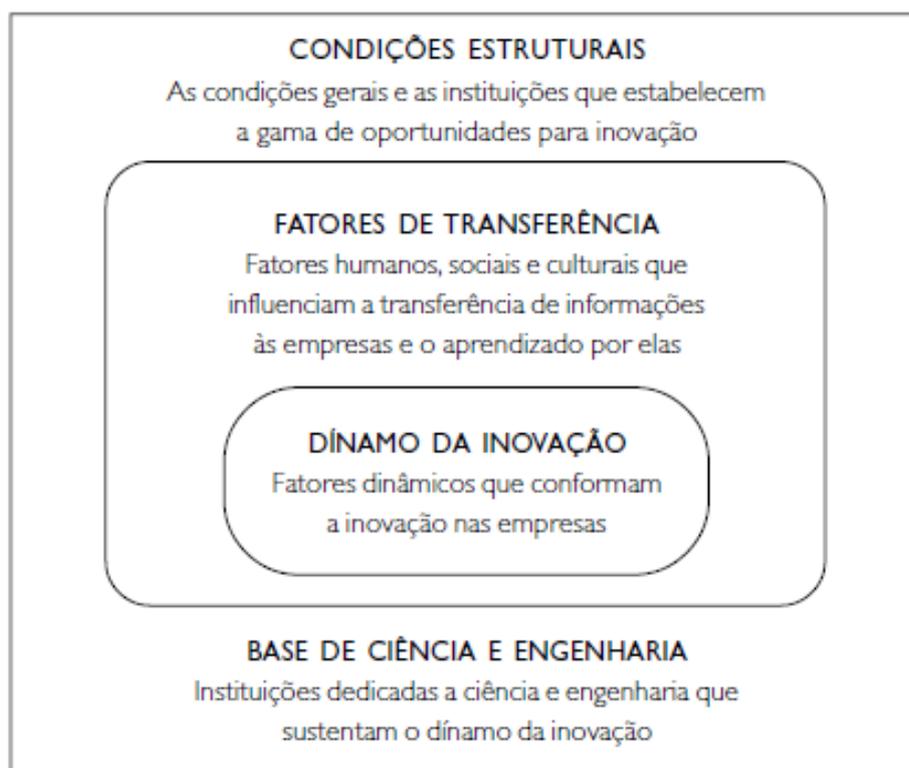
A inovação pode ser de produto, de processos, no marketing ou organizacional. A inovação de produto (bens ou serviços) é a implementação de produtos novos ou o aprimoramento dos produtos (OCDE, 1997).

Segundo a OCDE (1997), a inovação de processos está relacionada adição de métodos novos ou melhoria dos atuais. “O principal objetivo é a realização de produtos novos ou aprimorados, que não possam ser confeccionados com técnicas usuais de produção. E também,

os que pretendem crescer de produção ou eficiência na logística” (OCDE, 1997 apud Coestella et al (2014, p. 58).

O Manual de Oslo (2004) apresenta o mapa com os quatro domínios gerais relacionados à inovação, que constam da Figura 7, a seguir

Figura 7: Domínios Gerais relacionados à Inovação



Fonte: Manual de Oslo, 2004

Como observado na figura 7, os quatro fatores podem ser assim compreendidos em termos de:

- condições estruturais mais amplas dos fatores institucionais e estruturais nacionais (como os fatores jurídicos, econômicos, financeiros e educacionais), que estabelecem as regras e a gama de oportunidades de inovação;
- base de ciência e engenharia — o conhecimento acumulado e as instituições de ciência e tecnologia que sustentam a inovação comercial, fornecendo treinamento tecnológico e conhecimento científico, por exemplo;

- fatores de transferência, que são os que influenciam fortemente a eficácia dos elos de fluxo de informações e competências e absorção de aprendizado, essenciais para a inovação comercial — há fatores ou agentes humanos cuja natureza é significativamente determinada pelas características sociais e culturais da população;
- dínamo da inovação é o domínio mais central da inovação comercial — ele cobre fatores dinâmicos dentro das empresas ou em sua vizinhança imediata que têm um impacto muito direto em sua capacidade inovadora.

Com relação a capacidade inovadora da empresa, o Manual de Oslo (2004) afirma que existem três opções: Estratégicas; de P&D; e não P&D.

Estratégicas: como condição prévia necessária à atividade de inovação, as empresas têm de tomar — explicitamente ou não — decisões sobre os tipos de mercados que servem ou tentam criar, e os tipos de inovações que neles tentarão introduzir.

P&D: algumas das opções referem-se a P&D (no sentido do Manual Frascati, incluindo desenvolvimento experimental que vá além da pesquisa básica e da pesquisa aplicada): a empresa pode engajar-se em pesquisa básica para ampliar seu conhecimento dos processos fundamentais relacionados com o que produz;

— pode engajar-se em pesquisa estratégica (no sentido de pesquisa de relevância para a indústria, mas sem aplicações específicas) para ampliar a gama de projetos aplicados que tem à sua disposição, e pesquisa aplicada para produzir invenções específicas ou modificações de técnicas existentes;

— pode desenvolver conceitos de produtos para julgar se são factíveis e viáveis; um estágio que envolve: (i) desenho do protótipo; (ii) desenvolvimento e ensaios; e (iii) pesquisas adicionais para modificação do desenho ou de suas funções técnicas;

De não P&D: A empresa pode engajar-se em muitas outras atividades que não têm nenhuma relação direta com P&D e que não são definidas como P&D, mas que, ainda assim, desempenham um papel importante na inovação e no desempenho corporativo;

— pode identificar novos conceitos e tecnologias de produção: (i) através de sua área de marketing e relações com os usuários; (ii) através da identificação de oportunidades de comercialização decorrentes de pesquisa básica, própria ou de terceiros, ou de pesquisa

estratégica, (iii) através de suas capacidades de projeto e engenharia, (iv) monitorando os concorrentes, e (v) valendo-se de consultores;

— pode desenvolver unidades pilotos e, depois, instalações de produção em larga escala;

— pode adquirir informações técnicas, pagando taxas ou *royalties* por invenções patenteadas (que geralmente requerem trabalho de pesquisa e engenharia para serem adaptadas e modificadas), ou adquirir *know-how* e competências através de vários tipos de consultorias de engenharia e projeto;

— competências humanas importantes para a produção podem ser desenvolvidas (através de treinamento interno) ou adquiridas (por contratação). Pode também haver aprendizado tácito e informal (aprender “fazendo”) envolvido;

— pode investir em equipamentos de processo ou insumos intermediários que incorporem o trabalho inovador de outros. Isto pode compreender componentes, máquinas ou toda uma fábrica;

— pode reorganizar sistemas de gerenciamento e o sistema geral de produção e seus métodos, incluindo novos tipos de administração de estoques e controle de qualidade e a melhoria contínua de qualidade.

A inovação organizacional é composta por atividades e estruturas gerenciais significativamente modificadas ou orientações estratégicas corporativas novas ou substancialmente modificadas, conforme explica a OCDE (1997). Trata-se de uma inovação complexa, que vai além de melhorias no produto e ou processos ou a utilização de tecnologias.

Chesbrough (2010) apresentou nova abordagem do processo de inovação, caracterizando-o em dois tipos: a inovação aberta (*open innovation*) e a inovação fechada (*close innovation*). No Quadro 6, a seguir os conceitos propostos por Chesbrough (2010).

Quadro 06: Conceitos propostos por Chesbrough

Princípios da Inovação Fechada	Princípios da Inovação Aberta
As pessoas competentes trabalham para nós.	Nem todas as pessoas competentes trabalham para nós. Precisamos trabalhar com pessoas competentes dentro e fora da empresa.
Para ter lucro através de P&D, precisamos fazer descobertas, desenvolvê-las e comercializá-las nós mesmos.	P&D externo pode criar valor significativo e o P&D interno pode reivindicar uma porção desse valor.
Se nós mesmos fazemos as descobertas, teremos condições de sermos os primeiros a introduzirmos no Mercado.	Não temos que necessariamente criar a Pesquisa para lucrar com ela.
Ganha aquela empresa que coloca primeiro uma inovação no Mercado.	Construir um modelo de negócio é melhor do que chegar primeiro ao Mercado.
Ganharemos, se criarmos as melhores ideias na empresa.	Ganharemos, se fizermos o melhor uso das ideias internas e externas.
Devemos controlar nossa PI (Propriedade Intelectual), de modo que nossos competidores não lucrem com nossas ideias.	Devemos lucrar com outros usos de nossas PI e devemos adquirir outras PI desde que contribuam para avançar nossos modelos de negócio.

Fonte: Agência USP de Inovação.

Schumpeter, em 1934, identificou dois novos níveis de inovação, denominadas de radical e incremental. A inovação radical ocorre quando são feitas grandes melhorias em um produto. Essas mudanças frequentemente fazem com que os princípios de funcionamento do produto ou dos processos de produção sejam alterados, envolvendo uma nova tecnologia que torna obsoleta a que era anteriormente empregada, e, às vezes, exige o desenvolvimento de novos canais de marketing.

A inovação incremental ocorre quando são feitas pequenas melhorias em um produto ou nos processos empregados na fabricação de um produto. Essas mudanças geralmente aperfeiçoam o desempenho funcional do produto – ou, pelo menos, a percepção que o usuário tem de seu desempenho. Reduzem seus custos ou aumentam a eficiência e qualidade dos respectivos processos de produção.

Conforme Gausmann e Salvi (2015, p.207), “Disrupção é a inovação que visa a atingir os chamados não clientes, aqueles que não consomem determinado produto ou serviço por falta

de intimidade com eles sentindo-se incapazes de realizar o consumo, ou ainda por não disporem de condições financeiras para adquiri-los”.

A inovação é considerada a mola propulsora para o desenvolvimento econômico e para a competitividade dos países e das empresas, existem barreiras que impedem o seu avanço, como observa o Manual de Oslo (2004, p.81), tais como Fatores econômicos, fatores da empresa e outras razões.

Fatores econômicos: riscos excessivos percebidos; custo muito alto; falta de fontes apropriadas de financiamento; prazo muito longo de retorno do investimento na inovação.

Fatores da empresa: potencial de inovação insuficiente (P&D, desenho etc); falta de pessoal qualificado; falta de informações sobre tecnologia; falta de informações sobre mercados; gastos com inovação difíceis de controlar; resistência a mudanças na empresa; deficiências na disponibilidade de serviços externos; falta de oportunidades para cooperação.

Outras razões: falta de oportunidade tecnológica; falta de infraestrutura; nenhuma necessidade de inovar devido a inovações anteriores; fraca proteção aos direitos de propriedade; legislação, normas, regulamentos, padrões, impostos; clientes indiferentes a novos produtos e processos.

3.4.1 A Internet como aceleradora da inovação

Conforme Norris (2001) apud Akabane (2016, p. 18), a invenção da *World Wide Web* em 1989, que provocou mudança em como a informação é transferida, em como os negócios são conduzidos e no modo como as pessoas se comunicam trouxe forte efeito na vida dos indivíduos e das empresas.

A Internet tornou-se uma das tecnologias mais importantes com tremendo impacto sobre os ambientes sociais e empresariais. [...]. Os dispositivos que suportam as tecnologias baseadas na Internet são cada vez menores, mais “inteligentes” e mais sensíveis ao seu entorno (AKABANE 2016, p. 18).

No Quadro 7, a seguir será apresentado o desenvolvimento da tecnologia para dispositivos de comunicação populares.

Quadro 7: Desenvolvimento da tecnologia para dispositivos de comunicação populares.

Tecnologia	Ano da Invenção	Anos para atingir 50 milhões de usuários
Telefone	1875	74
Rádio Difusão	1896	38
Televisão	1939	13
PC	1974	16
World Wide Web	1989	4

Fonte: Moeller, 2004

Akabane (2016, p.19) enfatiza que o surgimento da Internet trouxe novas oportunidades e desafios organizacionais, tanto no campo tecnológico quanto no gerencial, conforme afirmam Teo e Too (2001).

Os atributos da Web permitem que “seja um canal eficiente de publicidade, marketing, transações comerciais e na distribuição direta de certos bens e serviços de informação” (AKABANE, 2016, p.20).

Com o aumento da interconectividade, verifica-se mudanças significativas na estrutura da Tecnologia da Informação, como por exemplo, a utilização de dispositivos móveis, tais como tablets e smartphones, pelas empresas (FRIEDMAN, HOFFMAN, 2008 APUD AKABANE, 2016, 20).

As empresas, no setor público ou privado, têm demonstrado grande interesse na adoção de tecnologias móveis, impulsionado pelos recentes avanços na padronização das tecnologias móveis juntamente com a crescente força de trabalho da população móvel. Assim, a visão da empresa móvel (ME) está se tornando uma realidade (AKABANE, 2016, p.21).

De modo que, as TICs (Tecnologia da Informação e Comunicação) tornaram-se importante apoio para os negócios, como destaca Basole e DeMillo (2006) apud Akabane (2016, p.22).

De fato, as TICs permitiram às organizações manterem e criarem novas vantagens competitivas, a comunicar e interagir mais eficientemente com parceiros, fornecedores e clientes, melhorar a produtividade do negócio, criar fluxos de trabalho flexíveis e reduzir custos operacionais (TURBAN e MAMGURIAN, 1987; WARD e PEPPARD, 2002 APUD AKABANE, 2016, p.22).

3.4.2 Recursos Tecnológicos (Computador, *Tablet* e *Smartphone*)

As novas tecnologias de comunicação e informação surgem a partir de 1975, com a fusão das telecomunicações analógicas com a informática, possibilitando a veiculação, sob um mesmo suporte – o computador -, de diversas formatações de mensagens (LEMOS, 2013, p.69).

Para Lemos (2013, p.69), essa revolução digital implica, progressivamente, a passagem do *mass media* (cujos símbolos são a TV, o rádio, a imprensa, o cinema) para formas individualizadas de produção, difusão e estoque de informação.

O computador pessoal (*Personal Computer* ou PC) foi impulsionado pela Microsoft com o seu sistema operacional, o Windows, após o surgimento da internet, no final do século XX.

O DynaTAC 8000X, criado pelo Dr. Martim Cooper, foi o primeiro celular produzido comercialmente, a partir de 1983, pela Motorola. Os modelos 8000X tinham 33 centímetros de altura, 4,5 cm de largura, 9,5 milímetros de espessura e pesava 794 gramas.

O *tablet* teve o seu primeiro lançamento em 2002, num evento promovido pela Microsoft, em que foi apresentado o *Tablet PC* com *Windows XP*. A popularização do *tablet* veio com o lançamento do iPad pela Apple Inc, em 2010.

O sucesso do lançamento do iPad pela Apple fez com que outras empresas desenvolvessem tablets com recursos semelhantes utilizando principalmente o sistema operacional Android da Google.

De acordo com Coutinho (2014, p. 11) o primeiro celular com as características de um *smartphone* foi desenvolvido pela IBM em 1992, o Simon, e já tinha a tela *touchscreen* (sensível ao toque), “e um teclado atrelado que permitia ao usuário receber e enviar mensagens de fax, além de emails, algo extremamente revolucionário para época” no entanto não fez o sucesso esperado e a empresa suspendeu a fabricação.

O termo *smartphone* propriamente dito foi utilizado pela primeira vez, pela Ericsson, na ocasião do lançamento de seu mais novo celular, o R380, conforme afirma Coutinho 2014, p.11).

Porém foi o Nokia 9000 *Communicator*, lançado um ano antes, que acabou levando a glória e ficando conhecido como o primeiro *smartphone* por excelência, ou seja, com alto número de vendas e um sucesso de críticas (COUTINHO, 2014,p.11).

O *smartphone* pode ser entendido como um celular com alta tecnologia, cuja tradução literal é “telefone inteligente”, o que tem levado vários fabricantes a embarcarem novas funcionalidades no aparelho, a cada novo lançamento. Entre as funcionalidades pode-se citar a função de máquina fotográfica, câmara de vídeo, processador de texto, telefone, computador e GPS. É um recurso tecnológico que oferece a possibilidade de mobilidade, pois funciona com redes sem fios digitais.

Dados da pesquisa do IBGE, intitulada PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) com dados sobre o uso de tecnologias da informação pelos brasileiros, demonstram que o acesso à internet pelo computador em 2013 era de 88% e em 2014 diminuiu para 76%. Já o acesso pelo celular passou de 53% em 2013 para 80% em 2014.

No comércio, aumentou o número de usuários passou de 63% em 2013 para 69% em 2014.

Em suma, o *smartphone* permite a realização de uma simples ligação até um acesso a uma conta corrente bancária, o que o torna um recurso tecnológico mais utilizado, seja pelas pessoas físicas e empresas.

3.4.3 Inovação no setor bancário

O mercado bancário no Brasil segue crescendo 2 dígitos em ativos e linearmente em contas correntes (6% a.a.) – índice de bancarização também evoluiu de 2009 a 2013, de acordo com a Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN (2014).

“As instituições financeiras atuam como intermediárias, promovendo a canalização das poupanças de indivíduos, empresas e órgãos de governo para empréstimos ou aplicações. Muitas instituições direta ou indiretamente pagam juros pelos fundos nelas depositados; outras prestam serviços em trocas de tarifas. Algumas aceitam depósitos de clientes e emprestam esse dinheiro a outros clientes ou empresas; há os que investem as economias de clientes ativos geradores de rendimentos, tais como imóveis, ações ou títulos de renda fixa” (GITMAN, 2004).

De acordo com Bader (2007, p. 104) “A evolução tecnológica aliada à crescente tendência de automação bancária promoveu a oferta de diversos canais de serviços que se apresentaram como alternativas para o cliente da indústria financeira de varejo”.

Para Albertin e Albertin (2008, p.278) “o uso de TI oferece benefícios para os negócios que incluem custo, produtividade, qualidade, flexibilidade e inovação, e cada uso tem uma

composição própria desses benefícios”. Os autores esclarecem que “O desafio das organizações é determinar o mais precisamente possível quais os realmente ofertados e desejados, pois tal identificação será a base para a confirmação desses benefícios no desempenho empresarial”.

De modo particular, no Brasil, a tecnologia teve forte impacto nos direcionadores dos principais bancos brasileiros e com o intuito de mostrar a sua importância, a seguir relatamos um pouco da história da automação bancária, como precursora do uso intensivo de tecnologia no ambiente bancário.

Os primeiros sistemas de automação bancária começaram na década de 1960, no Brasil, conforme relata Fonseca (2010, p.25).

A evolução dos sistemas paralelos para o Listão e *slips* de saldos, a entrada de dados via cartões e fitas magnéticas, a padronização dos cheques, a introdução do CMC-7, a padronização dos boletos de cobrança, o início da troca de arquivos em fitas magnéticas, as primeiras experiências de transmissão de dados e os subcentros de entrada de dados.

Gilberto Dib (2010, p.46), lembra que na década de 1960, a agência era o único canal de atendimento ao cliente. “Tudo acontecia no espaço detrás do balcão, que por muito tempo foi conhecido como retaguarda da agência”. Gilberto Dib, ex presidente da HP do Brasil, recorda ainda que:

Para pagar um cheque, por exemplo, você deixava o cheque no balcão, eles te davam um número, uma ficha, você ficava esperando, andando na frente do caixa, que não tinha nada de executivo. Então, o caixa chamava o seu número, você ia lá receber o dinheiro ou fazer o depósito. Todo o serviço acontecia na retaguarda, onde havia máquinas de contabilidade.[...] FONSECA, 2010, p.46).

Na década de 1960, [...] o equipamento já calculava o saldo, e o mais curioso é que essa cartela tinha uma segunda via carbonada que, quando preenchida completamente, era enviada pelos Correios ao cliente. Este era o extrato bancário da época. (FONSECA, 2010, p.55).

De acordo com Accorsi (1990 p. 34) “São os enormes volumes de lançamentos na conta de depósito, surgidos após 1964, que exigiram a criação dos centros de processamento de dados (CPD’s)”.

O “processo de automação bancária implantada a partir de 1965 pelo governo militar”. (FONSECA 2010, p.61). O autor sublinha “duas importantes medidas dessa reforma, que foram a criação do Banco Central e o incentivo à concentração bancária no país”.

De modo que “o computador passou a ser o único a processar as informações, integrando contabilmente as agências, abandonando-se assim o sistema de controle de cartelas” (ACCORSI, 1990, p.34).

Em suma, o forte da automação bancária, naquele momento, foi a introdução dos grandes computadores e sistemas adotados por países desenvolvidos.

3.4.4 Inovação em serviços bancários

Para Barbieri e Simantob (2009, p. 35) as funções bancárias podem ser divididas em quatro categorias essenciais, abaixo descritas:

- a) possibilidade de acesso a um sistema de pagamentos: parte do princípio de que é mais eficiente transacionar bens e serviços por moeda do que utilizar um sistema de trocas diretas;
- b) transformação de recursos financeiros: relativos aos tratamentos de criação, concentração e distribuição de recursos financeiros para atender a demanda do banco;
- c) gerenciamento de risco: está relacionado à análise dos riscos associados às operações financeiras e à eventual distribuição do risco entre os diferentes agentes econômicos;
- d) processamento de informação e acompanhamento dos tomadores de empréstimos.

Para manter a sua competitividade, atrair e manter os seus clientes, os bancos precisam adotar estratégias inovadoras em seus produtos e serviços, em função dos seguintes aspectos, conforme enfatizam Barbieri e Simantob (2009, p. 36).

- O aumento da competição no mercado bancário, bem como da competição com instituições financeiras não bancárias (empresas de leasing; instituições de crédito, financiamento e investimento; corretores e distribuidoras de títulos e valores mobiliários etc.) e com outras instituições não financeiras que atuam no mercado de crédito (fundos de pensão, administradoras de cartões de crédito, administradoras de consórcio etc.);
- O desenvolvimento de atividades financeiras não tradicionais, como parte das estratégias adotadas pelas instituições do setor para gerar receitas extras, que não dependam da captação de mais recursos junto ao público. Com isso, além de não

precisarem aumentar seus níveis de alavancagem, há ainda a possibilidade de esses novos produtos bancários escaparem da regulação do mercado ou das regras usuais de tributação.

Para Leite (1996, p. 45), a evolução da tecnologia da informação, impulsionada principalmente pela chegada da Internet, mudou uma série de conceitos na prestação de serviços, principalmente para os bancos, os quais impulsionaram a adoção de novas tecnologias, tais como acesso ao sistema bancário via cartão magnético, autoatendimento, *home banking* e *mobile banking*.

3.4.5 Mobilidade bancária e canais digitais

No Brasil temos mais de 102 milhões de pessoas diariamente conectados online. Conforme Fábio Coelho (2014), diretor geral do Google Brasil, no país, especificamente, está em curso um fenômeno de rápida adoção de *smartphones* e *tablets*, que redefine o comportamento do consumidor, com impacto em todas as classes sociais.

A 11ª edição da pesquisa TIC Domicílios 2015, realizada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br), pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br) e pelo Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.br), constatou que o telefone celular é o dispositivo mais utilizado para o acesso individual da internet pela maioria dos usuários: 89%, seguido pelo computador de mesa (40%), computador portátil ou *notebook* (39%), *tablet* (19%), televisão (13%) e videogame (8%). No levantamento realizado foi observado que 56% da população brasileira usa a internet no telefone celular.

De acordo com a pesquisa *Mobile Consumer Survey* 2016, da Deloitte, “oito em cada dez brasileiros já carregam consigo *smartphones*, os celulares são, sem dúvida, o aparelho mais utilizados pelos brasileiros”.

Com relação a indústria bancária vale destacar que ela está entre aquelas que mais investem em TI no mundo, e isso não surpreende, considerando-se que os bancos precisam melhorar continuamente a sua eficiência para permanecer competitivos (JONAS e KING, 2008).

Segundo o relatório da Febraban (2015), entre os BRICS (Brasil, Rússia, China, Índia e África do Sul), o País está em primeiro lugar, com relação ao investimento na área de tecnologia bancária. Em 2015 foram investidos R\$ 19 bilhões pelas instituições financeiras brasileiras.

“A tecnologia está cada vez mais presente e faz a diferença em questões sensíveis aos bancos, como *mobile banking*, automação de agências, segurança e conformidade”, conforme salientam Faria e Maçada (2011, p.441).

De acordo com Bader e Savoia (2013, p.208), “avanços tecnológicos e mudanças nos hábitos e expectativas da sociedade moderna têm direcionado a reestruturação de sistemas bancários, seus modelos de negócios, portfólio de serviços e produtos oferecidos”.

Bader e Savoia (2013, p.208), afirmam que “com cerca de 90% das transações financeiras realizadas em canais eletrônicos, os bancos de grande porte, no Brasil, já se posicionam para reconfigurar a logística bancária na direção da convergência e da mobilidade”.

A diversificação dos canais bancários promove uma constante dinamização da prestação dos serviços financeiros e cria um novo cenário concorrencial no setor, em que agentes financeiros e não financeiros atuam em conjunto, alterando o paradigma tradicional de distribuição e prestação de serviços. (BADER e SAVOIA 2013, p.209).

A quinta onda de inovação em tecnologia bancária, assinalada por Cernev, Diniz e Jayo (2009), é influenciada fortemente pelo ambiente de mobilidade e convergência digital.

“Essa quinta onda manifesta-se na diversificação dos canais bancários, com foco especial no uso de celulares e de correspondentes bancários, com a finalidade de expandir a atuação dos bancos para além dos seus limites tradicionais”. (BADER e SAVOIA, 2013, p. 209).

Com relação a interação do banco com o cliente, Bader e Savoia (2013, p.209) afirmam que

O uso dos meios virtuais de comunicação também alterou o relacionamento entre bancos e clientes, viabilizando um canal de comunicação bidirecional muito mais eficiente para segmentação, tornando possível um direcionamento mais assertivo de produtos e serviços aos clientes que, de fato, se interessariam.

