

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

JORGE DE CASTRO TEIXEIRA FILHO

PROPOSTA DE ANÁLISE DO BANCO VIRTUAL NO CONTEXTO DOS CANAIS
BANCÁRIOS E DA ACEITAÇÃO DOS CLIENTES

SÃO PAULO - SP
2015

JORGE DE CASTRO TEIXEIRA FILHO

PROPOSTA DE ANÁLISE DO BANCO VIRTUAL NO CONTEXTO DOS CANAIS
BANCÁRIOS E DA ACEITAÇÃO DOS CLIENTES

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Marketing

Orientador: Prof. Dr. Leandro Angotti
Guissoni

SÃO PAULO - SP
2015

Castro Teixeira Filho, Jorge de. Proposta de análise do banco virtual no contexto dos canais bancários e da aceitação do cliente / Jorge de Castro Teixeira Filho. - 2015.

93 f.

Orientador: Leandro Angotti Guissoni

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Bancos – Serviços ao cliente. 2. Inovações tecnológicas. 3. Canais de distribuição. 4. Sistema de computação virtual. I. Guissoni, Leandro Angotti. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 336.71

“Se queres vencer o mundo inteiro, vence a ti mesmo.”
Dostoiévski

Agradecimentos

Aos meus pais, Jorge e Luluca, que forjaram o meu caráter e me ensinaram a persistir;

À minha esposa Patrícia, pelo apoio e paciência ao longo deste mestrado;

Ao Professor Dr. Leandro A. Guissoni, pela grande ajuda e orientação neste trabalho;

Aos colegas do MPA-FGV, pela ajuda e pelos ótimos anos de convivência;

Ao todos os amigos que ajudaram com o seu carinho, preocupação e apoio.

RESUMO

O aumento de competitividade do setor financeiro e a inovação tecnológica bancária resultaram em mudanças na forma como os bancos de varejo atendem seus clientes e distribuem seus produtos. O uso de novos canais de atendimento proporciona benefícios para os bancos, como a economia de custos, bem como para os clientes, como a rapidez e conveniência de horário e local para acessar o banco. Nesse cenário surge um novo modelo bancário, chamado de banco virtual, que tem como principal característica não possuir estrutura física de atendimento ao cliente, tendo os seus canais de atendimento de forma remota ou eletrônica. O modelo já se encontra consolidado em alguns países, porém ainda em fase inicial no Brasil. Mas, para a aceitação dessas novas tecnologias ou modelo bancário, os clientes precisam conhecer, compreender e adotar essas novas possibilidades. Nesse contexto, a aceitação de tecnologias bancárias pelo consumidor passa a ser proposta em diversos estudos acadêmicos que investigaram tecnologias específicas, como terminais de autoatendimento, internet e *mobile banking* principalmente em mercados desenvolvidos. Assim, verifica-se a possibilidade de contribuir tanto na perspectiva acadêmica quanto na empresarial com estudos que investiguem a aceitação de novas tecnologias e modelos de negócios, como de banco virtual, por parte dos consumidores no Brasil, bem como o impacto da entrada desse modelo na indústria bancária. Dessa forma o presente estudo buscou identificar os possíveis fatores de influência na aceitação do banco virtual, utilizando premissas do modelo da Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT). As análises e resultados apresentados desta pesquisa foram baseados em entrevistas aplicadas junto a executivos do setor bancário e em clientes de um banco virtual. Os procedimentos utilizados permitiram fornecer informações quanto ao impacto e mudanças no modelo do banco tradicional, no aumento do uso e dos investimentos nos canais de tecnologia e nos fatores de expectativa de desempenho, expectativa de esforço e a influência social que se mostraram com alto poder de influência para a aceitação do modelo de banco virtual pelos clientes.