No ambiente dos bancos, a adequada combinação dos canais preferenciais de relacionamento remoto, representados pela *internet*, *autoatendimento*, *call center* e *mobile banking* e otimizados pelas dimensões de transação e relacionamento [...] sempre atendendo à

tendência de convergência e mobilidade de prestação dos serviços em geral. (BADER e SAVOIA, 2013, p. 214)

3.4.6 Canais digitais de atendimento bancário

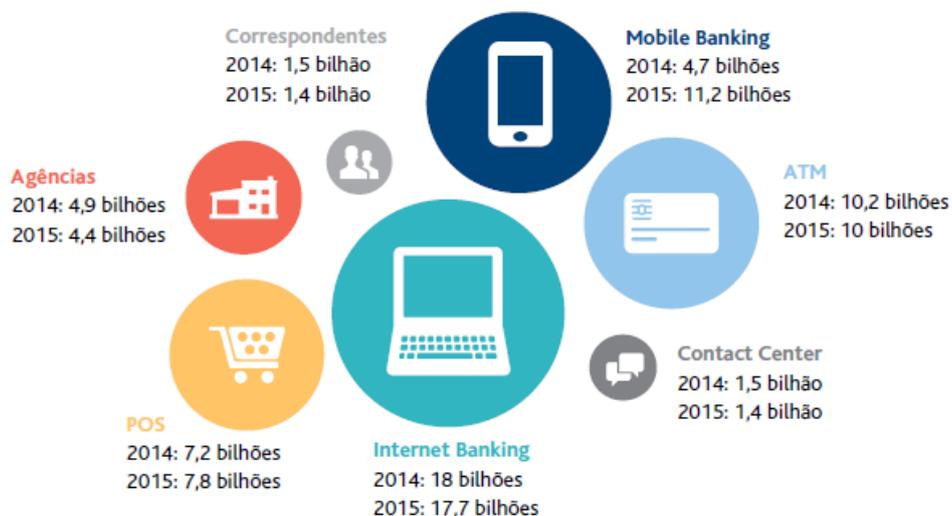
Na pesquisa feita pela Deloitte (2016), 57% dos entrevistados realizaram algum tipo de transação financeira em seu *smartphone* nos últimos três meses. As operações bancárias realizadas foram: 47% consulta de extrato, 28% pagamentos de contas de serviço, 23% transferências no Brasil, 17% pagamentos de boletos, 12% transferências no exterior.

No que diz respeito aos aplicativos, a pesquisa da Deloitte (2016) identificou que 59% instalaram até 20 aplicativos em seus *smartphones*

De acordo com a Febraban, em 2015, *Mobile Banking* registrou 11,2 bilhões de transações bancárias. Trata-se de um crescimento bastante significativo, de 138% em relação ao ano anterior, quando 4,7 bilhões de operações foram feitas por esse canal.

A *Internet Banking* registrou 17,7 bilhões de transações em 2015, segundo a Febraban (2016) os demais canais se colocam enfileirados logo depois – na ordem de preferência, de terceiro a sétimo lugar: ATM, pontos de venda no comércio (POS), agências, correspondentes e Contact Center (FEBRABAN, 2016), como pode ser observado na Figura 8, a seguir:

Figura 8: Volume de transações efetuadas por canal de atendimento.



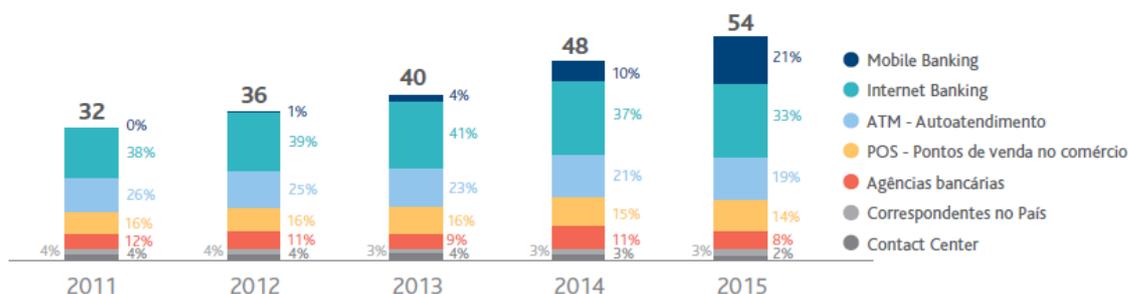
Fonte: Febraban, 2016

De acordo com a Febraban (2016, p.14),

Na participação no total das transações e atendimentos, a fatia do *Mobile Banking* subiu de 10% em 2014 para 21% no ano passado. É um salto expressivo. Refere-se a um crescimento de mais de 100 vezes no total registrado por esse canal em 2011, de cerca de 100 milhões de operações.

No gráfico 1, a seguir, podemos observar o crescimento do *mobile banking*, entre 2011 e 2015.

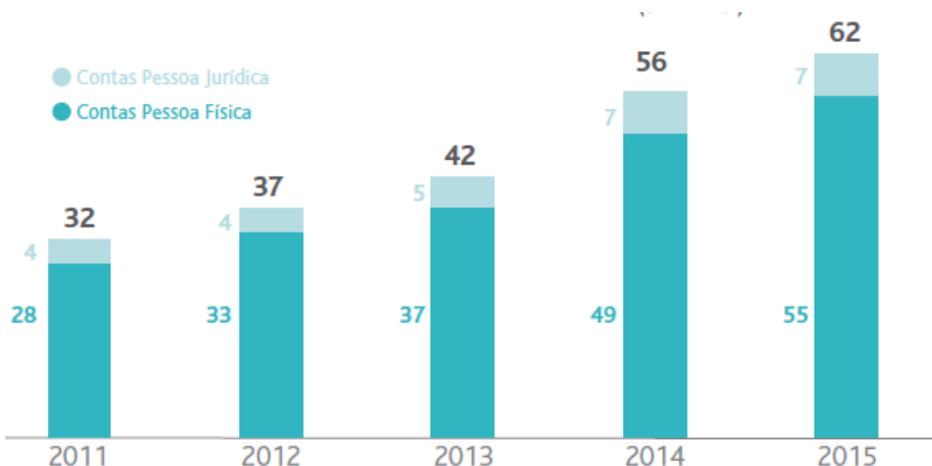
Gráfico 01: Crescimento do *mobile banking* (2011-2015)



Fonte: Febraban, 2016

Conforme a Febraban (2016), no que diz respeito a utilização da *Internet banking*, “na divisão entre pessoas físicas e jurídicas, o primeiro grupo cresceu 94% no período, atingindo 55 milhões de contas, enquanto o segundo avançou 75%, para 7 milhões”.

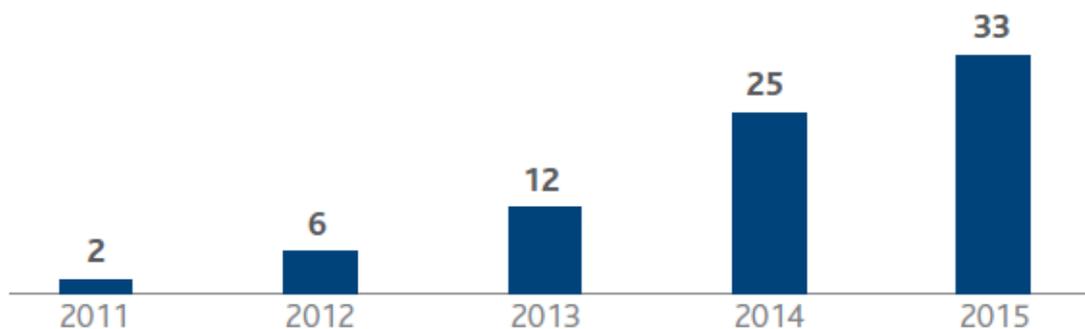
Figura 9 Número de contas bancárias com internet banking (milhões)



Fonte: Febraban, 2016

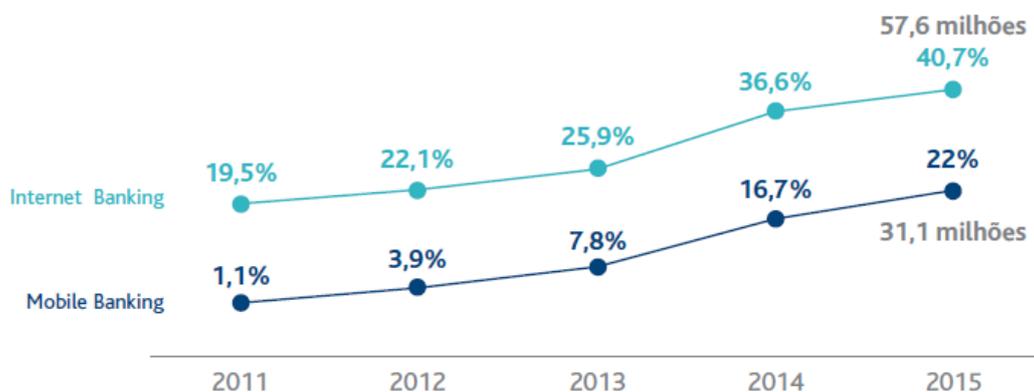
Na pesquisa da Febraban (2016), em 2015, 22% das contas bancárias dos cinco principais bancos do País estavam habilitadas para o canal *Mobile Banking*, em um total de 31,1 milhões de contas, ante uma proporção de apenas de 1,1% em 2011.

Gráfico 02: Contas bancárias dos cinco principais bancos do País habilitadas para o canal *Mobile Banking*,



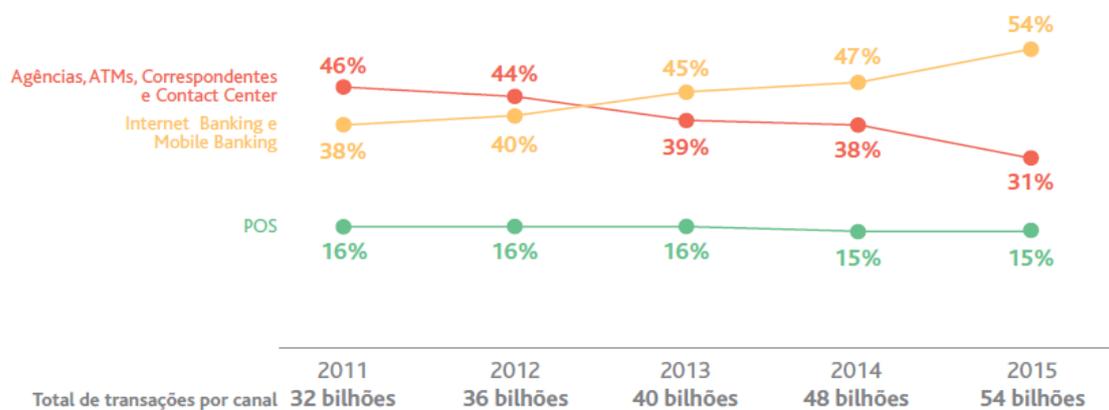
Fonte: Febraban, 2016

Gráfico 03: Contas bancárias habilitadas para os canais digitais entre os cinco maiores bancos



Fonte: Febraban, 2016

Gráfico 04: Evolução dos canais digitais

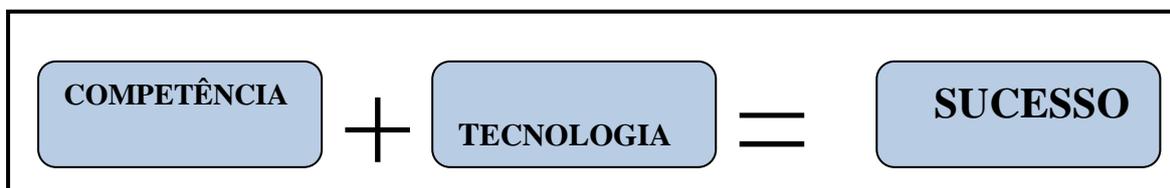


Fonte: Febraban, 2016

Em 2015, as transações feitas por Internet Banking e *Mobile Banking*, somadas, ultrapassaram mais da metade do total, atingindo 54%, conforme a Febraban (2016).

3.5 A importância da inovação tecnológica para as MPE

Para Tachizawa (2004), o sucesso das micros e pequenas empresas poderá ser alcançado a partir do seguinte binômio:



Fonte: Tachizawa, 2004

Conforme Marcovitch (1990) “as novas tecnologias corroem, equalizam ou propulsionam a vantagem competitiva de uma empresa, garantindo sua sobrevivência ou condenando-a ao desaparecimento”. Motivo pelo qual o investimento em inovação é um requisito fundamental para as MPE.

De acordo com a PINTEC 2011 Pesquisa de Inovação Tecnológica, “no período 2009-2011, do universo de 128 699 empresas com 10 ou mais pessoas ocupadas, 45 950 implementaram produtos ou processos novos ou significativamente aprimorados, correspondendo a uma taxa geral de inovação de 35,7%”. “No âmbito dos Serviços, 36,8% das empresas inovaram no período 2009-2011” (PINTEC 2011).

Os dados do PINTEC (2011) apontam que no “âmbito da Indústria, uma predominância de empresas que inovaram apenas em processo (18,3%), seguidas pelas inovadoras tanto em produto quanto em processo (13,4%)”.

Os setores com maior incidência de inovação de processo foram os de pesquisa e desenvolvimento (81,7%), fabricação de sabões, detergentes, produtos de limpeza, cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal (73,3%) e segmento automobilístico (69,1%).

Considerando que as atividades inovativas integram o processo de inovação das empresas, o estudo da PINTEC (2011) constatou a manutenção do padrão de inovação baseado no acesso ao conhecimento tecnológico por intermédio da incorporação de máquinas e equipamentos.

Os investimentos realizados pelas empresas em atividades inovativas foram de R\$ 64,9 bilhões, sendo 30,8% desse total (R\$ 19,9 bilhões) gastos nas atividades internas de P&D. (PINTEC, 2011).

Segundo a PINTEC (2011), “no período 2009-2011, das quase 46 mil empresas inovadoras em produto e processo no Brasil, 85,9% realizaram ao menos uma inovação organizacional e/ou de marketing, 77,2% realizaram ao menos uma inovação organizacional e 60,7% alguma inovação de marketing”.

3.6 Enfoque técnico na identificação da estrutura de atendimento bancário

Como visto anteriormente, o atendimento bancário passou por fortes transformações, de modo particular, no Brasil. Pode-se afirmar que um dos principais fatores está relacionado às inovações tecnológicas no setor. No entanto para uma análise mais acurada, a estrutura de atendimento bancário derrubou paradigmas num ambiente altamente conservador e regido por padrões de segurança e controle.

Para lançar luz ao debate, as contribuições de Kuhn (2000) trazem reflexões sobre o avanço da ciência, pois para Kuhn (2000, p. 27), “o mundo do cientista é tanto qualitativamente transformado como quantitativamente enriquecido pelas novidades de fatos ou teorias”.

Kuhn (2000, p. 30) propõe uma nova perspectiva para o avanço da ciência, a partir da quebra dos paradigmas, os quais estão relacionados a “ciência normal”, às leis, teorias, aplicações e instrumentalizações, as quais proporcionam “modelos dos quais brotam as tradições coerentes e específicas da pesquisa científica”.

Na explanação kuhniana, a ciência normal forma um binômio indissociável com o paradigma. A ciência entra em uma fase normal justamente quando é guiada sob a égide de um paradigma (MENDONÇA, 2012).

Mendonça (2012) explica que a ideia de uma ciência normal aos moldes de Kuhn sofreu críticas bastante contundentes. Popper (1979, p. 66) proferiu: “só posso dizer que vejo um grande perigo nisso [a suposta atitude dogmática da ciência normal] e na possibilidade que tem de tornar-se normal (assim como vejo um grande perigo no aumento da especialização, outro fato histórico inegável): um perigo para a ciência e, na verdade, para nossa civilização”

De modo que, “uma comunidade científica, ao adquirir um paradigma, adquire igualmente um critério a escolha de problemas que, enquanto o paradigma for aceito, poderemos considerar como dotados de uma solução possível” (KUHN, 2000, p.60).

Assim, um paradigma pode até mesmo afastar uma comunidade daqueles problemas sociais relevantes que não são redutíveis à forma de quebra-cabeça, pois não podem ser enunciados nos termos compatíveis com os instrumentos e conceitos proporcionados pelo paradigma (KUHN, 2000, p.60).

Kuhn (2000, p. 77) afirma que “a ciência normal não se propõe a descobrir novidades no terreno dos fatos ou da teoria [...] Entretanto, fenômenos novos e insuspeitados são periodicamente descobertos pela pesquisa científica; cientistas têm constantemente inventado teorias radicalmente novas.

Conforme Mendonça (2012, p.532) Kuhn, no seu livro *A estrutura das revoluções científicas*, propiciou “uma liberação involuntária, no sentido de ter recolocado o debate em torno da interface entre a ciência e a sociedade, embora a sua revelia”.

A partir da perspectiva de Kuhn (2000) a mudança de paradigma no modelo de atendimento bancário tem permitido que a inovação, principalmente a disruptiva ganhe destaque na estratégia de relacionamento dos bancos com os seus clientes.

Como exemplo, pode-se citar que no passado, a presença do cliente no estabelecimento físico da instituição financeira era imprescindível, atualmente, a realização de operações bancárias podem ser realizadas remotamente, de modo digital.

Para os bancos, a possibilidade de atender aos clientes pelos canais digitais representa uma inovação e uma redução de custos significativa e, para os clientes significa um atendimento com mais agilidade, comodidade e segurança.

Outro aspecto que é importante ressaltar, é que a mudança de paradigmas também está relacionada ao incluir o cliente no processo de inovação, ouvindo as suas sugestões e críticas, num processo interativo e de construção colaborativa.

Segundo a Promon Logicalis (2015), a multicanalidade pode ser considerada a expansão natural dos canais de comunicação entre o banco e seus clientes, com o uso de tecnologias emergentes.

3.7 Instituições Financeiras

O mercado bancário brasileiro é reconhecido mundialmente como um dos mais dinâmicos e sofisticados do mundo.

As principais instituições bancárias possuem sítio de interação com os clientes e de divulgação de seus produtos e serviços. Na Quadro 8, a seguir a posição das principais instituições financeiras brasileiras, de acordo com o total de ativos.

Quadro 8: Posição das principais instituições financeiras brasileiras, de acordo com o total de ativos.

BANCO	TOTAL DE ATIVOS (R\$)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$)	LUCRO LÍQUIDO (R\$)
Brasil	1,443 trilhão	73,959 bilhões	2,378 bilhões
CEF	1,242 trilhão	26,868 bilhões	554,794 milhões
Itaú Unibanco	1,204 trilhão	111,716 bilhões	4,463 bilhões
Bradesco	924,557 bilhões	94,067 bilhões	4,128 bilhões
BNDES	922,789 bilhões	37,032 bilhões	1,598 bilhão
Santander	676,006 bilhões	60,12 bilhões	1,226 bilhão
BTG Pactual	221,860 bilhões	20,353 bilhões	1,008 bilhão
HSBC	174,823 bilhões	10,149 bilhões	- 285,803 milhões

Fonte: Revista Exame, 2016

Como pode ser observado, no quadro, em termos de totais de ativos, o Banco de Brasil ocupa a primeira posição entre as instituições financeiras, seguido pela Caixa Econômica Federal, em terceiro lugar está o Banco Itaú Unibanco, no quarto lugar, está o Banco Bradesco e o Banco Santander Brasil ocupa a sexta posição.

3.7.1 Breve história dos principais bancos no Brasil

A seguir a história, missões e valores dos principais bancos no Brasil, bem como os canais digitais e produtos e serviços disponíveis para utilização de seus clientes. Para isso, todas as informações foram coletadas nas páginas de internet das respectivas instituições financeiras.

3.7.1.1 Banco do Brasil S/A.

Fundado em 1808 por Dom João, o Banco do Brasil é uma sociedade de economia mista e faz parte do novo mercado da Bovespa.

A missão do Banco do Brasil declarada em seu sítio na internet é:

“ser um banco de mercado, competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto à sociedade”.

A visão do Banco do Brasil é:

“ser o banco mais relevante e confiável para a vida dos clientes, funcionários, acionistas e para o desenvolvimento do Brasil”.

Os valores declarados, em sua página da internet, pelo Banco do Brasil são:

- espírito Público (transformação do nosso País);
- ética (consciência do justo para nós e para os outros);
- potencial Humano (capacidade de superar e ir além);
- competência (capacidade de vencer desafios);
- eficiência (busca pela melhor forma de fazer as coisas);
- unicidade (um em todos);
- sustentabilidade (resultado, desenvolvimento e proteção do nosso mundo);
- inovação (transformar idéias em soluções);
- agilidade (vontade de fazer acontecer).

Conforme indica na página de relacionamento com investidores da instituição o principal acionista é o Governo Federal que detêm 55,% do capital da empresa, dados referentes a fevereiro de 2016.

O Banco do Brasil possui mais de cinco mil agências no território nacional e esta presente em vinte e quatro países, e tem experiência de mais de setenta anos de atuação no exterior.

Dentre os 20 aplicativos mais presentes nas telas dos usuários brasileiros, o Banco do Brasil está em 1º entre todas as empresas brasileiras e 6º no ranking geral, conforme Pesquisa da Mobile Time/Opinion Box – Abril/2016.

Os canais de atendimento virtuais às empresas, foco deste estudo, ofertados pela instituição financeira consistem em:

- central de atendimento BB que disponibiliza atendimento eletrônico vinte e quatro horas e, oferece serviços de operações bancárias via atendente das sete horas às vinte e duas horas. Para utilizar este serviço necessário se faz, cadastrar senha específica de quatro dígitos;
- gerenciador financeiro, possibilita ao micro e pequeno empresário acessar sua conta corrente e realizar transações financeiras pelo computador, tablet e smartphone. Considerado pela instituição a mais completa solução, para pessoas jurídicas, de internet e *mobile banking*. Por esta ferramenta é possível controlar a agenda financeira de recebíveis no cartão de crédito e cobrança, fazer pagamentos diversos e de salários, transferências, liberação de operações de crédito dentre outros serviços totalizando mais de quinhentas transações.
- agências especializadas MPE, ambiente de atendimento exclusivo para micro e pequenas empresas proporcionando conforto, privacidade e conveniências. Além de possuir profissionais especializados e capacitados para atuarem como consultores oferecendo as melhores soluções de produtos e serviços para cada tipo de necessidade.

3.7.1.2. Banco Itaú Unibanco S/A.

O Banco Itaú Unibanco é resultado de um processo de fusão e aquisição, no ano de 2008, entre as duas instituições de mesmo nome operando no Brasil e em mais dezoito países. No final do ano de dois mil e quinze contava com um corpo de colaboradores de noventa mil e trezentas pessoas, das quais seis mil e oitocentas estão lotadas em unidades no exterior.

A instituição declara em sua página na internet possuir aproximadamente trinta e um mil, trezentos e noventa e sete pontos de atendimento em território nacional e no exterior, entre terminais de caixa eletrônicos (vinte e seis mil, quatrocentos e doze), agências físicas (quatro mil, cento e trinta e oito) e PABs (posto de atendimento bancário), oitocentos e quarenta e sete.

A visão da instituição

“é ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes”, agindo sob a égide de “educação financeira, Riscos e Oportunidades Sócio-Ambientais e Diálogo e transparência”.

O banco possui canal de atendimento virtual denominado Itaú Empresas 30 horas, com acesso por caixas eletrônicos, internet e celular. Pelo canal denominado iTempo é possível ter acesso serviços diferenciados dentre os quais: “ recebimento de saldo diariamente via SMS, contratação de capital de giro, controle de vendas com cartões pela internet, fechamento de câmbio online, visualização de pagamentos recebidos e a receber, cobrança ativa de boletos vencidos ou a vencer, fazer antecipações de cartões e descontos programados, pagamentos e autorizações de conta pelo celular “, dentre outros, além de possibilidade de atendimento em horário diferenciado em mais de mil agências espalhadas por duzentas e quatorze cidades, em vinte e três estados do território nacional.

O Banco Itaú Unibanco propõe uma experiência digital para os seus clientes e de modo particular para as pessoas jurídicas tem o Itaú Empresas Digital. Como exemplo, na Figura 10, a seguir, mostra o processo de desconto de cheques que levava 2 dias, atualmente feito online.

Figura 10: Itaú Empresas Digital



Fonte: Itaú Unibanco, 2016

3.7.1.3 Banco Bradesco S/A.

O Banco Bradesco S/A foi fundado no interior de São Paulo, na cidade de Marília em março de 1943 pelo Sr. Amador Aguiar com o propósito: “de ser um banco democrático, presente em todo o País, a serviço de seu desenvolvimento econômico e social”.

Em seu sitio na internet o Bradesco declara: a missão:

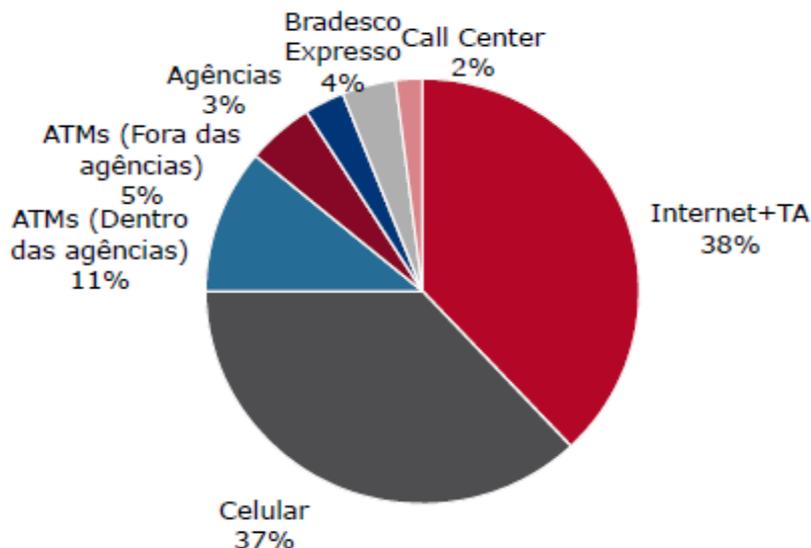
- “ Fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valores aos acionistas e a toda sociedade”.

A instituição também declara a visão da empresa:

“Ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição e do País e pela atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável”.

No Bradesco as Plataformas Eletrônicas e Digitais representam 93% das transações Bancarias, como pode ser observado na gráfico 5, a seguir:

Gráfico 5: Plataformas Eletrônicas e Digitais



Fonte: Bradesco, 2016

3.7.1.4 Caixa Econômica Federal

A Caixa Econômica Federal (CEF) é uma empresa pública, cem por cento do capital pertence ao governo federal, fundada em 1861 d.c. é classificada como um banco comercial de varejo.

A CEF é o banco que disponibiliza e administra grande parte dos programas e negócios sociais do governo federal, tais como, seguro desemprego, fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS), programa de integração social (PIS), entre outros, sendo um braço do governo no mercado bancário brasileiro. A CEF tem papel ativo no auxílio de alguns programas sociais como o FIES (Fundo de Financiamento Estudantil), programa minha casa minha vida e bolsa família, entre outros.

A instituição possui grande fatia do mercado de financiamento imobiliário no Brasil, sendo o principal agente financeiro nesta modalidade acesso a casa própria. A empresa ainda, é a instituição financeira que opera os jogos de loteria em todo o território nacional.

A rede de atendimento da CEF é composta de agências, canais virtuais (inclusive redes sociais), correspondentes bancários e a rede caixa aqui que atende nas casas lotéricas em todo o território nacional.