Palavras-chaves: Canais de distribuição, aceitação de novas tecnologias, banco virtual

Abstract

The increased competitiveness of the financial sector and banking technology innovation resulted in changes in the way retail banks serve their customers and distribute their products. The use of new service channels provides benefits for banks, such as cost savings, as well as for customers, as the speed and convenience of time and location to access the database. In this scenario there is a new banking model, called virtual bank, whose main feature has no physical structure of customer service, and its service channels remotely or electronics. The model is already well established in some countries, though in its infancy in Brazil. But for the acceptance of new technologies or banking model, customers need to know, understand and adopt these new possibilities. In this context, the acceptance of banking technologies by the consumer happens to be proposed in several academic studies investigating specific technologies such as ATMs, internet and mobile banking primarily in developed markets. So, there is the possibility to contribute both in perspective academic and the business studies that investigate the acceptance of new technologies and business models such as virtual bank, by consumers in Brazil, as well as the impact of the entry of this model in the banking industry. Thus, the present study sought to identify the possible influence of factors acceptance of the virtual bank using assumptions of the model of the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT). The analyzes and results presented in this study were based on interviews applied with the banking industry executives and clients of a virtual bank. The procedures used allowed to provide information about the impact and changes in the traditional banking model, the increased use and investment in technology channels and performance expectation factors, effort expectancy and social influence that demonstrated high power influence on the acceptance of virtual banking model by customers.

Keywords

Banking channels, acceptance of new technologies, virtual bank

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos	14
1.2 Estrutura do Trabalho	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Inovações Tecnológicas em Bancos	15
2.2 Adoção de Inovações	18
2.3 Canais de distribuição bancário.....	22
2.4 Banco Virtual: Conceito.....	29
2.5 Teorias e Modelo de Aceitação de Tecnologias	33
2.5.1 Modelo de Aceitação de Tecnologias (TAM)	33
2.5.2 UTAUT - <i>Unified Theory of Acceptance and Use Technology</i>	34
2.5.2.1 Expectativa de Desempenho	35
2.5.2.2 Expectativa de Esforço	35
2.5.2.3 Influência Social	36
2.5.2.4 Condições Facilitadoras	36
2.5.2.5 Moderadores	37
3 MÉTODO	39
3.1 Abordagem e Fases da Pesquisa	39
3.2 Primeira Fase- Pesquisa Executivos	41
3.2.1 Critério de seleção de entrevistados	41
3.2.2 Obtenção dos dados	41
3.3 Segunda Fase – Entrevista com clientes	43
3.3.1 Critério de seleção de entrevistados.....	43
3.3.2 Obtenção dos Dados	44

4 ANÁLISE	46
4.1 Análise dos dados – Primeira Fase	46
4.2 Análise dos dados – Segunda Fase	66
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
5.1 Conclusão	75
5.2 Implicações Acadêmicas	76
5.3 Implicações Gerenciais	77
5.4 Limitações de Pesquisa e Sugestão para Pesquisas futuras	78
6 BIBLIOGRAFIA	80
7 APÊNDICES	89
7.1 Apêndice A - Pesquisa Qualitativa Roteiro executivos	89
7.2 Apêndice B - Pesquisa Qualitativa Roteiro consumidores	90
7.3 Apêndice C - Protocolo de Pesquisa Primeira Fase	91
7.4 Apêndice D - Protocolo de Pesquisa Segunda Fase	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Curva de Adoção da Inovação	21
Figura 2 - Canais de distribuição bancário	23
Figura 3 - Interação dos canais de banco de varejo.....	23
Figura 4 - Modelo de escolha de canais de atendimento bancário	25
Figura 5 - Segmentação de clientes e determinação de canais	26
Figura 6 - Representatividade dos canais sobre as transações bancárias	27
Figura 7 - <i>Unified Theory of Acceptance and Use of Technology</i>	34
Figura 8 - Estrutura da Pesquisa	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Potenciais fatores determinantes nas ondas de inovação tecnológica em bancos...	17
Quadro 2 - Resumo Revisão Bibliográfica	38
Quadro 3 - Ranking dos 5 maiores Bancos do Brasil por volume de Ativos	41
Quadro 4 - Caracterização dos entrevistados – Primeira Fase	42
Quadro 5 - Caracterização dos entrevistados – Segunda Fase	44
Quadro 6 - Resumo visão sobre mercado bancário	48
Quadro 7 - Resumo visão executivos sobre os canais bancários	52
Quadro 8 - Resumo da percepção sobre Banco Virtual	59
Quadro 9 - Resumo dos possíveis fatores de influência sobre os consumidores	60
Quadro 10 - Resumo perfil público-alvo-visão executivos	64
Quadro 11 - Síntese das entrevistas -Primeira Fase	65
Quadro 12 - Resumo dados entrevistados – Segunda Fase	67
Quadro 13 - Resumo dos Resultados Pesquisa Clientes.....	73

1. INTRODUÇÃO

A indústria de serviços financeiros tem passado por mudanças, motivadas pelos avanços tecnológicos e por uma crescente desregulamentação no setor bancário. Essas mudanças geram vantagens aos consumidores como uma maior conveniência nas transações e novas possibilidades de modelos de negócio para instituições financeiras, incluindo novos produtos, formas de acesso a serviços, além de menores custos e novas fontes de receitas para as empresas que atuam no referido setor (HOWCROFT; LAVIS, 1986; BOYES; STONE, 2003; MEIDAN, 2013), possibilitando inovações que passam a serem observadas no setor.

Segundo Trott (2012, p.15), inovação refere-se “a gestão de todas as atividades envolvidas no processo de geração de ideias, desenvolvimento de tecnologias, fabricação e marketing de um novo produto (ou aperfeiçoado) ou de um processo de fabricação ou equipamento”. No setor de bancos, há inovações relacionadas com a forma de interação entre os bancos e seus clientes finais. Nos últimos anos, os novos canais de distribuição no setor bancário passam a ganhar mais importância (MOLS, 2006; DURKIN *et al.*, 2007).

Ao longo do tempo, os canais bancários passaram de modelos de atendimento presencial para estrutura de canais eletrônicos como internet e *mobile banking*, resultando em uma diversificação de canais no setor (PARK, 2007). Em alguns países uma parcela significativa dos consumidores ainda utiliza a agência bancária como principal canal (AKINCI *et al.*, 2004). Na Grã-Bretanha, os consumidores preferem uma mistura de vários canais em vez de um único canal (HOWCROFT; HAMILTON; HEWER, 2002). Na China, o contato pessoal tem influência direta a intenção comportamental dos consumidores chineses (SONG, 2014) e mesmo na Finlândia, um dos países líderes na área de internet *banking* os consumidores destacam a importância do serviço pessoal (MATTILA, 2002). Esses exemplos mostram que mesmo em diferentes países, desenvolvidos ou em desenvolvimento, o consumidor utiliza os canais bancários, eletrônicos ou presenciais de diversas formas.

No Brasil, segundo dados da Febraban (2015) as transações bancárias via internet e *mobile banking* em 2014 já representavam 53% de todas as transações bancárias, enquanto em 2009 era de 31%, com destaque para a utilização do canal *mobile* apresentou crescimento médio de 270% no ano de 2014, enquanto que a participação das agências, *call centers* e ATM recuou de 52% para 37% no mesmo período, essas mudanças indicam que a forma como o consumidor brasileiro está utilizando os canais bancários está mudando de forma significativa. Entretanto, no Brasil existem 96 instituições bancárias de varejo (tipo múltiplo com carteira comercial), com aproximadamente 23 mil agências e um alto indicador de atendimento presencial (agências

bancárias), tendo 30 agências para cada cem mil adultos bancarizados (possuir conta corrente em banco), já outros países em desenvolvimento como a Índia que possui 20 e África do Sul com apenas 16 agências (FEBRABAN 2015; BACEN 2014).

Especificamente, surge um novo modelo de negócio bancário conhecido como banco virtual ou eletrônico, que difere do modelo tradicional por não possuir presença física (isto é, agência bancária) junto ao consumidor final. O modelo de banco virtual é baseado no uso de canais eletrônicos e atualmente se encontra em um estágio de desenvolvimento mais avançado em alguns mercados classificados como desenvolvidos, como os Estados Unidos (LEE 2002; KOLODINSKY *et al.*, 2004). No Brasil, houve uma tentativa de implementar o primeiro banco virtual em 2000, com o nome de Banco1.net. Mas, a operação acabou sendo encerrada em 2004, tendo seus clientes migrados para o Unibanco (na época um dos acionistas do Banco1.net)¹. Nesta época no Brasil, a tecnologia disponível para a internet e *mobile banking* ainda estavam no estágio inicial de desenvolvimento, o que pode ter influenciado a não consolidação de um modelo ainda mais inovador, como o banco completamente virtual.