A CEF declara em seu sitio na internet a missão de:

“atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado Brasileiro”.

E o seus valores empresariais são os abaixo relacionados:

- nosso trabalho é importante para a sociedade;
- temos orgulho de trabalhar na Caixa;
- juntos podemos mais;
- nossas atividades são pautadas pela ética;
- respeitamos as idéias, as opções e as diferenças de toda a sociedade;
- a liderança se faz pelo exemplo;
- somos inovadores no que fazemos.

De acordo com o Relatório do 1º trimestre da Caixa Econômica Federal (2016), no primeiro trimestre de 2016, a base de clientes da Instituição alcançou 83,5 milhões de correntistas e poupadores, o que representa em, 12 meses, a conquista de cerca de 3,3 milhões de clientes. A carteira de clientes pessoas físicas atingiu 81,2 milhões, e a de pessoas jurídicas saltou para 2,3 milhões, evoluções respectivas de 4,1% e 7,3% em comparação ao resultado registrado no primeiro trimestre de 2015.

No ambiente virtual, segundo o Relatório (2016), a CEF investe no aperfeiçoamento constante dos aplicativos, que oferecem aos seus clientes acesso à conta via smartphones e Internet Banking CAIXA (inclusive *tablets*), e alcançaram no período, uma base com 3,5 milhões e 14,9 milhões de usuários, respectivamente.

A quantidade de usuários cadastrados para acesso via *smartphones* aumentou 62,8% em relação ao primeiro trimestre de 2015, e a de usuários para acesso via Internet Banking CAIXA

creveu 19,7%, na mesma comparação. A quantidade de transações nesses canais aumentou 16,9% em relação ao mesmo período do ano anterior, totalizando 479 milhões, o que corresponde a 23,8% do total de transações realizadas no período.

3.7.1.5 Banco Santander do Brasil S/A.

O grupo Santander Brasil iniciou suas operações no mercado brasileiro em 1957 com o acordo celebrado com o Banco Intercontinental do Brasil S/A. Contudo foi no ano 2000 com a aquisição do Banespa (Banco do Estado de São Paulo S/A) que a instituição tomou proporções nacionais entrando para o rol dos grandes bancos de varejo brasileiro. Em abril de 2009 o Banco Santander incorporou o Banco Real, tornando-se o terceiro maior banco privado do país em número de ativos.

A missão do Santander Brasil declarada no sitio da instituição é: “Ter a preferência dos nossos clientes por ser o banco simples e seguro, eficiente e rentável, que busca constantemente melhorar a qualidade de tudo o que faz, com uma equipe que gosta de trabalhar junto para conquistar o reconhecimento e a confiança de todos”.

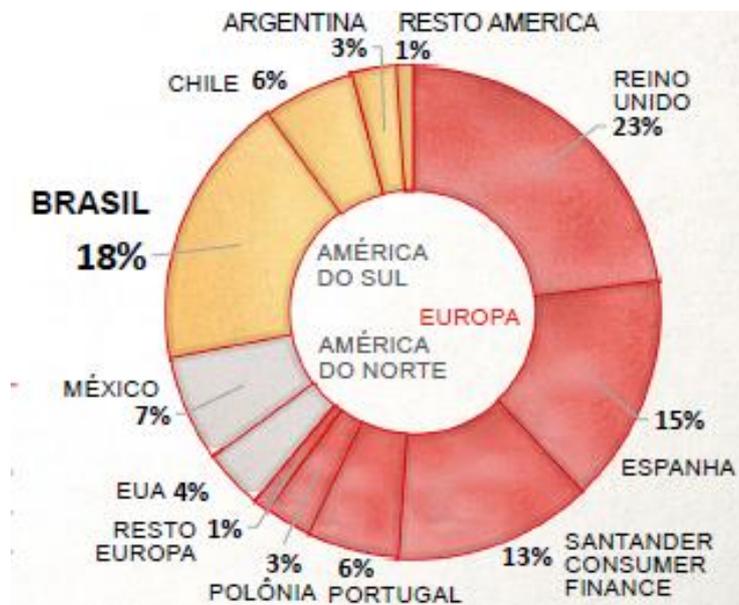
O Banco Santander relata em seu sitio na internet ter mais de nove milhões de clientes, 3.601 (três mil, seiscentos e uma) agências e 18.194 (dezoito mil, cento e noventa e quatro) caixas eletrônicos, dados do primeiro de 2010.

A instituição possui em seu site, canal destinado a pessoas jurídicas nos segmentos Santander Negócios e Empresas, e Santander Corporate. No segmento negócios e empresas aponta soluções financeiras segmentadas para comércio, serviços, indústrias, franquias e agronegócios. O Banco Santander ainda possui canal direto de comunicação com clientes via redes sociais como *facebook, instagram, youtube e twitter*.

O Santander possui atuação em educação, negocios sociais e sustentabilidade, sendo que um de seus principais focos de atuação social se dá através do programa Santander Universidades, que possui parcerias com aproximadamente 1200 (hum mil e duzentas) universidades e já investiu cerca de R\$ 2.800.000.000, 00 (dois bilhões e oitocentos milhões) de reais desde 1996.

O Santander Brasil contribuiu com 18% , em 2015, para os resultados do grupo, como pode ser verificado, no gráfico 6, a seguir:

Gráfico 6: Resultado Santander Brasil 2015



Fonte: Santander Brasil, 2016

3.7.1.6 Banco HSBC do Brasil S/A.

O Banco HSBC Bank Brasil faz parte do grupo HSBC sediada em Londres e está presente em 73 (setenta e três) países. Em território nacional esta presente em 581 (quinhentos e oitenta e hum) municípios e possui 853 (oitocentos e cinquenta e três) agências. Os clientes ainda contam com mais de 47 (quarenta e sete) mil caixas compartilhados e da rede 24 (vinte e quatro) horas.

A instituição declara em seu sitio na *internet* “os quatro pilares do HSBC” – solidez, relacionamento, proximidade e *know how* - que sustentam todas as ações do banco. O HSBC tem declarada os seguintes valores e princípios:

Valores:

- confiável para fazer a coisa certa;
- aberto a diferentes idéias e culturas;
- conectado a clientes, comunidades, órgãos reguladores e uns aos outros.

Princípios de Negócios:

- solidez financeira: manter alto nível de capital e liquidez;
- gestão de risco: ter visão empreendedora e comercial, compreender e responsabilizar-se pelo impacto de nossas ações, tomar decisões com cautela;
- rapidez: responder rapidamente, se responsabilizar pela busca de soluções, tomar decisões com base nos nossos princípios;
- foco no desempenho: assumir a liderança, níveis competitivos no desempenho, senso de urgência e intensidade, saber priorizar, simplificar;
- eficiência: disciplina no controle de custos e na eficiência operacional;
- qualidade: buscar excelência;
- foco no cliente: proporcionar uma excelente experiência ao cliente;
- integrado: alinhado ao grupo HSBC e evitar "silos";
- sustentabilidade: ter perspectiva de longo prazo, compreender o impacto de suas ações sobre os parceiros.

Para os clientes pessoa jurídica com faturamento de até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil) reais, a instituição oferece o Connect Bank do HSBC, uma ferramenta online que ajuda na gestão financeira da micro e pequena empresa no qual é possível acessar a conta corrente, fazer pagamentos e transferências, contratar crédito, previdência, investimentos, operações de câmbio, entre outros.

Vale destacar que o Banco HSBC do Brasil, durante o término da pesquisa concluiu o seu processo de aquisição por outra instituição, de modo que todos os seus clientes passaram a ser correntistas do Bradesco.

3.7.1.7 Banco Original S/A.

O Banco Original foi idealizado por Henrique Meirelles, ex-presidente do BACEN banco central do Brasil no período de 2003 à 2011, para ser um banco digital, onde é possível abrir uma conta corrente totalmente *online*, com tecnologia de última geração que conta com reconhecimento facial

A instituição possui capital de R\$ 2.200.000.000,00 (dois bilhões e duzentos milhões) de reais e pertence ao grupo J&F, donos entre outros da JBS Alimentos, Alpargatas, Laticínios Vigor. O Banco Original possui cinco valores declarados a seguir:

- inovador: garantir as práticas mais modernas e inovadoras do mercado financeiro para oferecer sempre um serviço inovador para todos os correntistas;
- próximo: combinar a tecnologia com uma relação personalizada, para que cada correntista sinta-se exclusivo, único.
- simples: temos um processo simples e uma linguagem fácil sem igual no mercado financeiro para descomplicar a relação entre as pessoa e seu dinheiro;
- confiável: garantimos que o seu dinheiro está sendo cuidado de forma responsável por profissionais de primeira linha, que você pode confiar;
- transparente: nosso objetivo e ter transparência nas relações e transações, prezando por uma comunicação aberta e verdadeira com todos os nossos *stakeholders*.

O Banco Original, iniciou as suas operações junto ao público pessoa física e futuramente atenderá o segmento de pessoa jurídica.

3.7.2 Produtos e Serviços Bancários

Os produtos e serviços bancários destinados para micro e pequenos referem-se a investimentos e financiamentos, capital de giro e recebíveis, seguridade e acessibilidade em transações por meio de canais de atendimentos digital e físico, constituindo forma de fidelização e rentabilização do cliente. A seguir seus conceitos e suas principais características.

Capital de Giro

O conceito de capital de giro ou ativo corrente refere-se ao montante financeiro (quantidade de dinheiro), que a empresa precisa para custear suas operações de curto prazo, entre obrigações, serviços, custos fixos e estoque.

Antecipação de recebíveis

Trata-se dos créditos que as empresas possuem para receber dos fornecedores sejam em forma de duplicatas ou cheques pré-datados. Neste tipo de operação a instituição financeira antecipa estes valores mediante *spread* financeiro.

Empréstimos e Financiamentos

A linha de crédito para financiamentos destina-se a aquisição de bens de consumo duráveis como máquinas e equipamentos. Neste tipo de empréstimo também é possível aquisição de veículos, ampliação de parque fabril, constituição de novos negócios.

Investimentos

Os investimentos financeiros para as micro e pequenas empresas tem por objetivo proteger e rentabilizar o ativo financeiro da empresas, desde os investimentos de curto prazo e baixo risco como fundos de renda fixa, cdc, poupança, até investimentos de longo prazo e maiores riscos como fundos cambiais, fundos de ações, fundos derivativos, entre outros.

Seguridade

As opções de produtos de seguridade para as empresas vão desde seguro patrimonial para instalações, máquinas e equipamentos, veículos e frotas, seguros prestamistas para as operações de crédito, seguros de vida em grupo para o empresário e seus funcionários, seguros de acidentes pessoais, além de produtos de capitalização e previdência previdência.

Os produtos de seguridade que os empresários contratam para os funcionários são tidos como os maiores benefícios que as empresas propiciam aos colaboradores e que aumentam o nível de fidelidade e retenção de talentos de uma corporação.

Meios de Pagamentos e Transferências

Os canais digitais das instituições bancárias possibilitam uma gama de transações de pagamentos, sejam de boletos, convênios eletrônicos, títulos e documentos, guias de impostos,

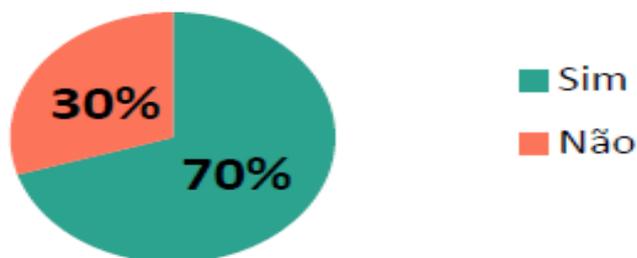
transferências de pagamentos de salários, folhas de pagamentos, docs, ted (transferência eletrônica diretas) que podem ser acessadas pela *internet, mobile banking*, caixas eletrônicos (terminais de autoatendimento) e centrais telefônicas.

3.8 Bancarização das MPE

De acordo com o Sebrae (2015), a bancarização das MPE tem sido um dos temas recorrentes, o que originou uma pesquisa específica, que será destacado, a seguir, os aspectos mais relevantes para a presente pesquisa.

Dos entrevistados pelo SEBRAE (2015), 70% das MPE mantêm um algum tipo de relacionamento com bancos, tais como, conta corrente, aplicações e descontos de duplicatas, conforme gráfico 7, a seguir:

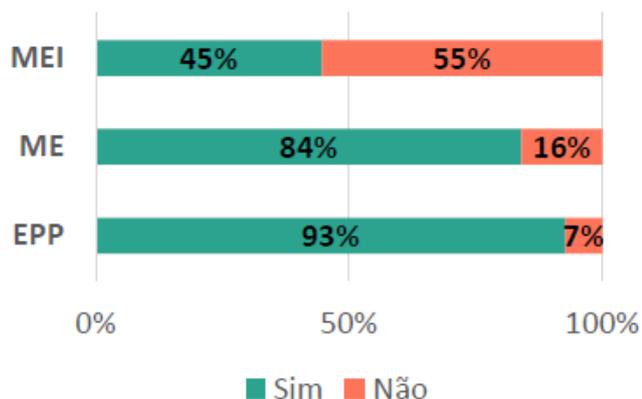
Gráfico 7: MPE e Relacionamento com bancos



Fonte: SEBRAE, 2015

No gráfico 8 mostra a porcentagem de empresas que mantêm algum tipo de relacionamento com os bancos, de acordo com o seu porte. As Empresas de Pequeno Porte (EPP) mantêm 93% de relacionamento com os bancos, enquanto que as médias empresas (ME) têm 84% e os Microempreendedores individuais (MEI), 45%.

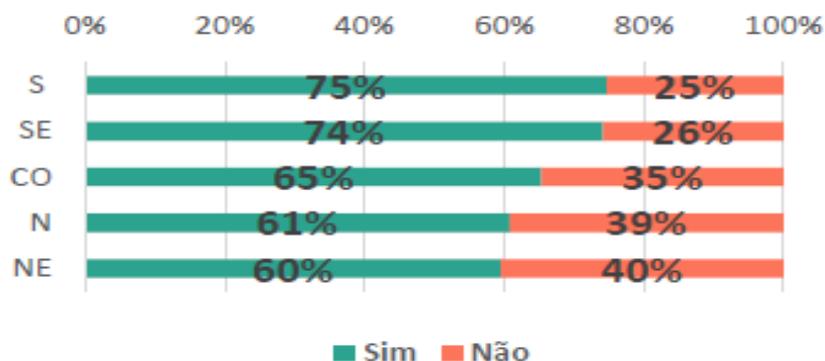
Gráfico 8: Relacionamento com os bancos



Fonte: SEBRAE, 2015

Com relação a região, a maior proporção de PJ “bancarizada” encontra-se no Sul (75%), seguida pelo Sudeste (74%), Centro-Oeste (65%), Norte (61%) e Nordeste (60%), como pode ser observado no gráfico 9.

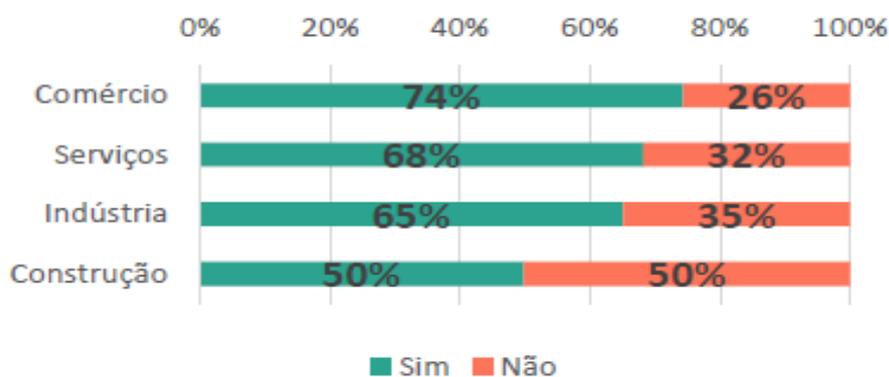
Gráfico 9: MPE por região



Fonte: SEBRAE, 2015

Quando analisado o relacionamento das MPE com os bancos por segmento de atuação, o comércio é o setor que possui a maior proporção de empresas com acesso a serviços bancários (74%), como PJ, seguido pelo setor de serviços (68%), indústria (65%) e setor da construção (50%), conforme Gráfico 10, a seguir:

Gráfico 10: MPE por setor



Fonte: SEBRAE, 2015

3.9 Relacionamento com o Cliente Bancário

“O relacionamento dos Bancos com seus clientes é parte fundamental do sucesso ou fracasso de suas estratégias” (FEBRABAN 2015, p.20).

Antes do lançamento das primeiras plataformas de Internet Banking na segunda metade da década de 1990, os principais canais de relacionamento entre Bancos e clientes eram as agências, caixas eletrônicos (ATMs) e telefone. Nas agências, os operadores de caixa frequentemente realizavam pagamentos de contas e depósitos, tanto de clientes do banco quanto do público em geral. Era comum também que os clientes fossem às agências para fazer transferências, saques, contratação de financiamentos e obter orientação financeira e resolução de problemas (FEBRABAN 2015, p.20).

Conforme dados da Febraban (2015), os canais de relacionamento com os clientes e seus bancos que mais cresceram em 2014 foram a *internet* e o *mobile banking*, como pode ser observado na Gráfico 11, a seguir:

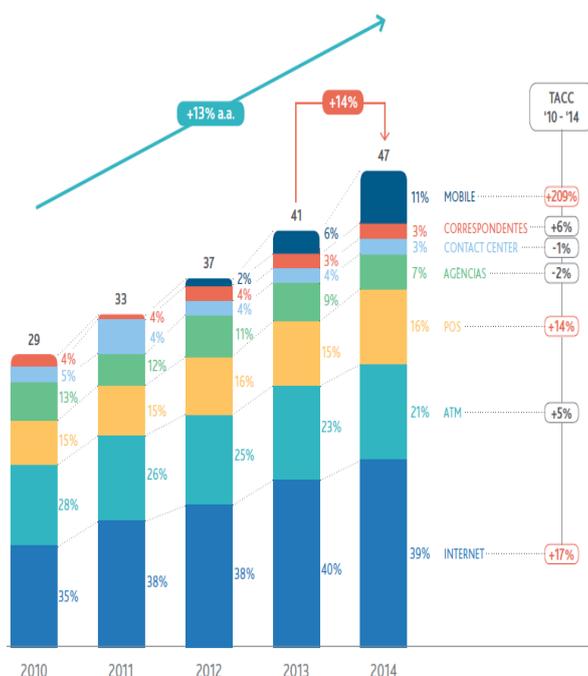
Gráfico 11: Comportamento dos usuários



Fonte: Febraban 2015

As transações bancárias por origem (Gráfico 12), demonstram que em 2014 o Internet Banking se consolidou como principal canal de transação, representando 39% de todas as transações bancárias e com um crescimento composto anual de 17% desde 2010, segundo a Febraban (2015).

Gráfico 12: Transações bancárias por origem (em bilhões)



Fonte: Febraban, 2015

Na análise da Febraban (2015, p.22)

a facilidade de uso dos meios digitais, associada ao perfil dos usuários, faz com que a sociedade tenha comportamento digital. Ao mesmo tempo, operações mais customizadas, como contratação de alguns tipos de crédito, ainda são menos virtuais – embora tenham espaço para evoluir nesse sentido (FEBRABAN, 2015, p.22).

No estudo apresentado por Tachizawa (2015) realizado junto as MPE dos segmentos do comércio, da indústria e de serviços, uma MPE comercial ouvida na pesquisa deixou evidente que sobrevive graças ao giro do estoque na prateleira; para isso necessita contratar empréstimos e/ou financiamento. Para comprar e disponibilizar mercadorias nos estoques.

Como exemplifica Tachizawa (2015): É o caso de mercearia, posto gasolina e loja de varejo que, normalmente, tem margem de lucro baixa 2% dos produtos vendidos mas ganha no giro dos estoques ou seja ganha no volume e quantidade vendida rapidamente e sem encalhe na prateleira.

No setor de Serviços, conforme estudo de Tachizawa (2015), a MPE de prestação de serviços pesquisada pega dinheiro para pagar pessoal (folha de pagamento). A empresa não tem problema de estoque mas precisa manter pessoal especializado. São microempresas de consultoria, Desenvolvimento de Sistemas, Software-house, publicidade e propaganda.

De acordo com Tachizawa (2015), trata-se de uma organização que se caracteriza por sobreviver no mercado em função da lucratividade, ou seja, consegue contrato de fornecimento de serviços na base de 45% ou até 60% de margem de lucro.

As MPE da indústria, conforme Tachizawa (2015) têm como características a manutenção de uma cadeia produtiva eficiente, procuram preservar uma planta fabril de alto valor e financiam ativo imobilizado, tais como máquinas e equipamentos, e fazem investimento de longo prazo.

A partir de estudo realizado Tachizawa (2015) apresenta uma estrutura de relacionamento bancário com as MPEs que leva em consideração as suas necessidades, de acordo com o segmento de atuação e os produtos e serviços bancários mais apropriados para a sua realidade.

Vale ressaltar ainda que, Tachizawa (2015) além de diferenciar as necessidades das MPE em função das atividades desenvolvidas (indústria, comércio e serviços) destaca que as informações obtidas pelos bancos durante o relacionamento comercial permitem às instituições a criarem o seu CRM (Gestão de Relacionamento do Cliente), a partir dos seus dados cadastrais, área de atuação e produtos e serviços solicitados.

Tachizawa (2015) esclarece que no relacionamento tradicional consiste no contato pessoal e telefônico, enquanto a interação digital pode ser realizada pela internet, a partir dos recursos tecnológicos, tais como o computador, tablet e smartphone.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os multicasos estudados, os seus resultados e a sua análise, fruto da pesquisa realizada para identificar quais canais de atendimento bancário os empreendedores utilizam na gestão financeira do seu negócio e como o canal atende às necessidades das MPE.

4.1 Análise dos dados da pesquisa

Para atender aos propósitos da pesquisa foram estudadas 20 empresas, a partir de uma amostra de conveniência, localizadas no bairro do Cambuci, na cidade de São Paulo. Dada as características da região, predominam negócios na área do comércio e de serviços, como foi constatado no estudo.

4.1.1 Características das organizações pesquisadas

As características das empresas pesquisadas por motivo de sigilo e confidencialidade das suas informações contábeis, econômicas e financeiras, seus nomes não são divulgados. Assim as empresas aparecem com nomes fictícios numa sequência numérica, conforme descrito a seguir.

Empresa HUM: Empresa de engenharia e projetos especializada no ramo de serviços elétrico e hidráulica, fundada em 26/02/2007, sociedade limitada, possui onze empregados e faturamento anual de R\$ 2.100.000,00, gerida por irmãos.

CNAE Fiscal: 7112-0/00 Serviços de Engenharia

Empresa DOIS: Empresa de importação e exportação de utensílios plásticos, fundada em 2008, Eireli, possui 07 funcionários e faturamento anual de R\$ 3.600.000,00.

CNAE Fiscal: 9-2/99 Fabricação de artefatos de material plástico para outros usos não especificados anteriormente.

Empresa TRÊS: Empresa Ltda, do ramo de alimentos, restaurante e pizzaria, fundada em 1962 e sob administração de irmãos desde 1986, possui dezoito funcionários, com faturamento de R\$ 1.800.000,00.

CNAE Fiscal:5611-2/01 Restaurantes e Similares

Empresa QUATRO: Empresa Ltda, atua no ramo de saúde, tratamento e acompanhamento médico e terapias renais (hemodiálise), fundada em 06/08/1980, possui 48 funcionários e faturamento anual de R\$ 4.960.000,00.

CNAE Fiscal: 8630-5/99 Atividades de atenção ambulatorial não especificadas anteriormente.

Empresa CINCO: Empresa Ltda, sociedade entre cônjuges, fundada em 1982, atua no ramo de projetos topográfico e de infraestrutura e saneamento, possui onze funcionários e faturamento anual de R\$ 1.500.000,00

CNAE Fiscal: 7112-0/00 Serviços de Engenharia.

Empresa SEIS: Empresa Ltda, fundada em 2006, atua no ramo de impressão de livros, revista e outras publicações, possui dois funcionários e faturamento anual de R\$ 3.500.000,00

CNAE Fiscal: 1811-3/02 Impressão de livros, revistas e outras publicações periódicas.

Empresa SETE: Empresa Ltda, fundada em 2008, atua no ramo de criação e industrialização de brindes promocionais, possui doze funcionários e faturamento anual de R\$ 6.500.000,00.

CNAE Fiscal: 22.29-3/01 Fabricação de artefatos de material plástico para uso pessoal e doméstico.

Empresa OITO: Empresa Ltda, atua no ramo de comércio e importação de produtos químicos e farmacêuticos, fundada em 1957, sociedade entre irmãos, possui dez funcionários e faturamento anual de R\$ 6.000.000,00

CNAE Fiscal: 4684-2/99 Comércio atacadista de outros produtos químicos e petroquímicos não especificados anteriormente.

Empresa NOVE: Empresa Ltda, sociedade entre irmãos, fundada em 2011, atua no ramo de restaurantes, possui doze funcionário e faturamento anual de R\$ 1.200.000,00.

CNAE Fiscal: 5611-2/01 Restaurantes e Similares.

Empresa DEZ: Empresa Ltda, sociedade entre cônjuges, atua no ramo de alimentação saudável, é uma franquia fundada em 2013, possui quatro funcionários e faturamento anual de R\$ 600.000,00.

CNAE Fiscal: 5611-2/03 Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares.

Empresa ONZE: Empresa Ltda, fundada em 2005, atua no ramo de impressão e duplicação de mídias digitais, possui cinco funcionários e faturamento anual de R\$ 2.160.000,00.

CNAE Fiscal: 4751-2/01 Comércio varejista de equipamentos, acessórios de Informática.

Empresa DOZE: Empresa Ltda, fundada em 1994, atua no ramo de comércio de embalagens e produtos de limpeza para escritórios, possui quinze funcionários e faturamento anual de R\$ 3.560.000,00

CNAE Fiscal: 4789-0/99 Comércio varejista de outros produtos não especificados anteriormente.

Empresa TREZE: Empresa Eireli, fundada em 2013, atua no ramo de comércio varejista de vestuário, possui quatro funcionários e faturamento anual de R\$ 550.000,00.

CNAE Fiscal: 1412-6/01 Confeção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas as confeccionadas sob medida.

Empresa QUATORZE: Empresa Ltda, fundada em 1990, atua no comércio e representação de material eletrônico, possui doze funcionário e faturamento anual de R\$ 2.940.000,00.

CNAE Fiscal: 4663-0/00 Comércio atacadista de máquinas e equipamentos para uso industrial, partes e peças.

Empresa QUINZE: Empresa Ltda, fundada em 1941, atua no ramo de indústria gráfica de embalagens, possui seis funcionários e faturamento anual de R\$ 1.200.000,00.

CNAE Fiscal: 1732-0/00 Fabricação de embalagens de cartolina e papel cartão

Empresa DEZESSEIS: Empresa fundada em 17/02/1989, mini mercado atuando no comércio varejista de mercadorias em geral, possui oito funcionários e faturamento anual de R\$ 2.497.652,45.

CNAE Fiscal: 4712-1/00 Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – Minimercados, mercearias e armazéns.

Empresa DEZESETE: Empresa fundada em 05/01/1955, atua na produção e comércio de auto peças, possui trinta e nove funcionários e faturamento anual de R\$ 1.420.907,11.

CNAE Fiscal: 2949-2/99 Fabricação de outras peças e acessórios para veículos automotores não especificados anteriormente.

Empresa DEZOITO: Empresa fundada em 12/09/2006, eireli, atua no ramo de venda e instalação de aparelhos de ar condicionado, possui três funcionários e faturamento anual de R\$ 1.657.246,00.

CNAE Fiscal: 4753-9/00 Comércio varejista especializado em eletrodomésticos e equipamentos de áudio e vídeo.

Empresa DEZENOVE: Empresa Ltda, fundada em 08/12/1982, sociedade entre cônjuges, atua no ramo de indústria e comércio de ferragens, possui vinte e quatro funcionários e faturamento anual de R\$ 561.188,86.

CNAE Fiscal: 2599-3/99 Fabricação de outros produtos de metal não especificados anteriormente.

Empresa VINTE: Sociedade entre irmãos, sob o regime de responsabilidade de cotas Ltda, fundada em agosto de 2002, atua no ramo de comércio varejista de doces e produtos semelhantes, possui doze funcionários e tem faturamento anual de R\$ 3.535.055,00.

CNAE 4721-1/04 Comércio de Doces, Balas, Bombons e Semelhantes

Como pode ser observado, no quadro 9, Indicadores Socioeconômicos, a maioria das empresas pesquisadas pertencem ao ramo do comércio e serviços. Dos vinte empreendimentos, quinze foram fundadas entre as décadas de 1980 e 2013, conforme explicitado a seguir.

Quadro 9: Empresas estudadas – Indicadores socioeconômicos

EMPRESA	RAMO DE ATUAÇÃO	Nº EMPREGADOS	FATURAMENTO ANUAL (R\$)	ANO FUNDAÇÃO
1	Engenharia e projetos	11	2.100.000,00	2007
2	Importação e exportação de utensílios plásticos.	07	3.600.000,00	2008
3	Alimentos, restaurante e pizzaria.	18	1.800.000,00	1962
4	Saúde, tratamento e acompanhamento médico e terapias renais.	48	4.960.000,00	1980
5	Projetos topográfico e de infraestrutura e saneamento.	11	1.500.000,00	1982
6	Impressão de livros, revista e outras publicações.	02	3.500.000,00	2006
7	Criação e industrialização de brindes promocionais.	12	6.500.000,00	2008
8	Comércio e importação de produtos químicos e farmacêuticos.	10	6.000.000,00	1957
9	Restaurantes	12	1.200.000,00	2011
10	Alimentação saudável, é uma franquia.	04	600.000,00	2013
11	Impressão e duplicação de mídias digitais.	05	2.160.000,00	2005
12	Comércio de embalagens e produtos de limpeza para escritórios.	15	3.560.000,00	1994
13	Comércio varejista de vestuário.	04	550.000,00	2013
14	Comércio e representação de material eletrônico.	12	2.940.000,00	1990
15	Indústria gráfica de embalagens.	06	1.200.000,00	1941
16	Mini mercado atuando no comércio varejista de mercadorias em geral.	08	2.497.652,45	1989
17	Produção e comércio de auto peças.	39	1.420.907,11	1955
18	Venda e instalação de aparelhos de ar condicionado.	03	1.657.246,00	2006
19	Indústria e comércio de ferragens.	24	561.188,86	1982
20	Comércio varejista de doces e produtos semelhantes.	12	3.535.055,00	2002

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.2 Canais de atendimento bancário utilizados pelas MPE estudadas

Com relação aos canais de atendimento utilizados pelas MPE e como ele atende às necessidades dos empreendedores, objetivo geral da dissertação, a pesquisa identificou que a maioria usa a internet, sendo que uma empresa tem o autoatendimento como canal prioritário e outro empreendimento, a central de atendimento telefônico, como pode ser constatado no Quadro 10, a seguir:

Quadro 10: Canais de atendimento utilizados pelas MPE

EMPRESA	USO DOS CANAIS DIGITAIS	PONTOS NEGATIVOS E POSITIVOS DOS CANAIS DIGITAIS
1	Computador da empresa	A facilidade e a rapidez na comunicação por e-mail, mas sempre é necessário ter uma agência para entrega de documentos, assinaturas de contratos, nem tudo é feito virtualmente.
2	Computador da empresa	Atende as nossas necessidades, mas ainda temos muitos procedimentos que não realizados virtualmente ou eletronicamente, sendo necessário documentação original e assinatura.
3	Autoatendimento	Para mim os meios de atendimento são bons, eu consigo consultar o que preciso. Na hora de negociar falo com o gerente para ver se tem taxa ou alguma condição diferenciada.
4	Computador da empresa	Acredito que o atendimento virtual é bom, e tem suporte telefônico. Se tiver uma comunicação online com o gerente seria bom, ou até um suporte online
5	Computador da empresa	O atendimento virtual está muito bom, mas temos só um gerente. Uma equipe de gerentes onde todos pudessem nos atender em qualquer horário e online e com as mesmas condições do gerente da conta, e não só no horário de atendimento do gerente.
6	Smartphone	Atualmente atende as necessidades da empresa e a comunicação com o gerente também é boa.
7	Computador da empresa	O atendimento é rápido e ágil para nossas necessidades no momento, se tivesse uma assinatura digital para os contratos, de forma segura, para que tudo pudesse ser virtual.
8	Computador da empresa	O atendimento é rápido e ágil para nossas necessidades no momento, se tivesse uma assinatura digital para os contratos, de forma segura, para que tudo pudesse ser virtual.
9	Computador da empresa	O atendimento virtual de modo geral é bom. É fácil de acessar e tem bastantes funções. O atendimento na central telefônica deixa um pouco a desejar, o tempo de espera é grande. A página do banco as vezes fica fora do ar.
10	Smartphone	Os pontos fortes são a facilidade de acesso, flexibilidade de horário e redução de custos, já o ponto negativo é que as vezes o sistema fica fora do ar e temos que ir na agência ou telefonar para o gerente para resolver alguma coisa se não der para irmos no banco.
11	Computador da empresa	O ponto positivo é que o atendimento virtual possibilita um controle online das contas da empresa, mas o ponto negativo é que em alguns momentos precisamos de um gerente, consultor ou especialista que não está disponível virtualmente, até porque o horário de atendimento do gerente de contas é o horário comercial, o horário de atendimento da agência.
12	Autoatendimento	Prefiro o relacionamento pessoal, o atendimento virtual é bom para acompanhar os negócios, mas para realizá-los presencialmente é melhor.
13	Computador da empresa	O atendimento virtual dá mais agilidade ao início da condução dos negócios, mas torna-se impreciso e sem flexibilidade (inflexível).
14	Computador da empresa	Facilita o acesso e o controle da conta, dos negócios e serviços. A desvantagem é que não temos conhecimento total de tudo o que é oferecido e precisamos de auxílio na hora de escolher a melhor opção
15	Computador da empresa	A facilidade de acesso as informações da conta e dos produtos são os pontos fortes. Em contrapartida não existe negociação e oferecimento de alternativas, a empresa se auto atende, sendo que poderia ter uma alternativa melhor para cada situação.
16	Central de Atendimento Telefônico	Utilizo mais a central telefônica, as vezes o aplicativo de celular e o acesso pela Internet, mas acho bom o serviço, as vezes é meio demorado o atendimento na central telefônica, se for só para ver saldo e extrato vejo no smartphone.
17	Computador da empresa	O atendimento é bom, o portal no site funciona bem, e sempre tem a opção de ligar na agência ou na central de atendimento. A central telefônica é ruim, lenta, mas utilizamos se não tiver outro jeito.
18	Computador da empresa	Quando vamos organizar os compromissos financeiros temos que ter todos os dados a mão, e na empresa temos estes dados. Como o computador está lá, utilizamos ele. No smartphone fazemos consulta e esporadicamente alguma transferência ou pagamento de última hora.
19	Computador da empresa	O site funciona bem. O gerente veio aqui e instalou o token e ensinou a utilizar, o ideal seria que tivesse instruções de como usar tudo, um curso ou com o gerente vindo na empresa e ensinando
20	Computador da empresa	O modelo de atendimento digital é bom, mas nem tudo pode ser feito somente pelo site, dependemos de confirmação da agência e do gerente, então não é totalmente virtual.

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com as respostas dos pesquisados, o atendimento pelos canais digitais dos bancos atende as suas necessidades relacionadas a gestão financeira das suas empresas. A facilidade de acesso, a redução de custos e a flexibilidade de horários foram os principais pontos fortes apontados pelos gestores das MPE.

Quanto a forma de acesso à internet a maioria das MPE utiliza o computador da empresa, entre os motivos pode-se citar a comodidade do gestor ter todos as informações, tais como planilhas no computador do escritório e realizar as transações durante o horário comercial. O *mobile banking* é usado na maioria das vezes para consulta de saldos e extratos.

Os principais pontos negativos, destacados pelos gestores das MPE pesquisadas são:

“- sempre é necessário ter uma agência para entrega de documentos, assinaturas de contratos, nem tudo é feito virtualmente”;

“- ainda temos muitos procedimentos que não realizados virtualmente ou eletronicamente, sendo necessário a documentação original e assinatura”;

“- a facilidade de acesso as informações da conta e dos produtos são os pontos fortes. Em contrapartida não existe negociação e oferecimento de alternativas, a empresa se auto atende, sendo que poderia ter uma alternativa melhor para cada situação”;

“- a desvantagem é que não temos conhecimento total de tudo o que é oferecido e precisamos de auxílio na hora de escolher a melhor opção”.

4.1.3 Produtos e Serviços bancários utilizados pelas MPE

A gestão financeira das MPE passa pelas instituições bancárias, seja para a realização de pagamentos, aplicação de recursos, pagamento de funcionários ou para financiamento de máquinas e equipamentos ou para capital de giro. De modo que o estudo identificou que as MPE usam os produtos e serviços bancários, conforme Quadro 11, a seguir.

Quadro 11: Produtos e serviços bancários utilizados pelas MPE

EMPRESA	PRODUTOS E SERVIÇOS
1	Empréstimos, capital de giro e desconto de títulos
2	Empréstimos, capital de giro, antecipação de recebíveis e operações de câmbio.
3	Antecipação de recebíveis
4	Aplicações financeiras.
5	Aplicação financeira
6	Desconto de títulos
7	Pagamentos, recebimentos, desconto de títulos e câmbio.
8	Investimentos e aplicações financeiras
9	Recebimento de cartão e aplicações financeiras
10	Empréstimos e antecipação de vendas com cartão
11	Empréstimo e desconto de duplicatas
12	Empréstimo, desconto de título, antecipação de vendas no cartão e capital de giro.
13	Empréstimos, antecipação de vendas de cartão e desconto de cheques.
14	Empréstimo, desconto de títulos e capital de giro.
15	Empréstimos, antecipação de vendas com cartão
16	Empréstimos, antecipação de vendas com cartão e desconto de cheques
17	Empréstimo e desconto de títulos
18	Desconto de Títulos
19	Aplicações financeiras
20	Empréstimo, capital de giro

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando questionados sobre a contratação dos produtos e serviços bancários pelos canais digitais, a maioria respondeu que a contratação de empréstimos é realizada na agência e com a orientação do gerente de contas, pois como os gestores das MPE, afirmam é preciso negociar e isso, por enquanto, somente pode ser feito por intermédio do gerente de contas.

No tocante a estratégia de relacionamento bancário, constatou que o atendimento qualificado do gerente de contas é fundamental. Pois o gerente de contas pode orientar as MPE quanto as alternativas disponíveis na instituição bancária que mais podem contribuir para uma gestão financeira saudável. Por outro lado, as MPE vêem no gerente de contas um preposto do banco em condições de negociar melhores taxas e soluções para a sua empresa.

4.1.4 Formas de contato com o gerente de contas e sugestões das MPE

As formas de contato com o gerente de contas e as sugestões das MPE com relação ao atendimento pelos canais digitais são apresentadas no Quadro 12.

Quadro 12: Formas de contato com o gerente de contas e as sugestões das MPE

EMPRESA	FORMA DE CONTATO COM O GERENTE DE CONTA	SUGESTÕES
1	Por e-mail	Comunicação online com o cliente via aplicativo mobile, entre a empresa e o telefone do gerente da conta, nos moldes de redes sociais, só que corporativas e protegidas.
2	Por e-mail. As vezes ligo na agência ou no celular	O acesso pelo smartphone, quando se trata de uma empresa é mais para consulta mesmo, para checar o que foi realizado e os compromissos futuros.
3	Por telefone (fixo ou móvel)	Tinha que ser mais seguro, tenho um pouco de receio de utilizar. E se perder o celular, alguém pode acessar meus dados.
4	Por telefone (fixo ou móvel)	Devido ao porte da empresa, somos em três sócios médicos, e ainda temos um funcionário administrador, o controle feito tem que ser maior. No escritório já contabilizamos todos os lançamentos e fica disponível para acesso e conferência. Numa empresa pequena ou individual pode funcionar fazer tudo pelo telefone, onde o dono faz tudo. Mas conforme a empresa cresce o gerenciamento de contas vai ficando mais complexo, acho que no nosso caso é melhor pelo computador.
5	Por e-mail	Ter todas as funções do aplicativo no computador, mas mesmo se fosse usar o smartphone para tudo não seria em trânsito e sim no escritório, para não errar.
6	Por e-mail	Acho que é atrativo, mas como disse se houvesse um link com o gerente toda vez que acessássemos a conta corrente, ou um aplicativo nos moldes do whatsapp para conversar com o gerente o tornaria completo.
7	Por e-mail	Depende muito do volume de transações que a empresa realiza, a tela é menor e mesmo que tenham as mesmas funções no computador de mesa ficamos mais concentrados no que estamos fazendo. O aplicativo já é atrativo para alguns momentos, mas não para todos. Vejo o mobile como uma forma de socorro momentâneo, para não deixar de realizar os compromissos.
8	Por e-mail	O volume de operações e compromissos são diferentes. Pela minha conta faço tudo rapidinho e é tudo quase que no mesmo dia, recebimento, pagamento, cartão de crédito, tudo centralizado numa data.
9	Por e-mail, quando é urgente telefone	O acesso pelo smartphone é bom, e utilizo com frequência. A tendência é que o smartphone tenha todas as funções do computador, com a facilidade de ser móvel, podemos utilizar em qualquer lugar.
10	Por e-mail ou telefone da agência.	O <i>mobile banking</i> é bem divulgado e tem tudo. No caso da empresa, e também da conta pessoal, o diferencial é o gerente que nos auxilia na contratação dos produtos, esclarecendo os pontos que não entendemos no site e também na obtenção de melhores condições negociais, o que não acontece quando estamos no site, não existe flexibilização de taxas e valores
11	Por e-mail, eventualmente pelo telefone.	O <i>mobile banking</i> é uma ferramenta que veio para ficar. Na pessoa física funciona bem porque as contas e compromissos da pessoa só dependem dela, ela faz e avalia tudo o que fez. Já na empresa algumas decisões são conjuntas e tomadas em reunião, o que difere do smartphone que é uma ferramenta pessoal, talvez mais indicada para pessoa física mesmo.
12	Telefone celular do gerente ou pessoalmente, vou sempre na agência e o contato fica mais próximo.	Se eu mudasse totalmente a forma de fazer negócios, sem perder rentabilidade e autonomia, e continuasse a ter um respaldo e um canal direto com o gerente da conta. Acho que vai ser difícil mudar neste momento, não sei o que seria necessário para usar apenas o aplicativo, na verdade, não acho que isso seja possível no momento.
13	Telefone da agência, mando e-mail, mas gosto de ligar para conversar e tirar dúvidas, ver se é possível negociar alguma coisa.	Acessar o mobile e ter teleconferência ou vídeo chamada pelo aplicativo do banco direto com o meu gerente.
14	Por e-mail	Ser uma ferramenta completa, com autenticação digital para realizar todos contratos e se conseguisse gerir a empresa pelo smartphone.
15	Por e-mail	O aplicativo serve para utilizar quando não estamos na empresa, acredito que é um instrumento que não deve ser o principal na administração financeira da conta, deve funcionar como um apoio, um auxílio. Mesmo que for utilizar o aplicativo do telefone para fazer tudo, tem que ser em lugar calmo para poder fazer o controle com calma, sem interferência, e o smartphone é para ser utilizado em movimento, senão ele perde a sua maior característica, a mobilidade.
16	Por telefone ou indo na própria agência.	Considero o aplicativo bom, acompanhar saldos, extratos e compromissos pelo aplicativo é fácil. Depende de você vai muito ao banco, fazemos depósitos diariamente, custodiamos cheque e como estamos na agência conversamos com o gerente e o pessoal da jurídica.
17	Telefone (fixo ou móvel)	Ele é atrativo. Dependendo do que preciso fazer o aplicativo é bom, mas ficar uma hora fazendo pagamentos, agendamentos, transferência no smartphone não é o ideal, o computador na empresa é o ideal.
18	Por e-mail	O site funciona bem e tem outros canais, atendimento por telefone e na agência, mas não tem o atendimento online com o gerente, e tem algumas situações que precisamos ligar e conversar com o gerente.
19	Telefone celular	Como temos a opção do computador na empresa, e já estamos no ambiente de trabalho, utilizamos ele. Mas é bom ter uma opção se não pudermos usar o computador, o telefone faz essa função.
20	Por e-mail	O aplicativo é bom e funciona muito bem, mas se você está na empresa e tudo o que você precisa estar no computador, é natural que utilize o computador, não é por preterir um aplicativo, é pela facilidade de acesso, de ter tudo na mesma máquina no ambiente da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o estudo, as MPE contatam o gerente de contas por *e-mail* e quando o assunto é urgente recorrem ao telefone fixo da agência ou ligam para o telefone móvel do gerente de contas. Vale ressaltar que há aqueles que preferem conversar pessoalmente com o gerente na agência.

Com base nas informações obtidas na pesquisa, na estratégia de relacionamento bancário, os gerentes de contas das instituições bancárias, de posse das informações de como é a forma de contato com o seu cliente, poderiam alimentar o seu CRM e elaborar estratégias para aprimorar e fortalecer o relacionamento com as MPE.

Entre as sugestões apresentadas pelas empresas, objeto de estudo, destacam-se:

“- comunicação online com o cliente via aplicativo *mobile*, entre a empresa e o telefone do gerente da conta, nos moldes de redes sociais, só que corporativas e protegidas”.

“- como disse se houvesse um link com o gerente toda vez que acessássemos a conta corrente, ou um aplicativo nos moldes do *whatsapp* para conversar com o gerente o tornaria completo”.

“- o *mobile banking* é bem divulgado e tem tudo. No caso da empresa, e também da conta pessoal, o diferencial é o gerente que nos auxilia na contratação dos produtos, esclarecendo os pontos que não entendemos no site e também na obtenção de melhores condições negociais, o que não acontece quando estamos no site, não existe flexibilização de taxas e valores”.

“- o site funciona bem e tem outros canais, atendimento por telefone e na agência, mas não tem o atendimento online com o gerente, e tem algumas situações que precisamos ligar e conversar com o gerente”.

A partir das sugestões pelos gestores das MPE é possível inferir que os canais de atendimento digitais contribuem na gestão financeira das empresas e que o papel do gerente de contas continua sendo imprescindível para a realização de transações complexas e/ou que necessitem de negociação pessoal.

4.1.5 Percepções dos gestores das MPE sobre os canais digitais

Com relação as percepções dos gestores das MPE sobre o atendimento pelos canais digitais, a pesquisa identificou um bom grau de satisfação, como pode ser observado, no Quadro 13, a seguir:

Quadro 13: Percepções dos gestores das MPE sobre o atendimento pelos canais digitais

EMPRESA	PERCEPÇÕES SOBRE O ATENDIMENTO PELOS CANAIS DIGITAIS
1	Estamos satisfeitos, contudo a comunicação direta com o gerente poderia ser online e assinatura de documentos ser realizadas digitalmente.
2	Considero bom o modelo de relacionamento, mesmo considerando que ainda são necessários muitos contatos presenciais, não valendo a assinatura eletrônica.
3	Estou muito satisfeito com o atendimento dos canais, só a agência que fica um pouco cheia, procuro avisar quando vou na agência.
4	O atendimento é bom, mas sempre pode melhorar
5	É bom, mas a preparação dos funcionários deve ser diferenciada, para não acabar virando uma central de telemarketing. O canal de auto atendimento é bom, o que dificulta mesmo é quando precisamos de suporte, aí entra o fator humano.
6	São bons, atendem as necessidades e estão sempre com inovações.
7	Os canais digitais oferecidos funcionam bem, o atendimento telefônico deixa um pouco a desejar, pode ser melhorado este canal de suporte e apoio negocial
8	Os canais são bons. O autoatendimento facilita muito a vida da empresa, dá mais agilidade e comodidade, não ficamos restritos a horários.
9	O autoatendimento é bom, os terminais, o site funciona bem. Os telefones da central de atendimento é que é difícil e lento, e agora ainda tem o telefone da agência que também é uma espécie de central telefônica
10	Os canais de atendimento são bons, principalmente o site. Não usamos a central de atendimento telefônico. Utilizamos algumas vezes os terminais de autoatendimento que são muito bons. Pelo aplicativo também conseguimos fazer bastante coisa, é muito bom.
11	As funcionalidades dos canais digitais são boas, mas esta longe de ser um atendimento totalmente virtual, temos que mandar portador, borderô e assinar contratos. Ainda utilizamos ligação por telefone aos invés de aplicativo de comunicação online.
12	O atendimento virtual é bom e tem suas vantagens e facilidades, mas não substituirá o relacionamento pessoal na forma de fazer negócios bancários, ou pelo menos com a negociação com o gerente, mesmo que algumas etapas sejam virtuais ou remotas.
13	Os canais oferecidos são bons, mas o jeito de fazer negócio muda.
14	São necessários alguns ajustes, como o Chat online por exemplo, mas no geral é bom e satisfatório.
15	O atendimento virtual é bom, os canais são bons, mas ainda falta um jogo de cintura que só é possível negociando pessoalmente.
16	Estou satisfeito, acho bons os canais.
17	O site é bom, o canal pelo telefone é regular, se melhorar a rede para não cair ficará melhor. Também é preciso melhorar o suporte técnico.
18	Os canais são de atendimentos são bons, mas em alguns dias ficam fora do ar por bastante tempo (site).
19	De modo geral é bom
20	O site e os aplicativos são bons, mas dependemos do gerente para algumas transações.

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser constatado na pesquisa realizada com os gestores das MPE do bairro do Cambuci, na região central da cidade de São Paulo, as percepções sobre o atendimento bancário pelos canais digitais é satisfatória e o seu uso está no cotidiano das empresas.

4.2 Empresas selecionadas

Com o propósito de aprofundar a pesquisa foram selecionadas três empresas, das vinte estudadas, para compor o estudo de casos múltiplos. O critério para a seleção, considerou a área de atuação (indústria, comércio e serviços), a utilização dos canais digitais de atendimento bancário, tanto como pessoas física e como pessoa jurídica e a manutenção das contas PF e PJ na mesma instituição.

Após a seleção das MPE, o pesquisador visitou as três empresas, com o intuito de observar o dia a dia do gestor e identificar novos elementos para corroborar com o estudo.

4.2.1 Perfil das empresas selecionadas para o estudo

Apresenta-se a seguir, no Quadro 14, o perfil das empresas selecionadas para o estudo de multicascos.

Quadro 14: Perfil das empresas selecionadas para o estudo multicascos

EMPRESA	RAMO DE ATUAÇÃO	Nº EMPREGADOS	FATURAMENTO ANUAL (R\$)	ANO FUNDAÇÃO
1	comercialização e importação de produtos químicos e farmacêuticos	10	6.000.000,00	1957
2	Franquia no setor de alimentos	04	600.000,00	2013
3	Indústria gráfica	06	1.200.000,00	1941

Fonte: Elaborado pelo autor

Das empresas selecionadas para o estudo de multicascos, duas têm mais de cinquenta anos de atuação no mercado e uma com três anos de vida. Vale destacar que a mais nova tem a metade do faturamento anual da empresa fundada em 1941, além de ter um quadro de funcionários menor.

Evidentemente que o fato de atuarem em setores diferentes, pois uma é franquia no setor de alimentos, a outra pertence ao segmento da indústria gráfica, pode contribuir para que o valor do faturamento da empresa mais nova seja a metade da empresa mais antiga.

4.2.2 Empresa do setor de comércio

É uma empresa familiar fundada em 1957 (hum mil novecentos e cinquenta e sete), com foco na comercialização e importação de produtos químicos e farmacêuticos.

Na década de 1960 (hum mil novecentos e sessenta) passou a importar produtos químicos, tais como, corantes e aditivos para alimentos. Ao longo do tempo, novos produtos foram incorporados à linha de importação, tais como, aromatizantes, antioxidantes, conservantes, edulcorantes, espessantes, entre outros. Atualmente os principais fornecedores são da China, Japão, Noruega e Índia.

Com um faturamento anual na ordem de R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais), e com um quadro de 10 (dez) funcionários, é classificada como uma empresa de pequeno porte.

Trata-se de uma sociedade entre irmãos, a empresa está na segunda geração, e completará sessenta anos no ano de 2017.

A empresa é administrada por um economista de 73 (setenta e três) anos, responsável pelo setor administrativo, financeiro e comercial. E por uma engenheira química de 64 (sessenta e quatro) anos, que é responsável pela parte técnica e auxilia na gestão da empresa.

A gestão financeira, de fluxo de caixa, de pagamento e recebimentos, bem como o acompanhamento da conta corrente e de produtos bancários da empresa é feita quase que totalmente online a partir do acesso ao site bancário e gerenciador financeiro disponibilizados pela instituição financeira, a partir do computador da empresa.

Na utilização do portal bancário os gestores realizam o acompanhamento da conta corrente, cobrança, aplicações e investimentos, capital de giro e antecipação de títulos, eventualmente, quase a totalidade das operações bancárias são realizadas a partir do computador do escritório da empresa, no ambiente de escritório onde possui todas as planilhas e informações de suporte para a gestão de seu negócio, mas também utilizam o aplicativo de smartphone, mais para acompanhamento e consultas.