Naquele momento, observou-se que embora as inovações tecnológicas bancárias pudessem gerar vantagens aos bancos e principalmente aos consumidores, também podem despertar preocupações junto a esses consumidores quanto a privacidade e confiabilidade (ZEITHAML; BITNER, 2003). Na literatura, para explicar a aceitação dessas inovações tecnológicas pelos consumidores e tratar desse fenômeno, diversos modelos teóricos foram propostos, entre eles o *Technology Acceptance Model* (TAM) e o modelo da Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT). Ambos permitem identificar os principais fatores envolvidos na aceitação de novas tecnologias e têm sido aplicados no setor bancário (PIKKARAINEN *et al.*, 2004; PARK, 2007; YIU, 2007; LEE *et al.*, 2010; IM *et al* 2011).

O presente estudo trata da aceitação de novas tecnologias e de canais bancários, especificamente o modelo de banco virtual. O estudo é motivado por duas razões principais: i) após tentativa anterior, o modelo de Banco Virtual no Brasil foi retomado com a entrada de uma empresa no setor em 2015; ii) no Brasil, acredita-se que o mercado esteja em um momento de transição quanto a aceitação do consumidor de tecnologias bancárias, bem como, de desenvolvimento de modelos de negócios por parte dos bancos². Assim, a contribuição proposta por este estudo é o de compreender como o modelo impacta a indústria bancária e os possíveis fatores de influência na aceitação dessa tecnologia no setor de bancos, tornando-se de

¹ http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/unibanco_acaba_com_operacoes_do_banco1net.html

² <http://www.valor.com.br/financas/4098740/banco-original-testa-plataforma-digital>

fundamental importância para gestores bancários e para a literatura na área. São poucos os estudos sobre esse modelo e há oportunidades de contribuir ao analisar um momento de transição no setor em ambiente de mercado emergente, como é o caso do Brasil, no qual mesmo a adoção de tecnologias como internet e *mobile banking* aconteceram mais posteriormente aos mercados maduros.

Portanto, o problema de pesquisa investigado neste estudo é: **como o modelo de banco virtual pode ser desenvolvido no ambiente bancário brasileiro?** Para isso, o estudo investiga tal questão de pesquisa por meio de pesquisa qualitativa com o uso de entrevistas em profundidade, considerando tanto a perspectiva da indústria bancária compreendendo a visão de executivos do setor sobre o banco virtual no país, como a perspectiva do consumidor final com clientes atuais do banco virtual no Brasil.

1.1 Objetivo

O objetivo central deste estudo é **analisar as possibilidades para um modelo de banco virtual no Brasil no contexto dos canais bancários e sua aceitação pelos consumidores.**

Como objetivos secundários, cita-se:

- Compreender como esse modelo bancário recente impacta a indústria bancária na visão dos executivos do setor;
- Entender como o banco virtual é compreendido a partir da perspectiva dos seus clientes;
- Identificar a influência dos fatores de expectativa de esforço, desempenho, influência social e condições facilitadoras para aceitação desse modelo pelos consumidores.

1.3 Estrutura do trabalho

O trabalho está organizado em seis capítulos, divididos da seguinte forma: O primeiro capítulo refere-se a introdução, objetivos e pergunta de pesquisa, já o segundo trata do referencial teórico, no qual são abordadas a literatura sobre canais de distribuição bancários, os modelos de aceitação de novas tecnologias, o conceito de banco virtual e o cenário bancário brasileiro. O terceiro traz a metodologia, descrevendo a abordagem e os métodos utilizados na pesquisa. Já o quarto capítulo é demonstrado os resultados da pesquisa qualitativa realizada e no quinto discorre-se sobre os resultados e, no último capítulo são apresentadas as conclusões, contribuições, sugestões para novas pesquisas e limitações do estudo.

2. Referencial Teórico

Nesse capítulo serão abordados os principais modelos que influenciam a aceitação de novas tecnologias pelo consumidor, com destaque ao modelo da Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT) utilizada como base na aplicação desse estudo, além dos conceitos dos principais canais bancários e o modelo de banco virtual, todos esses conceitos inseridos dentro do contexto da pesquisa e referenciados com estudos já realizados.

2.1 Inovações Tecnológicas em Bancos

O sistema financeiro está passando por uma reestruturação relevante e um conjunto de inovações, sendo a diretriz fundamental dessa mudança as novas tecnologias de informação e comunicação, que permitem uma maior qualidade de vários aspectos bancários, além de mudanças na relação entre as instituições financeiras e seus clientes (CRANE; BODIE, 1996; BOYES; STONE, 2003; DEVLIN, 2006). A inovação, por sua vez, pode ser dividida em quatro categorias (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2001):

- Inovação de produto: mudança nos produtos ou serviços que a empresa oferece aos seus clientes;
- Inovação de processo: mudanças na forma pela qual os produtos/serviços são criados e entregues;
- Inovação de posição: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos; e
- Inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais que orientam a estratégia da empresa e tudo o que ela empresa faz ou produz.