A empresa faz os pagamentos dos salários dos funcionários via portal bancário, utilizando este serviço da instituição financeira.

O telefone é o principal meio de comunicação com o gerente de contas, o administrador prefere o contato pessoal (conversar) e vai à agência semanalmente, às vezes utiliza o caixa presencial da agência, e conversa com os gerentes da pessoa jurídica e física. Observou-se que a contratação de produtos é em sua maioria através do gerente de relacionamento, mesmo com toda a facilidade que o autoatendimento permite.

Os dois irmãos possuem conta corrente de pessoa física na mesma agência que possuem a conta da empresa, e o apontam como motivos a qualidade de atendimento e o relacionamento que mantém com a instituição financeira.

Produtos mantidos na conta de pessoa física e forma usual de acesso à conta: O economista já é aposentado pelo INSS e recebe o benefício de aposentadoria e possui os seguintes produtos bancários: cheque especial, cartão de crédito, previdência privada, capitalização, consórcio, seguro de automóvel. O cliente acessa a conta principalmente pelo aplicativo do smartphone, para consultas, realizando algumas transações a partir do aplicativo e eventualmente do computador da empresa, observamos que a utilização do smartphone é mais frequente na conta pessoal do que para a empresa, e os motivos apontados são: a autonomia, o menor volume de transações e a facilidade no acompanhamento. A maioria das contas de consumo e obrigações do cliente vinculadas a conta corrente estão em débito automático. Os produtos bancários foram em sua totalidade ofertados pelo gerente de contas, seja presencialmente ou via telefone, e adquiridos com intermédio deste. Mesmo nas renovações dos produtos o cliente o faz através do gerente de contas, por preferência de contato pessoal.

A engenheira também é aposentada pelo INSS e recebe o benefício de aposentadoria em sua conta corrente. Normalmente acessa a sua conta pessoal a partir do aplicativo no smartphone, onde faz consultas e transações, eventualmente acessa a conta a partir do computador da empresa e vai na agência bancária, em média, uma vez por mês. Possui os seguintes produtos bancários: cheque especial, cartão de crédito titular e adicional para a filha, previdência, capitalização, seguro residencial, seguro de automóvel, consórcio, aplicação em poupança e em CDB, empréstimo pessoal.

Como o irmão, suas contas de consumo e obrigações vinculadas a conta corrente pessoal estão em débito automático, e às vezes utiliza o Débito Autorizado Direto, DDA.

A aquisição de produtos também ocorreu através do gerente contas, seja na oferta de produtos ou a cliente procurou o gerente mesmo com as facilidades do autoatendimento. O

motivo apontado é a confiança no gerente de contas e a preferência pela compra de forma preferencial e contato pessoal.

Nenhum dos dois possuem antivírus em seus *smartphones*, e nem sabiam que era possível baixar em sua loja de aplicativos, e consideram o computador da empresa mais seguro. O gestor na administração de seus negócios utiliza essencialmente o computador no escritório da empresa, pelos motivos de facilidade de acesso as informações inerente a administração do negócio e a segurança nas transações, e veem no smartphone um acessório para utilização, mas não como o principal instrumento de acesso a conta corrente da empresa. Contudo ambos utilizam o aplicativo do smartphone para acompanhamento e gestão de sua conta pessoa física, alegando maior facilidade de acesso e comodidade, maior autonomia, visto que a conta é pessoal, e menor número de transações, não falaram sobre segurança neste momento.

4.2.3 Empresa do setor de Serviços

A empresa é uma sociedade entre cônjuges fundada em 2013 (dois mil e treze), é uma franquia do setor de alimentação com foco na alimentação saudável e com produtos naturais.

Possui um faturamento anual de R\$ 600.000,00 (seiscentos mil reais), e conta com 04 (quatro) funcionários além do casal, classificada como empresa de pequeno porte, e contam com apoio e suporte do franqueador na gestão do negócio.

Os clientes já possuíam conta de pessoa física conjunta na agência antes de abrirem a empresa.

O casal é de origem nipônica e trabalharam no Japão como imigrantes, onde juntaram capital para adquirir o negócio. Estudaram diversos tipos de franquias e optaram pelo setor de alimentos. Nenhum deles possuía experiência em gestão de negócios e administração.

O marido possui formação tecnológica sequencial em informática e tem 33 (trinta e três) anos, e se dedica em tempo integral ao negócio. Já a esposa é pedagoga e tem 36 (trinta e seis) anos e divide seu tempo entre a gestão do negócio e a docência, dá aula no período matutino.

A gestão financeira do negócio é realizada do computador que fica na residência do casal e pelo aplicativo do smartphone, embora na loja exista computador e programa de controle, não existe escritório, é uma loja de alimentação de aproximadamente 70 (setenta) metros quadrados, a programação financeira e o acesso a conta da empresa, utilizam o smartphone durante o período comercial para quase tudo no que se refere ao acesso ao portal

da instituição financeira. À noite, quando a loja não funciona, o casal utiliza o computador doméstico para acessar o gerenciador financeiro da instituição e organizar pagamentos, recebimento e fluxo de caixa da empresa, observou-se que em casa a preferência de utilização foi a do computador, e questionados disseram que era costume, a tela maior e tinham programa de controle e gerenciamento da empresa na máquina, que era mais conveniente em casa acessar o computador para realizar o gerenciamento financeiro no portal bancário.

Os principais produtos bancários que a empresa utiliza são: antecipação de vendas com cartões, empréstimos e capital de giro. Possuem seguro patrimonial pela instituição e realizam o pagamento de salários dos funcionários via transferência eletrônica direta (TED) e transferência entre contas, pois dois dos funcionários possuem conta na mesma agência.

O casal possui conta pessoal conjunta e utilizam o *smartphone* acessar o portal da instituição, citaram facilidade de acesso e flexibilidade de horário como os maiores atrativos para a utilização do aplicativo.

Possuem os seguintes produtos na conta pessoa: cheque especial, cartão de crédito, recebimentos de mensagens pelo telefone, previdência privada.

Ambos consideram tanto o computador/PC quanto o *Smartphone* seguros, e os dois possuem antivírus em seu *smartphone*.

O gestor utiliza o *smartphone* diariamente na gestão do negócio em seu ambiente de trabalho, devido a facilidade de acesso e no local de trabalho não haver escritório. Contudo, em sua residência, onde mantém um local para se dedicar a administração de seu negócio, algo parecido com um escritório, acaba utilizando o computador/PC, mesmo possuindo o *smartphone*.

4.2.4 Empresa do setor de Indústria

É uma empresa familiar fundada em 1941 (hum mil, novecentos e quarenta e hum), e atuava no ramo de papelaria. Somente na década de 1960 passou a atuar no ramo gráfico especializando-se em embalagens, rótulos, cartazes, folders, catálogos e folhetos.

A empresa tem um faturamento anual de R\$ 1.200.000,00 (hum milhão e duzentos mil reais) e conta com 06 (seis) funcionários, é classificada como uma EPP (empresa de pequeno porte). A empresa está na terceira geração e é administrada por uma contadora que tem 54 (cinquenta e quatro) anos.

A empresa possui sede própria, de onde é realizada a gestão do negócio. O acesso ao portal bancário é feito do computador da empresa, onde são realizados os pagamentos, acompanhamentos de recebimentos, cobrança, fluxo de caixa, contratação de empréstimo, capital de giro e desconto de duplicatas, praticamente todo acompanhamento da gestão de produtos bancário é realizado do computador da empresa e em horário comercial, A gestora utiliza esporadicamente o acesso pelo *smartphone*, quando não está na empresa, ou fora do horário comercial. A estrutura da empresa e seu faturamento já foram maiores e sentiu os efeitos da crise e das pequenas gráficas, que com menor estrutura realizam alguns serviços que concorrem com a indústria. A empresa realiza o pagamento aos funcionários por meio de transferência entre contas, para os que possuem conta corrente na mesma instituição, e via transferência eletrônica direta (TED) para os funcionários que possuem conta corrente em outra instituição. A empresa não utiliza o convênio de pagamento de salários que o banco disponibiliza. O contato com o gerente de contas é realizado principalmente pelo canal do e-mail, correio eletrônico, devido a facilidade de acesso, agilidade e conveniência. Eventualmente a gestora liga no celular do gerente quando o assunto requer, e vai esporadicamente à agência, uma vez por mês ou menos. A gestora mantém conta corrente pessoa física na mesma agência onde mantém a conta da empresa, na conta pessoal recebe proventos de aposentadoria e utiliza cheque especial, cartão de crédito, empréstimo pessoal e seguro de vida, e tem a maioria de seus compromissos de pagamentos centralizados nesta conta e com débito automático.

O acesso a conta é feito pelo computador da empresa e pelo *smartphone*. A gestora diz que como fica o quase o dia todo utilizando o computador para assuntos de trabalho, em algum momento do dia utiliza o mesmo computador para verificar a conta pessoal e seus compromissos. Quando está fora do ambiente de trabalho, a gestora utiliza o *smartphone* para acessar sua conta, e faz transferência e pagamentos utilizando este aplicativo o que não acontece com as contas da empresa, onde tudo é programada, e na sua ausência, outra pessoa faz o controle financeiro, caso de férias, por exemplo, e a gestora utiliza o *smartphone* apenas para acompanhar a conta da empresa. A gestora utiliza o *smartphone* ou o computador para contratar e renovar empréstimos pessoais, e apenas o seguro de vida foi contratado via gerente de contas, apesar das diversas ofertas e contatos recebidos da instituição bancária. A cliente não possui antivírus em seu *smartphone*, mas possui antivírus e *firewall* no computador da empresa. Ela disse que a aquisição na empresa do equipamento já veio com os programas. A gestora utiliza primordialmente o computador da empresa, pois fica o dia todo no escritório da empresa e

utiliza o equipamento para trabalhar, acessando também sua conta pessoal a partir deste. Contudo quando está fora do ambiente de trabalho, a gestora utiliza o *smartphone* para acessar sua conta pessoal e fazer transações e não apenas acompanhamentos, diferentemente da conta da empresa, onde outra pessoa na sua ausência assume a gestão financeira e ela faz apenas acompanhamento da conta da empresa via *smartphone*.

4.3 Análise das empresas

Com base nas informações coletadas durante a visita e entrevista nas três empresas selecionadas, foi possível identificar que a utilização do *smartphone*, como recurso tecnológico, para acessar a conta da empresa é feita com mais frequência pela franquia no setor alimentos, a empresa 2, e dois gestores tem idade entre 33 anos e 36 anos, enquanto que nas duas outras, a utilização é principalmente para consultas e a idade dos gestores está entre 54 anos a 73 anos. O que leva a inferir que quanto maior a idade do gestor da MPE, menor é o seu contato e/ou familiaridade com os novos recursos tecnológicos para acessar o atendimento digital oferecido pelos bancos, como demonstrado no Quadro 15, a seguir.

Quadro 15: Uso do *smartphone* para acessar a conta jurídica

EMPRESA	NÚMERO DE GESTORES	ESCOLARIDADE DOS SÓCIOS	IDADE DOS GESTORES	USA O <i>SAMRTPHONE</i> PARA ACESSAR A CONTA JURÍDICA	FORMA DE CONTATO COM E GERENTE DE CONTA
1	02	Economista e Engenheira Química	73 anos e 64 anos	Para consultas.	Telefone
2	02	Tecnólogo em Informática e Pedagoga	36 anos e 33 anos	Sim	Correio eletrônico (e-mail) e telefone da agência
3	01	Ciências Contábeis	54 anos	Para consultas.	Correio eletrônico (e-mail)

Fonte: Elaborado pelo Autor

As três empresas selecionadas para o estudo de casos múltiplos são as que mais usam os canais digitais para o atendimento bancário e o fazem por intermédio do *smartphone*, com mais frequência, quando comparadas com as demais MPE estudadas. Vale salientar que a empresa 01 somente contata o gerente de contas por telefone, enquanto que as outras duas se relacionam com o gerente de contas por correio eletrônico (e-mail) e pelo telefone. Outro aspecto a destacar é que a escolaridade dos gestores, todos com curso superior, aparentemente não tem influência com o uso dos novos recursos tecnológicos, no caso o *smartphone*, para acessar a conta da empresa.

E, a correlação entre o Referencial Teórico e os achados da Pesquisa é apresentada no Quadro 17, a seguir.

Quadro 17: Referencial Teórico e achados da Pesquisa

REFERENCIAL TEÓRICO	ACHADOS DA PESQUISA
<p>Instituições financeiras</p> <p>Produtos e serviços bancários</p> <p>Bancarização das MPE</p>	<p>As MPE estudadas mantêm conta corrente em um ou mais bancos.</p> <p>Os principais produtos e serviços contratados estão relacionados a gestão financeira da empresa, tais como antecipação de recebíveis, empréstimo para compra de equipamentos ou para capital de giro e aplicações financeiras.</p> <p>No caso específico, todas as MPE pesquisadas são bancarizadas, pois era um pré-requisito para participar da amostra.</p>
<p>Relacionamento com o cliente bancário</p>	<p>O relacionamento com a instituição bancária é mediado pelo gerente de contas. Profissional considerado fundamental para auxiliar o gestor da MPE a identificar quais as melhores soluções financeiras para a empresa e também o principal negociador entre a MPE e o banco.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5 Estrutura de Atendimento Bancário Identificado

Com o desenvolvimento da presente dissertação, foram identificados os canais de atendimento bancário que os empreendedores utilizam na gestão financeira do seu negócio e como ele atende às necessidades de suas MPE. Obtiveram-se, a partir dos objetivos específicos

da pesquisa, informações relativas a: **a)** como as MPE utilizam os canais digitais de atendimento bancário na gestão financeira de seus negócios; **b)** quais os principais produtos e serviços bancários que as MPE contratam pelo canal digital e **c)** qual a estrutura de atendimento bancário esperado pelas MPE.

4.5.1 Inferências sobre a pesquisa

Os empresários foram contatados com o intuito de observar como os clientes utilizam os canais virtuais de atendimento, qual a percepção destes clientes acerca destes canais e como este tipo de atendimento influencia a gestão de sua conta corrente e de seu negócio.

Para tanto foram entrevistados vinte gestores de microempresas que utilizam esses canais de atendimento bancário, bem como seus produtos e serviços. A fase de coleta de dados e observação foi um ponto fundamental para a elaboração deste trabalho, pois o pesquisador pode observar as necessidades destes clientes, e também como eles utilizam os instrumentos e ferramentas de comunicação e acesso ao agente bancário e como isto influencia na forma de fazer e gerir seus negócios. Após uma primeira fase de entrevistas, foram selecionadas três empresas e seus respectivos gestores, uma empresa de cada setor, comércio, indústria e serviços. Para um estudo mais aprofundado de tais percepções em relação atendimento remoto e virtual e o relacionamento com o gerente de contas da instituição bancária, tanto na pessoa física, contas pessoais dos gestores, quanto na pessoa jurídica, conta da empresa.

O estudo identificou que das MPE estudadas 80% acessam o banco via Internet, 10% utilizam a Central de Atendimento telefônico e 10% usam o terminal de Autoatendimento. De acordo com os dados coletados, 65% das empresas optam pelo canal em virtude da facilidade de acesso. A maioria das MPE estudadas acessam diariamente os canais de atendimento bancário, representando 90% do total entrevistado e 10% acessam até três vezes por semana. Com relação a forma de contato com o gerente de conta, as MPE pesquisadas usam o telefone da agência para se comunicar com o gerente de contas do banco, o que representa 50% das respostas, 40% utiliza o e-mail e 5% usa aplicativos de mensagens.

A pesquisa identificou que a maioria das MPE entrevistadas usa a internet, sendo que uma empresa tem o autoatendimento como canal prioritário e outro empreendimento, a central de atendimento telefônico. O uso dos canais digitais de atendimento bancário é estimulado pela facilidade de acesso, flexibilidade de horário e pelo baixo custo. Os principais produtos e/ou serviços contratados são empréstimo, antecipação de recebíveis e aplicações financeiras. As

empresas pesquisadas usam o computador do escritório para acessar o banco e o *smartphone* é usado para consulta de saldo e extratos.

A questão relacionada a mudança de paradigma, como proposto por Kuhn (2000), no que diz respeito a um novo formato de atendimento para as MPE, ficou evidente, pois os gestores das MPE esperam um relacionamento com o seu banco inovador sem deixar o aspecto humano, dito em outras palavras, esperam que independente do canal digital escolhido, a MPE possa contar com o gerente de contas.

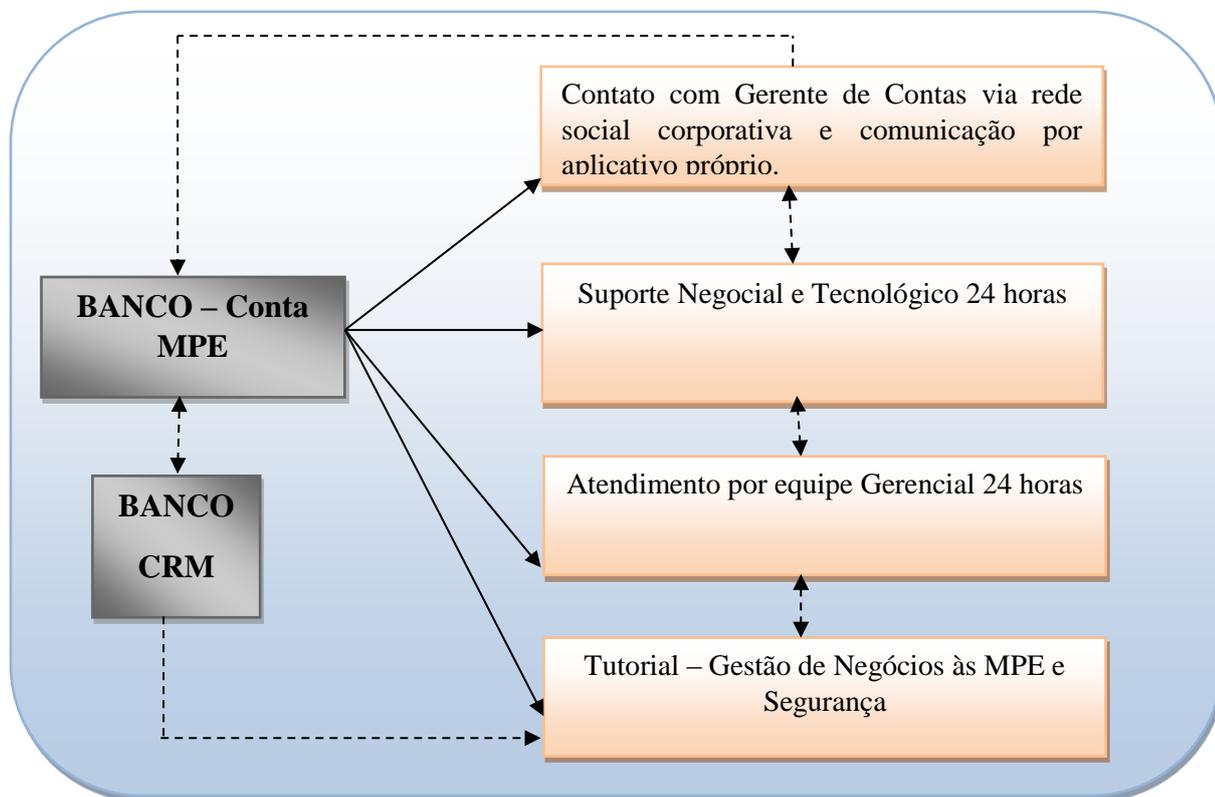
A partir das sugestões pelos gestores das MPE é possível inferir que os canais de atendimento digitais contribuem na gestão financeira das empresas e que o papel do gerente de contas continua sendo imprescindível para a realização de transações mais complexas e/ou que necessitem de negociação pessoal. No que diz respeito a estratégia de relacionamento com o banco, a figura do gerente de contas é essencial para o estreitamento dos laços e para a fidelização dos clientes. Pois como mencionado pelos entrevistados, independente do acesso ao banco ser por canal remoto ou digital, a negociação precisa ser “olho no olho” e em alguns casos a negociação pessoal será decisiva para a contratação de um produto ou serviço bancário. De modo que a utilização do CRM pelos bancos deve ser um recurso disponível para os gerentes de conta, pois conhecer os hábitos e modos de acesso pode contribuir para a elaboração de estratégias mais interativas com os clientes e assim tornar-se uma vantagem competitiva no mercado. Com a pesquisa foi possível identificar que a utilização do *smartphone*, como recurso tecnológico, para acessar a conta da empresa é feita com mais frequência pela franquia no setor alimentos, a empresa 2, e os dois gestores tem idade entre 33 anos e 36 anos, enquanto que nas duas outras, a utilização é principalmente para consultas e a idade dos gestores está entre 54 anos a 73 anos. O que leva a inferir que quanto maior a idade do gestor da MPE, menor é o seu contato e/ou familiaridade com os novos recursos tecnológicos para acessar o atendimento digital oferecido pelos bancos. Por outro lado, a escolaridade não é um fator que interfere no uso do *smartphone*, pois o estudo de multicasos, identificou que todos os gestores tinham curso superior, porém nem todos acessavam o banco pelo *smartphone*. A percepção dos gestores das MPE pesquisadas com relação ao atendimento digital é satisfatória. Entre as principais sugestões apresentadas pelos entrevistados para a melhoria do atendimento pelos canais digitais estão: **a)** comunicação online com o cliente via aplicativo *mobile*, entre a empresa e o telefone do gerente da conta, nos moldes de redes sociais, só que corporativas e protegidas; **b)** um link

com o gerente toda vez que acessássemos a conta corrente, ou um aplicativo nos moldes do *whatsapp* para conversar com o gerente.

4.5.2 Representação da Estrutura de Atendimento Bancário Digital

A reflexão proposta por Kuhn (2000), sobre mudança de paradigma para o avanço da ciência, e de modo particular, no que diz respeito as transformações ocorridas no relacionamento entre os bancos e as micro e pequenas empresas, possibilitou delinear uma representação abstrata na forma de uma estrutura de atendimento, do modo como os microempresários interagem com os bancos (vide figura 11).

Figura 11: Estrutura de atendimento bancário identificado nas MPE



Fonte: Elaborado pelo autor

Essa representação gráfica, é espelhada na análise dos dados coletados na pesquisa junto às MPE, objeto do estudo, que teve como propósito de identificar quais canais de atendimento bancário os empreendedores utilizam, quais canais de atendimento bancário esperado por estes empresários e como isso pode contribuir para a gestão financeira do seu negócio.

O estudo sobre relacionamento bancário apresentado por Tachizawa (2015), que demonstra a importância do CRM contribuiu para a análise das informações coletadas na pesquisa com os clientes MPEs em cada um dos segmentos de atuação (indústria, comércio e serviços).

Na estrutura de atendimento bancário identificado junto aos gestores das MPE, o gerente de contas tem um papel preponderante, principalmente no que diz respeito a negociação, pois como argumentaram, trata-se de um “profissional considerado fundamental para auxiliar o gestor da MPE a identificar quais as melhores soluções financeiras para a empresa e também o principal negociador entre a MPE e o banco”. Assim um atendimento que permita o contato com o gerente de contas por uma rede social corporativa e por um aplicativo de comunicação, com as características do *whatsapp* é fortalecerá o relacionamento e poderá estimular o uso do *smartphone*, como recurso tecnológico para acesso à Internet.

As tecnologias emergentes e já disponíveis para a sociedade corroboram para a aceleração das inovações no âmbito bancário e da utilização de novos canais de atendimento.

Assim, a multicanalidade, como dito anteriormente, pode ser considerada a expansão natural dos canais de comunicação entre as instituições bancárias e os seus clientes.

Por outro lado, a omnicanalidade implica na adoção de um paradigma de comunicação centrado no cliente, como propõe a Promon Logicalis (2015), que explica que a operação bancária não é propriedade de um funcionário ou canal determinado, mas um vínculo direto que se estabelece entre o usuário final e a marca do banco.

A omnicanalidade pressupõe que o cliente inicie o contato com o banco por um canal e possa continuar por um outro canal de atendimento, como por exemplo, o gestor da MPE inicia o contato com o seu banco pelo *smartphone* e pode depois continuar no seu computador. Para isso, no entanto, é preciso que a instituição financeira esteja devidamente preparada para atender o cliente, com soluções tecnológicas de omnicanal.

Entre outros fatores é importante que a instituição bancária estabeleça uma estratégia de CRM que contemple a possibilidade de omnicanalidade.

E, neste contexto, o Suporte Negocial e Tecnológico 24 horas possibilita maior comodidade ao gestor da MPE, pois ele poderá resolver questões relacionadas ao seu negócio, num horário diferenciado e de acordo com a sua conveniência.

O Atendimento por equipe Gerencial 24 horas, por outro lado, fará com que a empresa tenha a sua disposição um atendimento qualificado e em condições de atender as suas

necessidades, mesmo na ausência do seu gerente de contas, uma vez que a plataforma estará informada sobre o andamento das negociações entre o banco e a MPE.

O Tutorial – Gestão de Negócios às MPE e Segurança tem como propósito orientar o gestor da MPE a gerir o seu negócio a partir de cursos modulares, os quais poderão ser acessados de acordo com a necessidade de cada empresa, além de fornecer dicas sobre segurança na Internet e na utilização dos recursos tecnológicos, tais como *tablet* e *smartphone*.

É importante ressaltar que na estrutura de atendimento identificado nas MPE, o CRM do banco deverá considerar todas as interações com as empresas nos diversos canais de atendimento, analisá-las e oferecer soluções bancárias, pertinentes, no próximo contato do cliente com a instituição.

Vale destacar que o gerente de contas deverá ter ciência de toda a estratégia traçada para a sua carteira de clientes, a partir do CRM, a qual poderá ser modificada conforme a sua análise mais aguçada daquele cliente.

5. CONCLUSÕES

5.1 Conclusões específicas

O trabalho teve o intuito de estabelecer uma compreensão de como as MPE usam os canais de atendimento digital oferecido pelos bancos.

A partir das informações coletadas para atender aos objetivos específicos do estudo foi possível responder a pergunta da pesquisa e ao seu objetivo geral. Foram apresentadas, as principais contribuições da pesquisa, partindo da síntese da análise dos objetivos específicos conforme explicitados a seguir:

- a) **como as MPE utilizam os canais digitais de atendimento bancário na gestão financeira de seus negócios:** os dados da pesquisa possibilitaram identificar que a maioria das MPE usa a *Internet*, sendo que uma empresa tem o autoatendimento como canal prioritário e outro empreendimento, a central de atendimento telefônico;
- b) **quais os principais produtos e serviços bancários que as MPE contratam pelo canal digital:** os principais produtos e/ou serviços contratados são empréstimo, antecipação de recebíveis e aplicações financeiras. Todavia, a maior parte da contratação é feita presencialmente na agência com o gerente de contas. A maioria dos entrevistados respondeu que a contratação de empréstimos é realizada na agência e com a orientação do gerente de contas, pois como os gestores das MPE, afirmam é preciso negociar e isso, por enquanto, somente pode ser feito por intermédio do gerente de contas;
- c) **qual a estrutura de atendimento bancário esperado pelas MPE.** A pesquisa, através de seus dados gerados, identificou que os gestores das micro e pequenas esperam ser atendidos pelos canais digitais e pelo gerente de contas, principalmente para assuntos que envolvam negociação, tais como taxas de juros, prazos, entre outros.

Conforme os pesquisados, o gerente de contas pode orientar as MPE quanto as alternativas disponíveis na instituição bancária que mais podem contribuir para uma gestão financeira saudável. Por outro lado, as MPE vêm no gerente de contas um preposto do banco em condições de negociar melhores taxas e soluções para a sua empresa.

Com os objetivos específicos respondidos chegou-se ao objetivo geral do estudo, identificar quais canais de atendimento bancário os empreendedores utilizam e como isso pode contribuir para a gestão empresarial.

A pesquisa evidenciou que a maioria das MPE entrevistadas usa a internet, sendo que uma empresa tem o autoatendimento como canal prioritário e outro empreendimento, a central de atendimento telefônico.

O embasamento teórico do estudo trouxe as contribuições dos principais autores na área de inovação, campos e armas da competição, mobilidade bancária e relacionamento com clientes.

O estudo apontou que com relação ao conceito Campos e armas da competição, as MPE estudadas não adotam conscientemente o CAC, todavia possuem armas tais como programação da produção, SAC e um tímido CRM, os quais poderiam atingir os alvos, como produtividade, qualidade no processo, velocidade, flexibilidade e criatividade. Com isso teriam vantagem competitiva nos seguintes campos: preço, qualidade produto/serviço, novas formas de atendimento e qualidade no atendimento, por exemplo.

Com relação ao CRM os bancos não utilizam todo o potencial das informações dos seus clientes PJ, como pode ser constatado na pesquisa.

No que diz respeito a inovação, os bancos representam um dos segmentos mais inovadores, principalmente no uso de novas tecnologias, novos processos e novos produtos e serviços. Principalmente com o uso intensivo da internet.

O acesso ao banco pode ser feito via internet pelo computador pessoal, *tablet* ou *smartphone*. As empresas pesquisadas usam o computador do escritório para acessar o banco e o *smartphone* é usado para consulta de saldo e extratos.

O autoatendimento é um recurso muito usado pelas MPE, principalmente para depósitos e saques.

Com relação a inovação tecnológica pelas MPE está mais associada ao uso de recursos tecnológicos, tais como: computador, *tablet* e *smartphone*.

Nota-se a partir da análise dos resultados da pesquisa que as MPE utilizam os canais de atendimento digital oferecido pelos bancos, particularmente a Internet, no entanto, como recurso tecnológico, as MPE usam o computador com mais intensidade do que o *smartphone*.

A possibilidade do acesso remoto pelo *smartphone* é tido como importante, mas somente para consulta e não para realização de operações bancárias.

A negociação “olho no olho” é muito importante para os gestores das MPE, o que torna o gerente de contas um elo fundamental para o fortalecimento das estratégias de relacionamento do banco com os clientes pessoa jurídica.

Muito embora, os gestores das MPE avaliem o atendimento bancário digital como satisfatório, observa-se que os bancos investem muito em inovação tecnológica, como o *mobile banking* e não é tão usado pelo gestor das MPE. O que chamou a atenção, pois como pessoa física, este faz uso intensivo do *mobile banking*.

A estrutura de atendimento bancário digital identificado pelos gestores das MPE indica que os bancos precisam ouvir mais os seus clientes pessoa jurídica e entender seus hábitos e costumes no seu processo de inovação.

A interação com as MPE participantes da pesquisa foi muito valiosa e proporcionou o a criação e o compartilhamento de conhecimento entre todos os envolvidos.

Como o pesquisador se propôs a demonstrar, os gestores das MPE estudadas utilizam os canais de atendimento bancário digital para a administração financeira dos seus negócios, canais estes que podem ser o autoatendimento, a *Internet* ou as Centrais de Atendimento Telefônico.

No estudo ficou evidente que a Internet como plataforma de atendimento bancário cresce de modo acelerado e irreversível, os gestores das MPE acessam e realizam as operações bancárias no computador dos seus respectivos escritórios e usam o *smartphone*, como recurso tecnológico, somente para consultas. De modo que existe um campo a ser explorado para aumentar o uso do *mobile banking*, que envolve a análise do comportamento do cliente pessoa jurídica, de modo particular das MPE.

Em suma, a pesquisa trouxe à tona o contexto do atendimento bancário digital às micro e pequenas empresas, sem a pretensão de esgotar o tema, porém contribuir para o aprofundamento da questão.

5.2 Lições aprendidas

O pesquisador já foi microempresário no período entre os anos de 1998 (hum mil novecentos e noventa e oito) até 2008 (dois mil e oito) atuando nos ramos de comércio de mercearia em geral, brinquedos, CDs e áudio visuais, acessórios para informática. Neste

período utilizava serviços bancários tais como: recebimento de cartões, custódia de cheques, antecipação de recebíveis e aplicações financeiras.

Nesta época ainda as solicitações eram presencias, e a utilização de canais alternativos praticamente se restringiam ao TAA (Terminais de autoatendimento) para eventuais consultas.

Desde o ano de 2008 (dois mil e oito) o pesquisador passou a trabalhar em uma instituição financeira, onde permanece até o momento. Dentre as suas funções estão atuar como consultor de produtos e serviços bancários, explicando e oferecendo produtos e serviços adequados as necessidades do cliente naquele momento, além de orientar acerca da utilização de canais virtuais e remotos de atendimento onde o cliente tem maior autonomia e ingerência sobre sua conta corrente e produtos e serviços adquiridos.

O atendimento remoto, virtual e digital é uma tendência do mercado bancário que vieram para ficar. O cliente hoje preza pelo bom serviço e pela agilidade no atendimento, sendo, portanto, uma nova forma de fazer negócios. As instituições bancárias cada vez mais utilizam-se de plataformas de atendimento virtual e remoto, onde o cliente tem suporte em horário estendido e conta com uma equipe capacitada para atendê-lo. A comunicação com o gerente de contas ficou mais ágil, através de e-mails e mensagens instantâneas, ou ainda via ligação direta no telefone celular de contas, ferramenta essencial para conectar-se com os clientes, principalmente com a revolução digital iniciado com smartphones e com as redes sociais de relacionamento.

O pesquisador já esteve dos dois lados, do cliente e agora atuando em instituição bancária, aproveitou sua experiência como usuário de serviços bancários, tanto na pessoa física quanto em sua microempresa, e agora com a visão da instituição financeira. Observou que a forma de gerir o negócio passou por uma grande transformação neste período. Os processos foram simplificados, a conectividade é instantânea, os custos foram reduzidos e a gama de oferta de produtos e serviços são muito maiores, permitindo ao cliente fazer uma gestão financeira mais eficiente e eficaz de sua conta corrente. Contudo o pesquisador também observou que mesmo com total acesso a sua conta corrente pelos canais alternativos de atendimento, Internet, centrais de atendimento, aplicativo móbil (smartphones) e TAAs (terminais de autoatendimento) e agências especializadas e segmentadas para determinados públicos tais como: alta renda, micro e pequena empresa, entre outros. Entretanto alguns clientes ainda conversam frequentemente com o gerente de contas antes de fazer e realizar negócios com a instituição bancária.

5.3 Sugestões para futuros trabalhos

Com o objetivo de aprofundar os estudos relativos as micro e pequenas empresas e o seu relacionamento com as novas inovações bancárias voltadas para a gestão financeira do seu negócio, sugere-se a realização de pesquisas focadas na utilização de aplicativos para *tablets* e *smartphones* por categoria de empreendimentos, tais como construção civil, serviços, indústria e comércio, de modo a identificar se há uma relação entre o segmento do negócio e o uso de ferramentas de gerenciamento financeiro oferecidas pelas instituições bancárias.

Visando estimular novas discussões sobre aspecto financeiro das MPE, sugere-se esmiuçar as formas de financiamentos e a contratação de produtos e serviços, pelo portal específico para empresa, dos bancos. Outro aspecto a ser estudado é a questão da segurança dos aplicativos bancários para *smartphone*, que foi um dos inibidores identificados na pesquisa.

Temas que poderão estimular futuros trabalhos e discussões acadêmicas, conforme constatado nesta pesquisa, estão o Marketing e Serviços Digitais para as MPE e os Aspectos Legais e Institucionais relacionados ao atendimento bancário digital.

No que diz respeito a Inovação e Tecnologia voltada para as MPE seria pertinente a realização de parcerias com as entidades representativas, tais como a Associação Comercial, Associação dos Lojistas do Cambuci, FIESP, entre outras para ampliar o alcance da pesquisa e compartilhar as experiências das micro e pequenas empresas do estado de São Paulo.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – *NBR 10.719 - Apresentação de relatórios técnico-científicos*. Rio de Janeiro. 1989 .

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – *NBR 10520: apresentação de citações em documentos*. Rio de Janeiro, 2002.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – *NBR 6.023: Referências Bibliográficas*. 5ª ed. Rio de Janeiro. 1989.

ACCORSI, André. Automação: Bancos e Bancários, Dissertação de mestrado em administração de empresas. Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo: 1990.

ACCORSI, A. O Banco do Futuro: perspectivas e desafios. R. Adm., São Paulo, v.49, n.1, p.205-216, jan./fev./mar. 2014.

ALBERTIN, A.L. ALBERTIN, R.M.M. Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. RAP – Rio de Janeiro 42(2):275-302, Mar./abr. 2008

AKABANE, Getúlio K. Gestão Estratégica das Tecnologias Móveis: evolução, conceitos, modelo de planejamento e tendências – Jundiaí: Edições Brasil, 2016. 312p.

ALVES, R. *Filosofia da Ciência: Introdução ao Jogo e a Suas Regras*. 13ª. Edição. São Paulo: Editora Loyola. 2008

ASSAF NETO, A. MERCADO FINANCEIRO. 9ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009

BADER, M. Gestão do Relacionamento com Clientes na Indústria Financeira de Varejo: Uma abordagem da Psicologia Social. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

BADER, M., SAVOIA, J. R. Logística da distribuição bancária: tendências, oportunidades e fatores para inclusão Financeira. RAE São Paulo n v. 53 n. 2 n mar /abr. 2013 208-215.

BANCO BRADESCO. Disponível em www.bradesco.com.br Acesso em 20 abril 2016

BANCO ORIGINAL. Disponível em <https://www.original.com.br/>Acesso em 20 abril 2016

BANCO DO BRASIL. Disponível em http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/LivroBB2.pdf?codigoMenu=1193&codigoRet=14957&bread=3_8 acessado em 06/04/2016

BARBIERI, José Carlos; SIMANTOB, Moysés Alberto. (Org.). Organizações Inovadoras do Setor Financeiro: teoria e casos de sucesso. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2009, v. 1.

BARON, R. A.; SHANE, S.A. Empreendedorismo: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BESSANT, J.; TIDD, J. Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional e Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 15 dez. 2006 de publicação. Seção 1, p.1

BRASIL. Instrução Normativa SRF no. 611 de 18.01.2006. Secretaria da Receita Federal. Brasília – DF: 2006.

BROWN, Stanley A. CRM. Customer relationship management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business. São Paulo: Makron Books, 2000.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em <http://www.caixa.gov.br/Paginas/home-caixa.aspx>. Acesso em 07 fev.2016

CAMARGO, P. O. A Evolução Recente do Setor Bancário no Brasil. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Faculdade de Ciências e Letras – UNESP, Araraquara, 2009

CERNEV, A; DINIZ, E; JAYO, M. Emergência da quinta onda de inovação bancária. AMCIS 2009. Disponível em <<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1079&context=amcis2009>> Acesso em 28 de Nov.

CINTRA, M. O Avanço da moeda eletrônica. Portal Brasil, 2011. Disponível em www.portalbrasil.net. Acesso em 25 de nov. 2015

COELHO, F. Um país multitela, multiportunidades. Revista CIAB FEBRABAN. Abril de 2014, p. 06

CONTADOR, J. C. Campos e armas da competição - novo modelo de estratégia. São Paulo: Saint Paul, 2008.

CONTADOR, J.C.; CONTADOR, J.L.; MEIRELES, M.; CARVALHOS, M.F.H. Modelo de campos e armas da competição. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção-ENEGEP 2004, Florianópolis, Brasil 03 a 5 de novembro de 2004, ABEPRO, p.3278-3285.

CONTADOR, J.C.; STAL, E. A estratégia de internacionalização da Natura: análise pela óptica da vantagem competitiva. Economia Global e Gestão v.16 n.2 Lisboa, p.63-82, set. 2011

COSTA, Carlos A. Nogueira; MILAGRES, Rosiléia; RIGHI, Hérica; Sistema Financeiro Nacional: Parcerias, alianças e inovações. Nova Lima: Fundação Dom Cabral: Núcleo Serasa de Inovação em Serviços, 2007

COUTINHO, Gustavo Leuzinger. A Era dos Smartphones: Um estudo Exploratório sobre o uso dos Smartphones no Brasil. Monografia apresentada ao curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília. Brasília, 2014

DE SORDI, O. *Elaboração de Pesquisa Científica: seleção, leitura e redação*. 1ª. Edição. São Paulo: Saraiva, 2013.

DINIZ, Eduardo. *Relatório Web Banking*. Centro de Excelência Bancária. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2001

DINIZ, Eduardo. *Relatório de Pesquisa sobre Serviços Oferecidos em Web Sites por Bancos no Brasil*. Centro de Excelência Bancária. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2000

EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550

FACÓ, J.F.B.; DINIZ, E.H.; CSILLAG, J.M. O Processo de Difusão de Inovações em Produtos Bancários. *Revista de Ciências da Administração*, v. 11, p. 177-208, 2009.

FARIA, F. A. *Análise do impacto dos investimentos em TI no resultado operacional dos bancos brasileiros*. 2010. 148f. Dissertação de Mestrado em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). *Anais do Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras*. São Paulo, SP, Brasil, 2011.

FERREIRA, L. F. F.; SANTOS, S. A. Mortalidade Precoce: Uma Análise das Micro e pequenas Empresas de São Paulo. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTAO DE PEQUENAS EMPRESAS. V, 2008, São Paulo SP. Anais... São Paulo: p. 139-158, Nov/2008 (ISSN 1518-4382).

FONSECA, C. E. C; MEIRELLES, F; DINIZ, E. H. *Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro*. São Paulo: FGV- -RAE, 2010.

FORTUNA, Eduardo. *Mercado financeiro: produtos e serviços: produtos e serviços* 16.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 812p.

GATES, Bill. *A empresa na velocidade do pensamento*. Companhia das Letras, 1999

GLASER, B., STRAUSS, A. L. *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine, 1967

GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Futura, 2000.

GREENBERG, Paul. *CRM, Customer Relationship Management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p.60, 389-392.

IBGE. *As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil*. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em 20 mar 2016.

ITAÚ UNIBANCO. Disponível em <https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores/o-italu-unibanco>. Acesso em 02 fev.2016

KUHN, Thomas S. A estrutura das revoluções científicas. Editora Perspectiva. São Paulo, 2000

LEMOS, André; JOSGRILBERG, Fabio (orgs.). Comunicação e Mobilidade. Salvador, EDUFBA, 2009.

LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MAÇADA, A. C. G; BECKER, J. L; LUNARDI, G. L. Efetividade de conversão dos investimentos em TI na eficiência dos bancos brasileiros. Revista de Administração Contemporânea, v. 9, n. 1, p. 9-33, 2005.

MACRIANI, T. A. Um Modelo Híbrido para Formulação da Estratégia Competitiva de Pequenas Empresas Derivado da Ferramenta de Gestão Avançada do SEBRAE e do Modelo de Campos e armas da competição. In: Dissertação apresentada à FACCAMP, Campo Limpo Paulista, p. 268, 2015.

MADRUGA, Roberto. Implantação de CRM para viabilizar o marketing de relacionamento - Rio de Janeiro, EBAPE/Fundação Getúlio Vargas, 2002

MELLO, Roberto A. de; STAL, Eva; QUEIROZ, Ana Carolina S. O banco na Internet: inovações em tecnologia da informação moldam novos serviços bancários. Salvador/BA: Anais. XXX Encontro de Estudos Organizacionais do EnANPAD, 2006.

MENDONÇA, André Luis de Oliveira. O legado de Thomas Kuhn após cinquenta anos. Scientiæ zudia, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 535-60, 2012

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. Qualitative Data Analysis. Beverly Hills: Sage, 1984

MINTZBERG, H. A organização empreendedora. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, p. 231-239, 2001

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre. Bookman, 2000. Tradução Lene Belon Ribeiro, 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO. Cambuci. Disponível em http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/upload/Cambuci_web_1392059145.pdf acessado em 06/04/2016

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO. Secretarias. Disponível em <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/subprefeitura/mapa/index.php?p=14894> acessado em 06/04/2016

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO. Subprefeituras. Disponível em http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/subprefeituras/dados_demograficos/index.php?p=12758 acessado em 06/04/2016

PROMON LOGICALIS. De multicanalidade para omnicanalidade no setor bancário. Disponível em <http://www.br.promonlogicalis.com/conhecimento/articles/de-multicanalidade-para-omnicanalidade-no-setor-bancario/> Acesso em 03/jan/2017

PUNCH, Keith. Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches. London: SAGE Publications, 1998

REVISTA CIAB. Edição junho, 2014

REVISTA EXAME. Os 20 maiores bancos do Brasil em valor de ativos. Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/os-20-maiores-bancos-do-brasil-em-valor-de-ativos/> Acesso em 04 de nov.2016

SANTANDER BRASIL. Disponível em <https://www.santander.com.br/br/>. Acesso em 02 fev.2016

SEBRAE. Micro e Pequena Empresa. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 20 mar. 2016.

STAKE, Robert E. The Art of Case Study Research. Thousand Oaks, CA: Sage. Publications, 1995

STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, T. Handbook of Qualitative Research. London: Sage, 2005, p. 108-132.

STRAUSS, A. Qualitative Analysis for Social Scientists. Cambridge: Cambridge University Press, 1987

STRAUSS, A., CORBIN, J. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 1998

TACHIZAWA, T. Como Fazer Monografia na Prática. 12ª edição. Editora Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro: 2015.

TACHIZAWA, T. Contabilidade Gerencial. Disciplina como aluno ouvinte.FACCAMP, 2ºsemestre 2015. Notas de Aula.

TACHIZAWA, T. e GARRETT, A. Indicador de Desenvolvimento Humano Organizacional – IDHO. São Paulo: Editora de Cultura, 2008.

TACHIZAWA, T. e ANDRADE, R. O. B. Gestão Socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade (editora Elsevier e Campus).

TACHIZAWA, T. Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa. Editora Atlas, 2008.

TACHIZAWA, T. e SCAICO, O. – ORGANIZAÇÃO FLEXÍVEL: qualidade na gestão por processos (editora Atlas).

TACHIZAWA, T. e ANDRADE, R. O. B. Gestão Ambiental: enfoque estratégico aplicável ao desenvolvimento sustentável (editora Pearson).

TACHIZAWA, T. e GARRETT, A. Crenças e Valores em nossas Organizações (editora de Cultura).

TACHIZAWA, T. e FARIA, M. S. Criação de Novos Negócios. 2ª. edição, Editora da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro: 2014.

YIN, R. K. Estudo de Caso – planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

YOSHITAKE, M.; OLIVEIRA, P. E. ; REIS, R. C. B. ; FRAGA, M. S. . Um estudo sobre a necessidade de capital de giro das micro e pequenas empresas da região de João Monlevada. Revista da micro e pequena empresa (FACCAMP), v. 3, p. 1-150, 2009.

APÊNDICE 1

COLETA DE DADOS BAIRRO DO CAMBUCI (SP)

As empresas foram selecionadas com base na sua localização no Bairro do Cambuci e por terem conta corrente em algum banco da região. Após a seleção da amostra, que foi de conveniência, as MPE foram convidadas a participar da pesquisa e foram entrevistadas pelo pesquisador, por meio de um roteiro de entrevista estruturado.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1 – Empresa
- 2 - Setor de atuação da empresa:
- 3 - Ramo de atividade:
- 4 - Ano de fundação:
- 5 - Tipo de gestão:
- 6 – Faturamento anual:
- 7 - Número de funcionários:
- 8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente:
- 9 - Principal banco que utiliza:
- 10 - Principais produtos e serviços que utiliza:

Quanto ao atendimento bancário

- 11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo.
- 12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?
- 13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?
- 14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?
- 15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?
- 16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

- 17** – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?
- 18** – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?
- 19** – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?
- 20** - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?
- 21** - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para que a empresa acessa o Portal do banco?
- 22** - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo smartphone?
- 23** - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?
- 24** - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?
- 25** - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

APÊNDICE 2 – ENTREVISTA Empresa Hum

1 – Empresa – 01 (hum)

2 - Setor de atuação da empresa:

... Serviços

3 - Ramo de atividade:

... Engenharia

CNAE Fiscal 7112-0/00 – Serviços de Engenharia

4 - Ano de fundação:

... 26 de fevereiro de 2007

5 - Tipo de gestão:

... Familiar

6 – Faturamento anual:

... R\$ 2.100.000,00 (dois milhões e cem mil reais).

7 - Número de funcionários:

... 11 (onze)

8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente:

... Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Banco Itaú-Unibanco

9 - Principal banco que utiliza:

... Banco do Brasil

10 - Principais produtos e serviços que utiliza:

... Empréstimos, capital de giro e desconto de títulos;

Quanto ao atendimento bancário

11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo.

... Sim, por conveniência mantenho conta de pessoa física no Banco do Brasil e no Banco Itaú, onde movimento as contas da pessoa jurídica...

12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?

... Acesso a conta corrente pela Internet do computador da empresa, pela facilidade de acesso e comodidade...

13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?

... Raramente vou ao banco...

14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?

... Por e-mail, pela facilidade e rapidez...

15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?

... Importante, pois ele é o elo da empresa com o banco, dando suporte nos negócios...

16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

... A facilidade de acesso...

17 – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?

... Falo com o gerente por e-mail, telefone da agência e no telefone celular...

18 – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?

... A facilidade e a rapidez na comunicação por e-mail, mas sempre é necessário ter uma agência para entrega de documentos, assinaturas de contratos, nem tudo é feito virtualmente...

19 – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?

... Comunicação online com o cliente via aplicativo móbil, entre a empresa e o telefone do gerente da conta, nos moldes de redes sociais, só que corporativas e protegidas...

20 - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?

... Estamos satisfeitos, contudo a comunicação direta com o gerente poderia ser online e assinatura de documentos ser realizadas digitalmente...

21 - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para quê a empresa acessa o Portal do banco?

... Para pagamentos, transferências, controle de recebimento e fluxo de caixa. Nas contratações de empréstimos geralmente falamos com o gerente...

22 - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo smartphone?

... Pelo computador da empresa, por possuir antivírus, acho que é menos vulnerável. O financeiro tem os dados mais a mão no trabalho dentro da empresa...

23 - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?

... Utilizo o móbil para consultas, e raramente para alguma transação, no escritório é mais fácil o planejamento e a visualização dos compromissos...

24 - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?

... As transações da minha conta são mais simples, pagamentos, transferência, fatura de cartão. Na empresa o planejamento financeiro e controle de caixa requer mais atenção...

25 - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

... Prefiro utilizar o smartphone apenas para consultas, no trânsito ou em algum cliente verifico a conta, mas a maior parte do controle é melhor fazer no ambiente da empresa, sem interferências...

APÊNDICE 3 – ENTREVISTA – Empresa 02

1 – Empresa: 02 (dois).

2 - Setor de atuação da empresa:

... Serviços...

3 - Ramo de atividade:

... Importação, exportação e comércio de utensílios plásticos diversos e serviços de mesa.

CNAE Fiscal 2229-3/99 – Fabricação de artefatos de material plástico para outros usos não especificados anteriormente....

4 - Ano de fundação:

... 2008 (dois mil e oito).

5 - Tipo de gestão:

... Misto...

6 – Faturamento anual:

... R\$ 3.600.000,00 (Três milhões e seiscentos mil reais)...

Micro e pequena empresa, forma de constituição Eireli...

7 - Número de funcionários:

... 07 (sete)...

8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente:

... Banco do Brasil e Itaú-Unibanco...

9 - Principal banco que utiliza:

... Banco do Brasil...

10 - Principais produtos e serviços que utiliza:

... Empréstimos, capital de giro, antecipação de recebíveis e operações de câmbio...

Quanto ao atendimento bancário

11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo.

... Sim, mas não é a principal instituição como pessoa física. Mantenho a conta mais por relacionamento...

12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?

... Acesso a conta diariamente, várias vezes ao dia, por Internet do escritório da empresa...

13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?

... Mandamos portador na agência bancária com frequência, mas vou pouco, talvez uma vez por mês...

14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?

... Falo com o gerente de contas por e-mail diariamente, é mais rápido e fácil. As vezes ligo na agência ou no celular...

15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?

... Ele é o responsável pela condução dos negócios, tirando dúvidas quanto a documentação necessária e negociação de taxas em empréstimos e produtos...

16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

... A facilidade de acesso, é intuitivo, além da flexibilidade de horário...

17 – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?

... Falamos com o gerente por e-mail, mas não tem comunicação online...

18 – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?

... Atende as nossas necessidades, mas ainda temos muitos procedimentos que não realizados virtualmente ou eletronicamente, sendo necessário documentação original e assinatura...

19 – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?

... Ter um programa para falar com o gerente online, ou com uma equipe gerencial de suporte...

20 - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?

... Considero bom o modelo de relacionamento, mesmo considerando que ainda é necessário muitos contatos presenciais, não valendo a assinatura eletrônica...

21 - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para quê a empresa acessa o Portal do banco?

... Para tudo, pagamentos, transferências, recebimentos, contratos de empréstimos, capital de giro, seguridade...

22 - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo smartphone?

... Computador pessoal na empresa, por causa do antivírus e se tiver firewall melhor ainda, o smartphone ainda passa dá a impressão de ser vulnerável...

23 - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?

... Utilizamos o *mobile banking* como meio de consulta, as transações são realizados no escritório da empresa...

24 - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?