Observa-se que o setor bancário se caracteriza principalmente pela inovação de produto e de processo. Segundo ressalta Peters (1992, p.137), "o setor bancário é o lugar mais evidente para se procurar as manifestações da tecnologia de informação no século 21". Sendo considerado o setor com o uso mais intensivo da tecnologia da informação, pois ela possibilita uma redução de custos e uma considerável vantagem competitiva (ALBERTIN, 1999). Uma das razões fundamentais para o desenvolvimento dos bancos em relação a tecnologia é referente a economias de custos, oferecendo serviços bancários on-line, a um custo menor em relação ao

tradicional sistema bancário. Dessa forma, podem explorar o aumento da eficiência da nova TI (tecnologia da informação), possibilitando o uso de recursos que seriam utilizados em estruturas físicas, possam ser direcionados para as áreas de vendas, marketing, serviços financeiros específicos e outras atividades de maior valor agregado (ROBINSON, 2000; LIAO; CHEUNG, 2002; SATHYE, 2005).

A implementação dos novos canais bancários online pode reduzir de 15% a 25% a base de custos do banco, além do potencial de lucro ao estender horários dos serviços também oferece oportunidade de *cross-selling* de outros serviços bancários (STANCO, 2000; DUTTA; MIA, 2010). Os canais eletrônicos permitem também que os bancos capturem um conjunto de informações mais detalhadas dos hábitos de clientes mais estratégicos, podendo assim incrementar significativamente as vendas de produtos bancários, além de fomentar a lealdade e por consequência a retenção dos seus clientes (HUMPHREYS, 1999; SEMELSBERGER, 1999). A inovação em análises e modelos preditivos, conduz a uma visão mais profunda sobre o comportamento dos clientes e permitindo segmentar os clientes e desenvolver estratégias direcionadas a esse público.

Em alguns setores, como de serviços financeiros, o consumidor tornou-se o próprio produtor, permitindo assim que, por meio da tecnologia, ocorra a padronização nos serviços prestados. Por outro lado, as empresas que desenvolvem serviços de informação podem armazenar e vender esses serviços aos seus consumidores como uma espécie de mercadorias (SUNDBO, 1994).

A difusão de inovações no setor bancário brasileiro, podem ser classificadas por ondas de inovação, em relação a demanda do mercado e regulação do setor, vide quadro 1. Dessa forma as inovações começam com a 1ª onda na década de 1960 com o uso do mainframe para processar o aumento de transações no *back-office* dos bancos e o incentivo a automação dos registros contábeis, e hoje já se encontra na 5ª onda, com uma tecnologia voltada a mobilidade, com a demanda de maior capilaridade e uma regulamentação voltada a inclusão e uso mais intenso de. Esta quinta onda de inovação 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 (CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009).

Quadro 1: Potenciais fatores determinantes nas ondas de inovação tecnológica em bancos

	Tecnologias	Demandas de mercado	Regulamentação
1ª onda	Mainframe	Aumento do número de clientes leva ao crescimento do volume de transações processadas em <i>back-office</i>	Incentivos à concentração bancária e à automação de registros contábeis
2ª onda	Minicomputadores	Necessidade de processamento no nível da agência; implantação de sistemas online	Restrição às importações e investimento na indústria nacional
3ª onda	Microcomputadores	Demanda por autoatendimento, no ambiente da agência e através de caixas eletrônicos	Controle inflacionário
4ª onda	Home e Office <i>banking</i> ; Internet	Maior interatividade e comodidade para clientes que já dispõem de computadores	Legislação de provedores e responsabilidades na web
5ª onda	Mobilidade e convergência digital	Maior capilaridade para expansão da rede de clientes	Sistema financeiro inclusivo e telecomunicações no mercado financeiro

Fonte: CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009

O sistema financeiro brasileiro passou por profundas alterações na sua estrutura e na sua regulação ao longo da década de 1990. Associado ao contexto de estabilização monetária e de abertura do setor ao capital externo que se observou no período. A brusca redução das receitas inflacionárias que passaram de 4,3% do PIB, em 1993, para 0,1%, em 1995 decorrente do Plano Real ocasionou uma readaptação das estruturas administrativas, redução de custos e a busca de novas fontes de receita, além do aumento da concentração do sistema bancário com a aquisição, fusão ou extinção de algumas instituições financeiras. Já o processo de maior abertura ao capital estrangeiro ocorreu em 1995, através de uma mudança na legislação, ocasionando um aumento da participação de instituições financeiras estrangeiras no sistema financeiro nacional (CORAZZA, 2001).

A tecnologia de automação bancária atingiu no Brasil um alto nível de excelência, podendo ser considerada um dos únicos em que o desenvolvimento local de tecnologia se igualou aos equivalentes estrangeiros, ou até mesmo os superou (DINIZ, 2004). Isso ocorre porque o setor bancário brasileiro continua realizando investimentos significativos em tecnologia, somando o volume de R\$ 21,5 bilhões em 2014, o equivalente a 18% de todos os gastos de TI em todo país. Apesar de nos últimos anos (2009-2014) o país ter apresentado uma taxa média de 2,6% de crescimento econômico, as despesas e investimentos com tecnologia bancária cresceram em média 9% no mesmo período (FEBRABAN, 2015; IBGE, 2014).

2.2 Adoção de Inovações

A inovação trata-se de um novo serviço ou por alterações significativas no processo de entrega do serviço ou, ainda, melhorias incrementais em serviços existentes (METTERS *et al.*, 2003). De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 86), “a inovação é um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível”.

A Teoria da Difusão de Inovações, proposto por Rogers (1983), tem sido utilizada largamente para explicar o processo de adoção das inovações. O autor define categoricamente as características que influenciam a adoção ou não de uma inovação:

- Vantagem Relativa (*relative advantage*): o grau que os consumidores percebem os benefícios superiores da inovação em relação a tecnologia atualmente em uso;
- Compatibilidade (*compatibility*): o grau que a inovação é aderente com as práticas, valores e experiências de um indivíduo;
- Complexidade (*complexity*): o grau de dificuldade que uma inovação é entendida e utilizada, sendo considerada uma barreira significativa na adoção de novas tecnologias em relação à internet;
- Experimentabilidade (*trialability*): o método de demonstrar ao consumidor, com testes com risco financeiro limitado; e
- Observação (*observability*): o grau que os resultados da utilização são perceptíveis para os outros de seu vínculo, se o consumidor perceber os outros se beneficiando da inovação é provável que adote e se difunda rapidamente.

Utilizando a Teoria da Difusão de Inovação como base, Moore e Benbasat (1991) adicionaram novas características, além das cinco originais, como a imagem e o voluntariado na utilização, sendo à melhoria da imagem do usuário com a utilização de uma inovação e o grau no qual o uso de uma inovação é percebido como sendo voluntário ou de livre escolha. Já Yi, *et al.*, (2006) conceitua a importância da variável definida como “personalidade inovadora”, sendo as diferentes reações que os possíveis adotantes têm frente a uma nova tecnologia.

Propõe Hanna *et al.*, (1995), três fases de difusão de uma nova tecnologia em processos, complementando a teoria de ciclo de inovações em serviços. A primeira fase acontece quando a nova tecnologia substitui a existente, sem ter maiores implicações no processo. Na segunda

fase, a nova tecnologia pode induzir a uma significativa melhoria de performance no processo. E a terceira fase ocorre quando a nova tecnologia propicia a oportunidade para a transformação dos processos e das estruturas organizacionais.

Uma nova proposição teórica com a intenção de desenvolver um modelo de processo de difusão foi sugerida por Gatignon e Robertson (1991), usando como base os conceitos fundamentais da teoria da difusão de Rogers, assim, os principais elementos do paradigma de difusão são: a inovação e suas características; o sistema social dentro do qual a inovação se difunde; o processo de difusão que ocorre; o processo de adoção no nível individual do consumidor; a influência interpessoal que é transmitida; características pessoais dos inovadores e outros adotantes; estratégia de marketing para a inovação e atividades competitivas dentro da categoria de produtos.