... Na conta da pessoa física a autonomia é total e as transações só dependem de mim, na conta da pessoa jurídica avaliamos o que, como e quando fazer as transações...

25 - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

... O acesso pelo smartphone, quando se trata de uma empresa é mais para consulta mesmo, para checar o que foi realizado e os compromissos futuros...

APÊNDICE 4 – ENTREVISTA COM A EMPRESA 03

1 – Empresa – 03 (três)

2 - Setor de atuação da empresa:

... Serviços...

3 - Ramo de atividade:

... Restaurante, alimentação...

CNAE Fiscal 5611-2/01 Restaurantes e similares

4 - Ano de fundação

... 1962 (mil, novecentos e sessenta e dois)...

5 - Tipo de gestão:

... Familiar...

6 – Faturamento anual.

... R\$ 1.800.000,00 (Hum milhão e oitocentos mil reais)...

7 - Número de funcionários:

...18 (dezoito)...

8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente:

... Banco do Brasil, Bradesco, Itaú-Unibanco, Santander...

9 - Principal banco que utiliza:

... Bradesco...

10 - Principais produtos e serviços que utiliza:

... Antecipação de recebíveis...

Quanto ao atendimento bancário

11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo

... Mantenho conta apenas no Bradesco, onde a movimentação da conta empresa é maior. A conta é muito antiga e conheço todos da agência...

12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?

... Utilizo muito os terminais de auto atendimento para consultas, extratos e depósitos de cheques...

13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?

... Sim, pelo menos uma vez por semana...

14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?

... Ligo para a agência ou no celular do gerente...

15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?

... Considero importante no atendimento da empresa e na condução dos negócios, é com ele que fazemos negócio...

16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

... Acesso para consulta, mas prefiro ir na agência. As agências são todas próximas e prefiro conversar com o gerente...

17 – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?

... Acho que não, como não utilizo, não sei dizer se tem ou não...

18 – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?

... Para mim os meios de atendimento são bons, eu consigo consultar o que preciso. Na hora de negociar falo com o gerente para ver se tem taxa ou alguma condição diferenciada...

19 – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?

... O retorno nas ligações poderia ser mais ágil, ou mandar mensagem...

20 - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?

... Estou muito satisfeito com o atendimento dos canais, só a agência que fica um pouco cheia, procuro avisar quando vou na agência...

21 - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para quê a empresa acessa o Portal do banco?

... Antecipo os cartões e desconto cheques, verifico a conta e a necessidade de antecipar e qual valor preciso antecipar no dia para fazer os pagamentos...

22 - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo smartphone?

... Utilizo mais o computador do restaurante e o terminal de auto atendimento, acho mais seguro...

23 - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?

... Não sei, como uso pouco o celular. Uso mais o caixa eletrônico...

24 - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?

... Mesmo na minha conta, costumo utilizar mais o caixa eletrônico, acho perigoso o uso do celular...

25 - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

... Tinha que ser mais seguro, tenho um pouco de receio de utilizar. E se perder o celular, alguém pode acessar meus dados...

APÊNDICE 5 – ENTREVISTA COM A EMPRESA 04

1 – Empresa 04 (quatro).

2 - Setor de atuação da empresa:

... Serviços...

3 - Ramo de atividade:

... Saúde, tratamento e acompanhamento médico terapias renais...

CNAE Fiscal 8630-5/99 – Atividades de atenção ambulatorial não especificadas anteriormente.

4 - Ano de fundação:

... 06 de outubro de 1980...

5 - Tipo de gestão:

... Profissional...

6 – Faturamento anual:

... R\$ 4.960.000,00 (quatro milhões, novecentos e sessenta mil reais)...

7 - Número de funcionários:

... 48 (quarenta e oito)...

8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente:

... Banco do Brasil e Santander...

9 - Principal banco que utiliza:

... Banco do Brasil...

10 - Principais produtos e serviços que utiliza:

... Aplicações financeiras...

Quanto ao atendimento bancário

11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo

... Sim, mantenho minhas contas nas agências onde a empresa tem conta corrente, devido a facilidade e ao relacionamento...

12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?

... Na empresa utilizamos o acesso a conta corrente e ao gerenciador financeiro pelo computador da empresa. O funcionário do financeiro faz as transações e nós confirmamos. Acessamos a conta diariamente, mas a concentração de movimentação é na primeira quinzena...

13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?

... Às vezes, umas duas vezes no mês. A agência é do lado da clínica, passo na agência para dar um alo e conversar com os gerentes...

14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?

... Ligo na agência ou no telefone do gerente, quando preciso de alguma coisa prefiro conversar e, se tiver alguma dúvida pergunto na hora...

15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?

... É fundamental. Quando preciso de auxílio nas aplicações ou nos negócios que queremos viabilizar e com ele que converso...

16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

... Comodidade de horário e facilidade de acesso...

17 – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?

... Ligo no celular corporativo do cliente ou mando mensagem. Mas não é um instrumento do banco...

18 – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?

... Acredito que o atendimento virtual é bom, e tem suporte telefônico. Se tiver uma comunicação online com o gerente seria bom, ou até um suporte online...

19 – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?

... Como disse um meio de comunicação online com o gerente ou com a equipe, e também o suporte online ao invés do suporte telefônico...

20 - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?

... O atendimento é bom, mas sempre pode melhorar...

21 - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para quê a empresa acessa o Portal do banco?

... Para pagamento de funcionários e fornecedores, transferências e aplicações...

22 - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo smartphone?

... Utilizo o computador da empresa, e o funcionário do financeiro também. Consulto algumas transações no telefone, acho que o computador deve ser mais seguro...

23 - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?

... Como temos um funcionário que trabalha no administrativo e financeiro da empresa, não vejo sentido acessar pelo telefone. No escritório da clinica tem tudo o que ele precisa para realizar o seu trabalho...

24 - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?

... Na minha conta eu faço quase tudo pelo telefone, mas na empresa somos em três sócios, e um administrador, a prestação de contas e o controle têm que ser mais rígido...

25 - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

... Devido ao porte da empresa, somos em três sócios médicos, e ainda temos um funcionário administrador, o controle feito tem que ser maior. No escritório já contabilizamos todos os lançamentos e fica disponível para acesso e conferência. Numa empresa pequena ou individual pode funcionar fazer tudo pelo telefone, onde o dono faz tudo. Mas conforme a empresa cresce o gerenciamento de contas vai ficando mais complexo, acho que no nosso caso é melhor pelo computador...

APÊNDICE 6 – ENTREVISTA EMPRESA 05

1 – Empresa – Cinco

2 - Setor de atuação da empresa:

... Serviços...

3 - Ramo de atividade

... Projetos topográficos e de infra estrutura e saneamento...

CNAE Fiscal 7112-0/00 – Serviços de engenharia.

4 - Ano de fundação:

... 1982 (mil novecentos e oitenta e dois)...

5 - Tipo de gestão:

... Familiar...

6 – Faturamento anual:

... R\$ 1.500.000,00 (hum milhão e quinhentos mil reais)...

Empresa de pequeno porte.

7 - Número de funcionários:

... 11 (onze)...

8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente:

... Banco do Brasil, Bradesco e Itaú-Unibanco...

9 - Principal banco que utiliza:

... Itaú-Unibanco...

10 - Principais produtos e serviços que utiliza:

... Aplicação financeira...

Quanto ao atendimento bancário

11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo

... Apenas no Itaú-Unibanco, pelo relacionamento e facilidade no atendimento...

12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?

... Utilizamos o computador da empresa para acessar a conta corrente, todos os dias, é mais cômodo e fácil de acessar a qualquer hora...

13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?

... O Office boy vai na agência sempre, mas não costumamos ir, quase nunca...

14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?

... Por e-mail, é mais prático. Se demorar para responder ligamos na agência...

15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?

... É bom ter um referência na agência na hora que precisamos realizar algum negócio que não pode ser feito eletronicamente, se faz necessário em alguns casos...

16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

... Facilidade de acesso, o portal deve ser completo mas não pode ser difícil de utilizar...

17 – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?

... Online não, apenas e-mail, telefone e celular...

18 – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?

... O atendimento virtual está muito bom, mas temos só um gerente. Uma equipe de gerentes onde todos pudessem nos atender em qualquer horário e online e com as mesmas condições do gerente da conta, e não só no horário de atendimento do gerente...

19 – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?

... Um atendimento online a qualquer horário com equipe de gerentes, e não assistentes ou atendentes, especializados em negócios e demandas, que trabalhassem como consultores de negócios. Às vezes ligamos o suporte telefônico e temos a impressão que não sabem o que estão falando...

20 - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?

... É bom, mas a preparação dos funcionários deve ser diferenciada, para não acabar virando uma central de telemarketing...

...O canal de autoatendimento é bom, o que dificulta mesmo é quando precisamos de suporte, aí entra o fator humano...

21 - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para quê a empresa acessa o Portal do banco?

... Recebimentos, pagamentos, transferências e aplicações financeiras...

22 - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo smartphone?

... Computador/PC...

23 - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?

... Vejo o móbil como um recurso para quando estou em trânsito, mas para acompanhamento é melhor fazer as transações num lugar tranquilo e com todos os dados a mão, daí a facilidade de utilizar o computador no escritório da empresa...

24 - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?

... Na pessoa física as transações são mais simples e eu decido tudo, faço e pronto...

25 - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

... Ter todas as funções do aplicativo no computador, mas mesmo se fosse usar o smartphone para tudo não seria em trânsito e sim no escritório, para não errar...

APÊNDICE 07 – ENTREVISTA EMPRESA 06

1 – Empresa – Seis

2 - Setor de atuação da empresa:

... Serviços...

3 - Ramo de atividade

... Gráfica...

CNAE Fiscal 1811-3/02 - Impressão de livros, revistas e outras publicações periódicas

4 - Ano de fundação:

... 02/2006 (fevereiro de Dois mil e seis)...

5 - Tipo de gestão:

... Profissional...

6 – Faturamento anual:

... R\$ 3.500.000,00 (Três milhões e quinhentos mil reais)...

7 - Número de funcionários

... 02 (dois)...

8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente:

... Banco do Brasil e Bradesco...

9 - Principal banco que utiliza:

... Banco do Brasil...

10 - Principais produtos e serviços que utiliza:

... Desconto de títulos...

Quanto ao atendimento bancário

11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo

... Sim, por conveniência e para centralizar a movimentação...

12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?

... Aplicativo no smartphone...

13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?

... Quase não vou a agência, só se realmente precisar...

14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?

... Por e-mail, pela facilidade e agilidade...

15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?

... É importante na condução dos negócios, visto que não conseguimos fazer tudo virtualmente...

16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

... Flexibilidade de horário, posso acessar de onde estiver...

17 – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?

... Acredito que não. Sempre me comunico por e-mail ou por telefone, mando mensagem por whats app...

18 – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?

... Atualmente atende as necessidades da empresa e a comunicação com o gerente também é boa...

19 – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?

... Ter um gerente ou um suporte online quando acessar a conta, ou num aplicativo do telefone...

20 - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?

... São bons, atendem as necessidades e estão sempre com inovações...

21 - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para quê a empresa acessa o Portal do banco?

... Recebimentos, pagamentos e empréstimos, além de consultas diversas...

22 - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo smartphone?

... Os dois, tanto faz. Utilizo com mais frequência o smartphone...

23 - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?

... Acesso diariamente o portal pelo smartphone...

24 - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?

... Utilizo o smartphone tanto para pessoa física quanto para a empresa...

25 - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

... Acho que é atrativo, mas como disse se houvesse um link com o gerente toda vez que acessássemos a conta corrente, ou um aplicativo nos moldes do whats app para conversar com o gerente o tornaria completo...

APÊNDICE 08 – ENTREVISTA COM A EMPRESA 07

1 – Empresa – sete

2 - Setor de atuação da empresa:

... Serviços...

3 - Ramo de atividade:

... Criação e industrialização de brindes promocionais...

CNAE Fiscal 2229-3/01 Fabricação de artefatos de material de plástico para uso pessoal e doméstico

4 - Ano de fundação

... 2008 (dois mil e oito)...

5 - Tipo de gestão

... Misto...

6 – Faturamento anual

... R\$ 6.500.000,00 (seis milhões e quinhentos mil reais)...

7 - Número de funcionários

... 12 (doze)...

8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente

... HSBC (comprado pelo Bradesco) e Banco do Brasil...

9 - Principal banco que utiliza

... HSBC...

10 - Principais produtos e serviços que utiliza

... Pagamentos, recebimentos, desconto de títulos e câmbio...

Quanto ao atendimento bancário

11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo

... Não, utilizo outra instituição onde mantenho relacionamento a mais tempo...

12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?

... Acesso a conta pela Internet do computador da empresa...

13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?

... Só quando precisa de assinatura em contratos...

14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?

... Por e-mail, pela agilidade e facilidade...

15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?

... Resolve os nossos problemas para que não tenhamos que ir na agência e nos dá um bom suporte comercial...

16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

... Facilidade de acesso...

17 – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?

... Não, não conheço este instrumento no banco...

18 – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?

... O atendimento é rápido e ágil para nossas necessidades no momento, se tivesse uma assinatura digital para os contratos, de forma segura, para que tudo pudesse ser virtual...

19 – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?

... Certificado digital para assinatura de contratos...

20 - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?

... Os canais digitais oferecidos funcionam bem, o atendimento telefônico deixa um pouco a desejar, pode ser melhorado este canal de suporte e apoio negocial...

21 - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para quê a empresa acessa o Portal do banco?

... Principalmente para pagamentos e recebimentos, mas também para operações de câmbio eventualmente...

22 - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo smartphone?

...Prefiro o computador, tem antivírus, a conexão é via cabo, acho que é mais difícil violar...

23 - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?

... Utilizamos mais para consulta, mas também fazemos pagamentos e transferências pelo smartphone...

24 - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?

... O volume de operações e compromissos são diferentes. Pela minha conta faço tudo rapidinho e é tudo quase que no mesmo dia, recebimento, pagamento, cartão de crédito, tudo centralizado numa data...

25 - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

... Depende muito do volume de transações que a empresa realiza, a tela é menor e mesmo que tenham as mesmas funções no computador de mesa ficamos mais concentrados no que estamos

fazendo. O aplicativo já é atrativo para alguns momentos, mas não para todos. Vejo o mobile como uma forma de socorro momentâneo, para não deixar de realizar os compromissos...

APÊNDICE 09 – EMPRESA 08

1 – Empresa – Oito

2 - Setor de atuação da empresa:

... Comércio...

3 - Ramo de atividade

... Importação e comércio de produtos químicos e farmacêuticos...

4 - Ano de fundação

... 1957 (mil, novecentos e cinquenta e sete)...

5 - Tipo de gestão

... Familiar...

6 – Faturamento anual

... R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais)...

7 - Número de funcionários

... 10 (dez)...

8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente

... Banco do Brasil, Itaú-Unibanco, Bradesco e Banco Sumitomo Mitsui Brasileiro...

9 - Principal banco que utiliza

... Banco do Brasil...

10 - Principais produtos e serviços que utiliza

... Investimentos e aplicações financeiras...

Quanto ao atendimento bancário

11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo

... Sim, no Banco do Brasil e no Banco Itaú-Unibanco, devido ao relacionamento e qualidade no atendimento...

12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?

... Acesso a conta pela Internet na empresa diariamente, para efetuar as transações...

13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?

... Uma vez por semana...

14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?

... Por telefone, prefiro conversar, acho que é melhor. Eu telefono e se não der para me atender na hora ele retorna a ligação. Quando vou realizar algum negócio gosto de conversar com o gerente e ouvir sua opinião e também algumas alternativas que podem ser feitas...

15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?

... O papel do gerente é importante na condução dos negócios, É a ele que recorremos quando vamos contratar empréstimos ou investir recursos, ele representa o banco nesta situação, é o elo de ligação da empresa com o banco. O gerente deve conhecer os produtos e serviços que melhor atendam a necessidade da empresa em determinado momento e oferecer alternativas antes de concretizar os negócios...

16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

... A facilidade de acesso, é bem fácil de localizar o que preciso...

17 – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?

... Acredito que não. Não tenho conhecimento...

18 – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?

... O atendimento virtual é importante para os negócios com o banco, ele dá suporte e permite que façamos simulações e vejamos os produtos que precisamos sem a interferência da instituição, nos dá autonomia. Por outro lado, precisamos de conhecimento sobre o que mais atende nossa necessidade na hora de contratar produtos bancários, por isso que acho que um contato com o gerente é necessário, para nos dar este suporte, de preferência com o mesmo gerente que nos atende na agência, o relacionamento com ele é maior. Ou pelo menos, um suporte online com um consultor...

19 – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?

... Um melhor suporte de atendimento, que explique todas as características dos produtos bancários que estão disponíveis para contratação. Como se fosse um tutorial de cada produto, na maioria da vezes só ficamos sabendo de todas as características dos produtos quando falamos diretamente, ou somente após adquirirmos o produto...

20 - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?

... Os canais são bons. O autoatendimento facilita muito a vida da empresa, dá mais agilidade e comodidade, não ficamos restritos a horários...

21 - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para quê a empresa acessa o Portal do banco?

... Para gerenciar a conta de forma geral. Fazer pagamentos de boletos, transferências, agendamentos, cobranças, pagar salários, fazer aplicações e consultar...

22 - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo smartphone?

... Acho que o computador é mais seguro do que o telefone...

23 - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?

... Utilizamos bastante o *mobile banking* para consultas, mas raramente para fazer transações, que são feitas na empresa, só realizamos pagamentos ou transferências se for emergência ou não estiver agendado, os compromissos são agendados...

24 - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?

... Entro na conta da pessoa física diariamente para acompanhamento e faço algumas transações pelo smartphone, a autonomia é maior, são minhas contas, meus compromissos. Acho que na pessoa física só dependemos de nós mesmos, esse é o principal motivo...

25 - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

... O aplicativo é atrativo e facilita muito, o que acontece é que a empresa tem que ter um planejamento financeiro, um controle de fluxo de caixa, de recebimentos, de pagamentos, das aplicações, de todos os seus compromissos, e isto é feito no escritório, com calma, por isso é que utilizamos mais o computador, por estar no ambiente de escritório, não substituímos o computador pelo smartphone no escritório, o telefone serve como uma ferramenta de apoio, complementar...

APÊNDICE 10 EMPRESA 09

1 – Empresa – Nove

2 - Setor de atuação da empresa

... Serviços...

3 - Ramo de atividade

... Comércio varejista de alimentos, restaurante...

CNAE Fiscal 5611-2/01 – Restaurante e similares

4 - Ano de fundação

... 2011 (dois mil e onze)...

5 - Tipo de gestão

... Familiar...

6 – Faturamento anual

... R\$ 1.200.000,00 (hum milhão e duzentos mil reais)...

7 - Número de funcionários

... 12 (doze)...

8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente

... Banco do Brasil e Bradesco...

9 - Principal banco que utiliza

... Bradesco...

10 - Principais produtos e serviços que utiliza

... Recebimento de cartão e aplicações financeiras...

Quanto ao atendimento bancário

11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo

... Sim, fica mais fácil ter conta no mesmo lugar...

12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?

... Acesso a conta pela Internet diariamente, do computador do restaurante...

13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?

... Nunca, só se não tiver outro jeito de resolver...

14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?

... Por e-mail, se demorar para responder eu telefono. É mais fácil e rápido, se for urgente eu telefone, mas o e-mail resolve bastante...

15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?

... É importante, ele que nos indica o que fazer e resolve tudo...

16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

... A comodidade, posso acessar de qualquer lugar pelo telefone e a qualquer horário...

17 – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?

... Não. Tem o telefone celular...

18 – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?

... O atendimento virtual de modo geral é bom. É fácil de acessar e tem bastantes funções. O atendimento na central telefônico deixa um pouco a desejar, o tempo de espera é grande. A página do banco as vezes fica fora do ar...

19 – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?

... Melhorar a infra estrutura de tecnologia e de atendimento, para que as centrais telefônicas sejam mais rápidas e que o site não caia ou trave...

Quando ligamos na agência o telefone é redirecionado para uma central telefônica e ficou mais complicado este tipo de atendimento...

20 - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?

... O autoatendimento é bom, os terminais, o site funcionam bem. Os telefones da central de atendimento é que é difícil e lento, e agora ainda tem o telefone da agência que também é uma espécie de central telefônica...

21 - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para quê a empresa acessa o Portal do banco?

... Para verificar os recebimentos das vendas dos cartões, as vezes antecipamos. Para fazer pagamentos e aplicações...

22 - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo smartphone?

... Acho que o computador. Acho que o smartphone deve ser mais fácil de invadir...

23 - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?

... Acesso com frequência o portal pelo smartphone...

24 - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?

... As transações são mais fáceis, mais simples e em número bem menor, É mais fácil ter o controle...

25 - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

... O acesso pelo smartphone é bom, e utilizo com frequência. A tendência é que o smartphone tenha todas as funções do computador, com a facilidade de ser móvel, podemos utilizar em qualquer lugar...

APÊNDICE 11 – ENTREVISTA COM A EMPRESA 10

1 – Empresa – Dez

2 - Setor de atuação da empresa

... Serviços...

3 - Ramo de atividade

... Franquia de alimentação saudável...

CNAE Fiscal 5611-2/03 Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares.

4 - Ano de fundação

... 2013 (dois mil e treze)...

5 - Tipo de gestão

... Profissional...

6 – Faturamento anual

... R\$ 600.000,00 (seiscentos mil reais)...

7 - Número de funcionários

... 04 (quatro)...

8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente

... Banco do Brasil e Banco Santander...

9 - Principal banco que utiliza

... Banco do Brasil...

10 - Principais produtos e serviços que utiliza

... Empréstimos, antecipação de vendas de cartão...

Quanto ao atendimento bancário

11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo

... Sim, já era correntista do banco antes de abrir a empresa...

12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?

... Acesso a conta pelo smartphone diariamente. Os maiores atrativos são a facilidade de acesso e a flexibilidade de horário...

13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?

... Vou uma vez por semana ou a cada duas semanas...

14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?

... Por e-mail e telefone da agência, pela praticidade...

15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?

... É muito importante no relacionamento que temos com o banco, é o responsável por todo suporte negocial e também no pós negócio, pós venda...

16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

... A facilidade de acesso. Poder acessar a qualquer hora e sem restrições, além da economia de tempo também reduz custos, não precisamos ir com tanta frequência na agência, economizamos com deslocamento e fazemos tudo, não temos um funcionário para isso, nós somos responsáveis pelo controle das finanças...

17 – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?

... Não que a gente saiba...

18 – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?

... Os pontos fortes são a facilidade de acesso, flexibilidade de horário e redução de custos, já o ponto negativo é que as vezes o sistema fica fora do ar e temos que ir na agência ou telefonar para o gerente para resolver alguma coisa se não der pra irmos no banco...

19 – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?

... Contato online com o gerente, não só por ligação no celular ou por e-mail e melhorias no site...

20 - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?

... Os canais de atendimento são bons, principalmente o site. Não usamos a central de atendimento telefônico. Utilizamos algumas vezes os terminais de auto atendimento que são muito bons. Pelo aplicativo também conseguimos fazer bastante coisa, é muito bom...

21 - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para quê a empresa acessa o Portal do banco?

... Geralmente para pagamentos e recebimentos. Antecipamos as vendas com cartões e transferimos o pagamento para os funcionários...

22 - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo smartphone?

... Os dois. Acessamos pelo computador e pelo smartphone, acho que o nível de segurança é igual...

23 - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?

... Utilizamos bastante o *mobile banking* pela facilidade que o smartphone permite, está sempre a mão. E se precisar podemos fazer tudo na hora e em qualquer lugar. Quando não programamos os pagamentos ou transferências utilizamos o smartphone...

24 - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?

... A conta de pessoa física é mais fácil de utilizar, é só pagamentos e investimentos, além disso tem muita coisa em débito automático, o que facilita muito. É só fazer o acompanhamento...

25 - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

... O *mobile banking* é bem divulgado e tem tudo. No caso da empresa, e também da conta pessoal, o diferencial é o gerente que nos auxilia na contratação dos produtos, esclarecendo os pontos que não entendemos no site e também na obtenção de melhores condições negociais, o que não acontece quando estamos no site, não existe flexibilização de taxas e valores...

APÊNDICE 12 – ENTREVISTA COM A EMPRESA 11

1 – Empresa – Onze

2 - Setor de atuação da empresa

... Comércio...

3 - Ramo de atividade

... Comércio de equipamentos para segurança de informação digital e impressão e duplicação de mídias digitais...

CNAE Fiscal 4751-2/01 Comércio varejista de equipamentos e acessórios de informática

4 - Ano de fundação

... 2005 (dois mil e cinco)...

5 - Tipo de gestão

... Profissional...

6 – Faturamento anual

... R\$ 2.160.000,00 (dois milhões, cento e sessenta mil reais)...

7 - Número de funcionários

... 05 (cinco)...

8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente

... Banco do Brasil e Santander...

9 - Principal banco que utiliza

... Banco do Brasil...

10 - Principais produtos e serviços que utiliza

... Empréstimos, desconto de duplicatas...

Quanto ao atendimento bancário

11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo

... Sim, pela facilidade de relacionamento que já existe na agência...

12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?

... Acesso pela Internet, pelo computador da empresa, diariamente...

13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?

... Funcionário vai mensalmente na agência para resolver questões simples ou para saque de valor...

14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?

... Por e-mail, e eventualmente por telefone...

15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?

... Muito importante, nos dá todo o suporte necessário para realização de negócios e sempre nos atende...

16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

... A comodidade de poder acessar a qualquer hora com segurança...

17 – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?

... Não...

18 – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?

... O ponto positivo é que o atendimento virtual possibilita um controle online das contas da empresa, mas o ponto negativo é que em alguns momentos precisamos de um gerente, consultor

ou especialista que não está disponível virtualmente, até porque o horário de atendimento do gerente de contas é o horário comercial, o horário de atendimento da agência...

19 – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?

... O atendimento poderia ter um suporte com uma equipe gerencial vinte e quatro horas online, mesmo tendo um gerente de contas na agência que seria o responsável pela conta, ele poderia contar com uma equipe de back office para atender os clientes fora do horário convencional...

20 - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?

... As funcionalidades dos canais digitais são boas, mas esta longe de ser um atendimento totalmente virtual, temos que mandar portador, borderô e assinar contratos. Ainda utilizamos ligação por telefone ao invés de aplicativo de comunicação online...

21 - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para quê a empresa acessa o Portal do banco?

... Para pagamentos, recebimentos, empréstimos, desconto de títulos e transferências, e para acompanhamento da conta...

22 - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo smartphone?

... Os dois são seguros, mas utilizo mais o computador para realizar transações e o smartphone mais para consulta...

23 - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?

.. Utilizo frequentemente o *mobile banking* quando não estou no escritório, mas geralmente utilizo o computador para fazer as transações...

24 - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?

... Gerir uma conta pessoal é mais simples, pelo smartphone é tranquilo. As contas da empresa também podem ser geridas pelo mobile, mas requerem mais atenção e cuidado...

25 - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

... O *mobile banking* é uma ferramenta que veio para ficar. Na pessoa física funciona bem porque as contas e compromissos da pessoa só dependem dela, ela faz e avalia tudo o que fez. Já na empresa algumas decisões são conjuntas e tomadas em reunião, o que difere do smartphone que é uma ferramenta pessoal, talvez mais indicada para pessoa física mesmo...

APÊNDICE 13 – ENTREVISTA COM A EMPRESA 12

1 – Empresa – Doze

2 - Setor de atuação da empresa

... Comércio...

3 - Ramo de atividade

... Comércio de produtos de higiene e limpeza...

CNAE Fiscal 4789-0/99 – Comercio varejista de outros produtos não especificado anteriormente

4 - Ano de fundação

... 1994 (mil, novecentos e noventa e quatro)...

5 - Tipo de gestão

... Familiar...

6 – Faturamento anual

... R\$ 3.560.000,00 (Três milhões, quinhentos e sessenta mil reais)...

7 - Número de funcionários

... 15 (quinze)...

8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente

... Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal...

9 - Principal banco que utiliza

... Banco do Brasil...

10 - Principais produtos e serviços que utiliza

... Empréstimo, desconto de título, antecipação de vendas no cartão e capital de giro...

Quanto ao atendimento bancário

11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo

... Sim, abri recentemente pelo relacionamento que mantenho com a agência...

12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?

... Terminais de autoatendimento, diariamente...

13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?

... Sim diariamente, para efetuar depósitos, descontos e custódia de cheques...

14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?

... Telefone celular do gerente ou pessoalmente, vou sempre na agência e o contato fica mais próximo...

15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?

... Essência, muito importante. Ele me dá toda orientação na condução dos negócios e empréstimos, dando todo auxílio necessário...

16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

... Acesso o portal para acompanhamento, mas como vou muito na agência acabo utilizando os terminais e fazendo negócio com o gerente...

17 – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?

... Acredito que não...

18 – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?

... Prefiro o relacionamento pessoal, o atendimento virtual é bom para acompanhar os negócios, mas para realizá-los presencialmente é melhor...

19 – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?

... O atendimento virtual é bom e tem suas vantagens e facilidades, mas não substituirá o relacionamento pessoal na forma de fazer negócios bancários, ou pelo menos com a negociação com o gerente, mesmo que algumas etapas sejam virtuais ou remotas...

20 - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?

... Considero bom o atendimento virtual dos bancos, existem algumas falhas, mas que podem ser resolvidas com o tempo e com boa vontade...

21 - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para quê a empresa acessa o Portal do banco?

... Principalmente para acompanhamento da conta e dos recebimentos e pagamentos...

22 - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo smartphone?

... O computador, acho que é mais seguro...

23 - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?

... Depende do modo de gerir a empresa e não das facilidades do aplicativo, para acompanhar os negócios é bom, utilizaria mais sem problemas...

24 - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?

... Na conta de pessoa física também utilizo o aplicativo de celular apenas para consultar as transações...

25 - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

... Se eu mudasse totalmente a forma de fazer negócios, sem perder rentabilidade e autonomia, e continuasse a ter um respaldo e um canal direto com o gerente da conta. Acho que vai ser difícil mudar neste momento, não sei o que seria necessário para usar apenas o aplicativo, na verdade, não acho que isso seja possível no momento...

APÊNDICE 14 – ENTREVISTA COM A EMPRESA 13

1 – Empresa – Treze

2 - Setor de atuação da empresa

... Comércio...

3 - Ramo de atividade

... Comércio varejista de vestuário...

CNAE Fiscal 1412-6/01 – Confeção de peças de vestuário, exceto roupas íntimas e as confeccionadas sob medida.

4 - Ano de fundação

... 2013 (dois mil e treze)...

5 - Tipo de gestão

... Misto...

6 – Faturamento anual

... R\$ 550.000,00 (quinhentos e cinquenta mil reais)...

7 - Número de funcionários

... 04 (quatro)...

8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente

... Banco do Brasil, Itaú-Unibanco e Bradesco...

9 - Principal banco que utiliza

... Bradesco...

10 - Principais produtos e serviços que utiliza

... Empréstimos, antecipação de vendas de cartão e desconto de cheques...

Quanto ao atendimento bancário

11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo

... Sim, no Bradesco e no Itaú-Unibanco, pela facilidade no atendimento devido a conta da empresa ser na mesma agência...

12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?

... Acesso a conta pela Internet, pela facilidade, comodidade e rapidez...

13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?

... Quase não vou a agência...

14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?

... Telefone da agência, mando e-mail, mas gosto de ligar para conversar e tirar dúvidas, ver se é possível negociar alguma coisa...

15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?

... Importante, na negociação de taxa e de produtos...

16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

... Facilidade de acesso...

17 – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?

... Não...

18 – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?

... O atendimento virtual dá mais agilidade ao início da condução dos negócios, mas torna-se impreciso e sem flexibilidade (inflexível)...

19 – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?

... Negociação online com o gerente para reduzir taxas de empréstimos e poder contratar tudo virtualmente...

20 - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?

... Os canais oferecidos são bons, mas o jeito de fazer negócio muda...

21 - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para quê a empresa acessa o Portal do banco?

... Para consultar a conta, pagamentos, recebimentos, antecipação de cartão, entre outros...

22 - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo smartphone?

... Pelo computador, por causa do antivírus...

23 - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?

... Utilizo para consulta diariamente, não sei o que falta...

24 - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?

... O volume de transações, acesso a conta da pessoa física todo dia para acompanhar, mas faço apenas três ou quatro transações por mês...

25 - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

... Acessar o mobile e ter teleconferência ou vídeo chamada pelo aplicativo do banco direto com o meu gerente...

APÊNDICE 15 – ENTREVISTA COM A EMPRESA 14

1 – Empresa – Quatorze

2 - Setor de atuação da empresa

... Comércio...

3 - Ramo de atividade

... Comércio e representação de material eletrônico...

CNAE Fiscal 4663-0/00 – Comércio atacadista de máquinas e equipamentos para uso industrial – partes e peças.

4 - Ano de fundação

... 29 de outubro de 1990...

5 - Tipo de gestão

... Profissional...

6 – Faturamento anual

... R\$ 2.940.000,00 (dois milhões, novecentos e quarenta mil reais)...

7 - Número de funcionários

... 12 (doze)...

8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente

... Banco do Brasil e Itaú-Unibanco...

9 - Principal banco que utiliza

... Banco do Brasil...

10 - Principais produtos e serviços que utiliza

... Empréstimo, desconto de títulos e capital de giro...

Quanto ao atendimento bancário

11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo

... Apenas no Itaú-Unibanco, relacionamento e operações pessoais concentradas, tenho pouca movimentação...

12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?

... Acesso a conta corrente pelo computador da empresa, diariamente, faz parte do meu trabalho o acompanhamento das contas da empresa...

13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?

... Às vezes, uma vez por mês...

14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?

... Por e-mail, pela rapidez e facilidade de comunicação...

15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?

... É importante na condução dos negócios da empresa com o banco, ajuda a diminuir taxas e aumentar os limites para empréstimos...

16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

... A segurança e a confiabilidade...

17 – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?

... Não...

18 – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?

... Facilita o acesso e o controle da conta, dos negócios e serviços. A desvantagem é que não temos conhecimento total de tudo o que é oferecido e precisamos de auxílio na hora de escolher a melhor opção...

19 – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?

... O banco deveria ter um suporte gerencial e negocial online, assim que logarmos na conta tem um Chat com o gerente...

20 - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?

... São necessários alguns ajustes, como o Chat online por exemplo, mas no geral é bom e satisfatório...

21 - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para quê a empresa acessa o Portal do banco?

... Para consulta de saldo, extratos, pagamentos e recebimento e acesso a produtos e serviços...

22 - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo smartphone?

... Acho que os dois devem ter sistema de segurança bons, senão não seriam disponibilizados...

23 - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?

... Se desse para fazer tudo online, inclusive conversar e negociar com o gerente, assinatura digital de contratos e suporte negocial e do próprio sistema de acesso virtual, indicando todas as funcionalidades do portal e as características de todos os produtos...

24 - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?

... Menor volume de transações e geralmente as transações se repetem mês a mês...

25 - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

... Ser uma ferramenta completa, com autenticação digital para realizar todos contratos e se conseguisse gerir a empresa pelo smartphone...

APÊNDICE 16 – ENTREVISTA COM A EMPRESA 15

1 – Empresa – Quinze

2 - Setor de atuação da empresa

... Indústria...

3 - Ramo de atividade

... Litografia e embalagens...

4 - Ano de fundação

... 06 de maio de 1941...

5 - Tipo de gestão

... Familiar...

6 – Faturamento anual.

... R\$ 1.200.000,00 (hum milhão e duzentos mil reais)...

7 - Número de funcionários

...06 (seis)...

8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente

... Banco do Brasil, Itaú-Unibanco e Caixa Econômica Federal...

9 - Principal banco que utiliza

... Banco do Brasil...

10 - Principais produtos e serviços que utiliza

... Empréstimos, financiamento, desconto de títulos e capital de giro...

Quanto ao atendimento bancário

11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo

... Sim, no Banco do Brasil, pelo relacionamento que mantém com a agência, também recebe aposentadoria em conta corrente...

12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?

... Acesso a conta diariamente pelo computador na empresa, pela facilidade no acompanhamento e gestão da conta corrente...

13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?

... Vou pouco, uma vez por mês...

14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?

... Pelo e-mail, pela facilidade. Também ligo no celular ou no telefone da agência, se for urgente e precisar falar com o gerente...

15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?

... É o responsável por todo suporte na condução dos negócios e contratos que fazemos com o banco, é importante para o relacionamento com a empresa...

16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

... A facilidade de acesso...

17 – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?

... Não, não tenho conhecimento que exista esse tipo de atendimento...

18 – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?

... A facilidade de acesso as informações da conta e dos produtos são os pontos fortes. Em contrapartida não existe negociação e oferecimento de alternativas, a empresa se auto atende, sendo que poderia ter uma alternativa melhor para cada situação...

19 – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?

... Um sistema inteligente que verificasse o perfil de utilização da conta e oferecesse produtos mais adequados, talvez mais baratos e econômicos para a necessidade da empresa. Tinha que funcionar como uma consultoria empresarial e financeira, uma plataforma de suporte de negócios que indicassem as melhores alternativas...

20 - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?

... O atendimento virtual é bom, os canais são bons, mas ainda falta um jogo de cintura que só é possível negociando pessoalmente...

21 - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para quem a empresa acessa o Portal do banco?

... Para efetuar consultas, transferências, pagamentos e empréstimos...

22 - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo smartphone?

... Pelo computador...

23 - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?

... O smartphone serve para quando não estou no escritório, aí utilizo o aplicativo do banco, mas é como se fosse um socorro para as horas de necessidade. Na empresa posso verificar tudo com calma e programar os compromissos financeiros...

24 - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?

... Devido a simplicidade da conta de pessoa física, é só acompanhar os recebimentos e fazer os pagamentos ou agendá-los, quando não estão em débito automático, que também é um facilitador, ou ainda no débito direto autorizado...

25 - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

... O aplicativo serve para utilizar quando não estamos na empresa, acredito que é um instrumento que não deve ser o principal na administração financeira da conta, deve funcionar como um apoio, um auxílio. Mesmo que for utilizar o aplicativo do telefone para fazer tudo, tem que ser em lugar calmo para poder fazer o controle com calma, sem interferência, e o smartphone é para ser utilizado em movimento, senão ele perde a sua maior característica, a mobilidade...

APÊNDICE 17 – ENTREVISTA COM A EMPRESA 16

1 – Empresa – Dezesesseis

2 - Setor de atuação da empresa

... Comércio...

3 - Ramo de atividade

... Comércio varejista de alimentos...

CNAE Fiscal 4712-1/00 – Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – mini mercados, mercearias e armazéns

4 - Ano de fundação

... 17 de fevereiro de 1989...

5 - Tipo de gestão

... Familiar...

6 – Faturamento anual

... R\$ 2.497.652,45 (Dois milhões, quatrocentos e noventa e sete mil, seiscentos e cinquenta e dois reais e quarenta e cinco centavos)...

7 - Número de funcionários

... 08 (oito)...

8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente

... Banco do Brasil e Santander...

9 - Principal banco que utiliza

... Santander...

10 - Principais produtos e serviços que utiliza

... Empréstimos, antecipação de vendas com cartão e desconto de cheques...

Quanto ao atendimento bancário

11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo

... Sim, no Banco do Brasil e no Santander...

12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?

... Central de atendimento telefônico...

13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?

... Sim, diariamente, para depositar e descontar cheques...

14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?

... No telefone da agência, se não estiver quando eu for na agência, pois estou quase todo dia na agência...

15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?

... Considero o serviço dele importante, ele nos atende sempre bem e auxilia na condução dos negócios...

16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

... Redução de custos...

17 – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?

... Não, ligo no celular do gerente...

18 – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?

... Utilizo mais a central telefônica, as vezes o aplicativo de celular e o acesso pela Internet, mas acho bom o serviço, as vezes é meio demorado o atendimento na central telefônica, se for só para ver saldo e extrato vejo no smartphone...

19 – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?

... Ao invés de central telefônica, poderia ter um aplicativo que falasse direto como gerente da conta ou com alguém da pessoa jurídica na agência...

20 - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?

... Estou satisfeito, acho bons os canais...

21 - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para quê a empresa acessa o Portal do banco?

... Acesso mais para acompanhar a conta, antecipar vendas no cartão, mas sempre estou em contato com o gerente, porque vou quase diariamente na agência e se precisar de alguma coisa acabo conversando e solicitando na agência...

22 - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo smartphone?

... Acho que é o computador...

23 - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?

... Se pudesse fazer tudo por ele, mas sempre acabo ligando para a agência para confirmarem as solicitações. O aplicativo acaba sendo uma forma de mais de consulta...

24 - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?

... Uso só para verificar saldos e fazer pagamentos, o acompanhamento na minha conta é mais fácil e simples, se verificar uma vez por semana é o suficiente. Na pessoa jurídica tenho que verificar todo dia, fazer um controle maior do que entrou e saiu da conta...

25 - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

... Considero o aplicativo bom, acompanhar saldos, extratos e compromissos pelo aplicativo é fácil. Depende de você vai muito ao banco, fazemos depósitos diariamente, custodiamos cheque e como estamos na agência conversamos com o gerente e o pessoal da jurídica...

APÊNDICE 18 – ENTREVISTA COM A EMPRESA 17

1 – Empresa – Dezessete

2 - Setor de atuação da empresa

... Indústria...

3 - Ramo de atividade

... Produção e comércio de autopeças...

CNAE Fiscal 2949-2/99 – Fabricação de outras peças e acessórios para veículos automotores não especificados anteriormente

4 - Ano de fundação

... 05 de janeiro de 1955...

5 - Tipo de gestão

... Familiar...

6 – Faturamento anual

... R\$ 1.420.907,11 (hum milhão, quatrocentos e vinte mil, novecentos e sete reais e onze centavos)...

7 - Número de funcionários

... 39 (trinta e nove)...

8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente

... Banco do Brasil, Itaú-Unibanco, Bradesco e Santander...

9 - Principal banco que utiliza

... Bradesco...

10 - Principais produtos e serviços que utiliza

... Empréstimos, desconto de títulos...

Quanto ao atendimento bancário

11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo

... Sim, no Bradesco e no Itaú...

12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?

... Acesso a conta pelo computador na empresa diariamente, devido a facilidade de acesso e flexibilidade de horário...

13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?

... Vou na agência uma vez por semana...

14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?

... Ligo na agência ou no celular, conversar torna o negócio mais próximo...

15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?

... É importante, nos dá todo o suporte nas negociações e compra de produtos, somos atendidos bem e com rapidez...

16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

... A facilidade de acesso...

17 – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?

... Aplicativo online não, mas temos o contato pelo celular...

18 – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?

... O atendimento é bom, o portal no site funciona bem, e sempre tem a opção de ligar na agência ou na central de atendimento. A central telefônica é ruim, lenta, mas utilizamos se não tiver outro jeito...

19 – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?

... Uma central de atendimento online complementando a central telefônica de atendimento, tornaria os processos mais rápidos...

20 - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?

... O site é bom, o canal pelo telefone é regular, se melhorar a rede para não cair ficará melhor. Também é preciso melhorar o suporte técnico...

21 - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para quê a empresa acessa o Portal do banco?

... Para pagamentos, recebimentos, transferências, pagamento de salário, consulta de extratos...

22 - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo smartphone?

... O computador...

23 - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?

... Utilizo bastante, diariamente para checar a conta, mas todas as transações são feitas na empresa, é uma hora que nos dedicamos ao controle e ao planejamento financeiro...

24 - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?

... As transações da minha conta faço tanto pelo celular quanto pelo computador. Pelo celular está mais a mão, e as transações são simples, faço poucos pagamentos e transferências, o cartão de crédito e a maioria das contas estão em débito automático. Na empresa o número de transação e os valores são maiores, requer mais atenção...

25 - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

... Ele é atrativo. Dependendo do que preciso fazer o aplicativo é bom, mas ficar uma hora fazendo pagamentos, agendamentos, transferência no smartphone não é o ideal, o computador na empresa é o ideal...

APÊNDICE 19 – ENTREVISTA COM A EMPRESA 18

1 – Empresa – Dezoito

2 - Setor de atuação da empresa

... Comércio...

3 - Ramo de atividade

... Comércio e instalação de ar condicionado...

4 - Ano de fundação

... 12 de setembro de 2006...

5 - Tipo de gestão

... Profissional...

6 – Faturamento anual

... R\$ 1.657.246,00 (hum milhão, seiscentos e cinquenta e sete reais e duzentos e quarenta e seis centavos)...

7 - Número de funcionários

.. 03 (Três)...

8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente

... Banco do Brasil e Itaú-Unibanco...

9 - Principal banco que utiliza

... Banco do Brasil...

10 - Principais produtos e serviços que utiliza

... Desconto de títulos...

Quanto ao atendimento bancário

11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo

... Sim, pela facilidade...

12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?

... Acesso a conta pela Internet diariamente na empresa, para acompanhar e realizar os compromissos financeiros...

13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?

... Vou pouco, uma vez por mês, talvez. Faço tudo pela Internet e terminal de autoatendimento...

14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?

... por e-mail, pela facilidade e agilidade...

15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?

... Ele nos atende bem e dá bastante atenção na condução dos negócios, e consideramos importante na condução dos negócios...

16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

... A facilidade de acesso e também a redução de custos...

17 – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?

... Não, mando e-mail e ligo no celular se precisar...

18 – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?

... O site funciona bem e tem outros canais, atendimento por telefone e na agência, mas não tem o atendimento online com o gerente, e tem algumas situações que precisamos ligar e conversar com o gerente...

19 – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?

... Uma forma de comunicação online com o gerente, fora do horário de expediente da agência...

20 - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?

... Os canais são de atendimentos são bons, mas em alguns dias ficam fora do ar por bastante tempo (site)...

21 - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para quê a empresa acessa o Portal do banco?

... Para pagamentos, recebimentos, empréstimos e consultas em geral...

22 - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo smartphone?

... O computador, acho que é mais difícil invadir...

23 - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?

... Sempre utilizamos o smartphone, mas pelo computador é mais fácil, está tudo a mão no escritório, os compromissos financeiros, os relatórios de fluxo de caixa e vendas, e na hora de contratar algum empréstimo, capital de giro ou desconto de títulos temos que ter estes dados que não estão disponíveis no smartphone...

24 - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?

... A simplicidade das transações e também a quantidade, são poucas transações por mês e de menor valor...

25 - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

... Quando vamos organizar os compromissos financeiros temos que ter todos os dados a mão, e na empresa temos estes dados. Como o computador está lá, utilizamos ele. No smartphone fazemos consulta e esporadicamente alguma transferência ou pagamento de última hora...

APÊNDICE 20 – ENTREVISTA COM A EMPRESA 19

1 – Empresa – Dezenove

2 - Setor de atuação da empresa

... Indústria...

3 - Ramo de atividade

... Indústria e comércio de ferragens...

CNAE Fiscal 2599-3/99 – Fabricação de outros produtos de metal não especificados anteriormente

4 - Ano de fundação

... 08 de dezembro de 1982...

5 - Tipo de gestão

... Familiar...

6 – Faturamento anual

... R\$ 561.188,86 (Quinhentos e sessenta e hum mil, cento e oitenta e oito reais e oitenta e seis centavos)...

7 - Número de funcionários

... 24 (vinte e quatro)...

8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente

... Banco do Brasil e Itaú-Unibanco...

9 - Principal banco que utiliza

... Banco do Brasil...

10 - Principais produtos e serviços que utiliza

... Aplicações financeiras...

Quanto ao atendimento bancário

11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo

... Sim, pelo relacionamento, mas quase não utilizo...

12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?

... Acesso a conta pela Internet do computador da empresa diariamente, pela comodidade de poder acompanhar a conta e realizar as transações...

13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?

... Pouco, uma vez por mês ou menos...

14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?

... Pelo telefone celular, é mais fácil e falo direto com o gerente, sem intermediários...

15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?

... Importante, conduz tudo que se refere aos negócios que a empresa faz com o banco...

16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

... A facilidade de acesso...

17 – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?

... Não. Ligo no celular do gerente para falar direto com ele...

18 – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?

... O site funciona bem. O gerente veio aqui e instalou o tolken e ensinou a utilizar, o ideal seria que tivesse instruções de como usar tudo, um curso ou com o gerente vindo na empresa e ensinando...

19 – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?

... Um curso para aprendermos utilizar todas as funções e que todos os produtos tivessem todas explicações, algumas coisas temos que ligar na agência para saber o que é, para nos explicarem...

20 - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?

... De modo geral é bom...

21 - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para quê a empresa acessa o Portal do banco?

... Para verificação das contas, recebimentos, pagamentos e aplicações...

22 - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo smartphone?

... O computador da empresa é mais seguro para acessar o site do banco...

23 - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?

... Utilizamos pouco, fazemos tudo quando estamos na empresa utilizando o computador...

24 - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?

... Também utilizo pouco, faço as transações aqui do computador da empresa...

25 - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

... Como temos a opção do computador na empresa, e já estamos no ambiente de trabalho, utilizamos ele. Mas é bom ter uma opção se não pudermos usar o computador, o telefone faz essa função...

APÊNDICE 21 – ENTREVISTA COM A EMPRESA 20

1 – Empresa – Vinte

2 - Setor de atuação da empresa

... Comércio...

3 - Ramo de atividade

... Comércio varejista de doces...

CNAE Fiscal 4721-1/04 – Comércio de doces, balas, bombons e semelhantes.

4 - Ano de fundação

... Agosto de 2002...

5 - Tipo de gestão

... Profissional...

6 – Faturamento anual

... R\$ 3.535.055,00 (Três milhões, quinhentos e trinta e cinco mil e cinquenta e cinco reais)...

7 - Número de funcionários

... 12 (doze)...

8 - Instituições bancárias onde mantém conta corrente

... Banco do Brasil, Bradesco e Santander...

9 - Principal banco que utiliza

... Banco do Brasil...

10 - Principais produtos e serviços que utiliza

... Empréstimo, capital de giro e desconto de títulos...

Quanto ao atendimento bancário

11- O gestor da empresa mantém conta bancária na mesma instituição que a empresa? Explique o motivo

... Apenas no Bradesco, centralizo tudo em uma conta na pessoa física...

12 – Qual o canal virtual ou remoto de atendimento bancário que a empresa mais utiliza, com que frequência e por qual motivo?

... Internet, acesso da empresa diariamente para agendar os compromissos financeiros, pagamentos e transferências...

13 – Costuma ir à agência bancária? Com que frequência?

... Quase nunca...

14 – Qual o principal meio de comunicação que utiliza para entrar em contato com o gerente de contas? Por quais motivos?

... Pelo e-mail, é mais rápido e prático...

15- Qual a avaliação da atuação do gerente contas da instituição bancária e sua importância no processo de condução de negócios financeiros com a empresa?

... É importante na condução dos negócios, é bom contar com um gerente que nos auxilie nos negócios com o banco...

16 – O que a empresa julga mais importante no portal de acesso virtual da instituição bancária?

... A facilidade de acesso e poder utilizar a qualquer hora....

17 – A instituição bancária disponibiliza instrumentos para atendimento online com o gerente de contas? Quais?

... Não...

18 – Quais os pontos positivos e negativos do modelo de atendimento virtual da instituição bancária?

... O modelo de atendimento digital é bom, mas nem tudo pode ser feito somente pelo site, dependemos de confirmação da agência e do gerente, então não é totalmente virtual...

19 – Quais sugestões para melhorar o modelo de atendimento digital da instituição bancária?

... Poder fazer tudo pelo site, ou pelo aplicativo, mesmo que precise falar com o gerente ou com a agência, poderia fazer isso direto pela site ou pela conta e ter a resposta na hora, online...

20 - Qual é a percepção da empresa com relação ao atendimento dos canais digitais oferecidos pelos bancos?

... O site e os aplicativos são bons, mas dependemos do gerente para algumas transações...

21 - Considerando a facilidade do atendimento digital para a realização de operações bancárias e a contratação de produtos e serviços, como e para quê a empresa acessa o Portal do banco?

... Para pagamentos, transferências, consultas e empréstimos...

22 - Em termos de segurança a empresa considera mais seguro acessar o Portal bancário pelo computador/PC ou pelo *smartphone*?

... Os dois são seguros, acho que não tem diferença...

23 - Na sua opinião o que faria a empresa usar com mais frequência o acesso ao Portal do banco via *mobile banking*?

... Utilizo pouco para consulta, como estou na empresa o dia todo uso o computador, além de agenda financeira e fluxo de caixa estarem nele, faço o controle pelo computador da empresa...

24 - Qual o motivo de você utilizar o *mobile banking* como pessoa física mais do que pessoa jurídica?

... Na minha conta utilizo bastante o *smartphone*, mas são coisas diferentes, a minha conta é mais simples do que a da empresa, e não preciso dar satisfação para ninguém...

25 - Na sua opinião o que tornaria o acesso ao banco pelo *mobile banking* mais atrativo para a sua empresa?

... O aplicativo é bom e funciona muito bem, mas se você está na empresa e tudo o que você precisa está no computador, é natural que utilize o computador, não é por preterir um aplicativo, é pela facilidade de acesso, de ter tudo na mesma máquina no ambiente da empresa...