Torna-se importante conceituar a diferença entre adoção e aceitação da tecnologia pelo consumidor, a aceitação refere-se ao desejo expresso do consumidor para adquirir um novo produto em um futuro próximo, relaciona-se com o estado de espírito do consumidor antes de comportamento de compra real e baseia-se na informação e percepção que o consumidor tem sobre a inovação. Já o comportamento de adoção, por outro lado, refere-se ao a utilização de uma inovação (ROGERS, 2003).

Na visão de Parasuraman e Colby (2002), os sentimentos envolvidos para avaliação do grau de adoção: otimismo (visão positiva da tecnologia e a crença de que ela propicia às pessoas uma maior eficiência nas suas vidas), o caráter inovador, (tendência de um indivíduo de ser pioneiro em tecnologia), desconforto (falta de controle percebida sobre a tecnologia e o sentimento de ser oprimido por ela) e insegurança (à desconfiança sobre a capacidade da tecnologia em funcionar corretamente).

A inovatividade é outro conceito relativo a adoção de novos produtos, segundo Rogers e Shoemaker (1971) abordando a tendência a inovar, o grau em que um indivíduo adota uma inovação mais cedo do que outro membro do seu sistema social, nessa mesma linha Lu *et al.*, (2005) reforça que se devem considerar os traços pessoais, tais como o perfil de 'inovatividade' individual, sendo relevantes para a adoção e podem ter mais importância ainda nos adotantes potenciais. Na visão de Manzano *et al.*, (2009) é um construto-chave na adoção da internet para a adoção de produtos bancários, desempenha um papel importante na redução da percepção de risco no uso da internet.

Já os autores Tornatzky e Fleischer (1990) destacam que a inovação tecnológica é uma atividade complexa e constituída de várias etapas, com diversas atividades, decisões e

mudanças de comportamento individual e social. Esse processo é dividido em cinco fases: Iniciação, Adoção, Adaptação, Implementação e Rotinização.

Ainda conforme Rogers (1983), a capacidade de inovação, é o grau em que um individual adota uma nova ideia em relação aos outros membros do sistema. Assim, pode-se classificar os consumidores em cinco categorias:

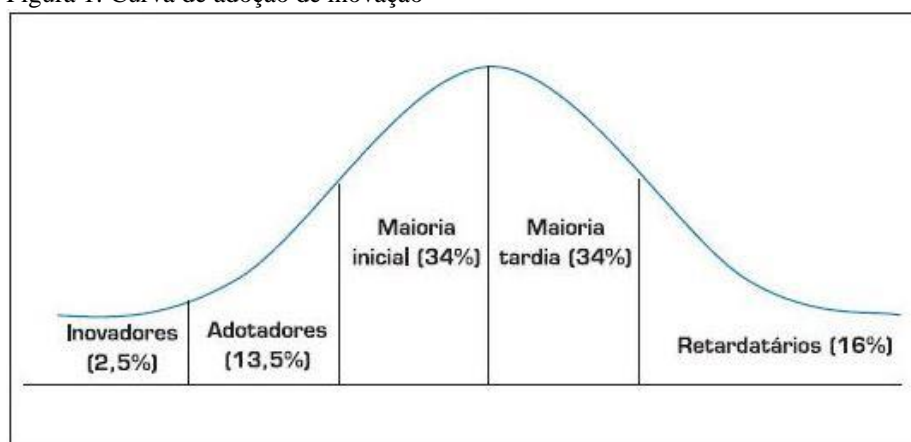
- Inovadores (*Innovators*) – Pequeno grupo de pessoas (2,5% do total de indivíduos), que tendem a adotar novas tecnologias e comportamentos em seus primeiros estágios, mesmo com riscos maiores;
- Adotadores (*Early Adopters*) – Grupo maior que os "Inovadores"(13,5% do total) e ainda possuem alguns traços de inovação, embora não tenham a mesma disposição para assumir os riscos dos estágios iniciais de desenvolvimento;
- Maioria inicial (*Early Majority*) – Amplo público (34% do total), que sinaliza se uma determinada tecnologia entrou em fase de difusão;
- Maioria tardia (*Late Majority*) – Segmento amplo (34% do total), mas com certa resistência às inovações, logo, tende a retardar a sua adoção até a demonstração clara das suas vantagens; e
- Retardatários (*Laggards*) – Último segmento a adotar a inovação (16% do total de indivíduos), quando já se encontra em fase madura de implantação e os riscos envolvidos são menores;

Baseado e bastante similar a classificação de Rogers (1983), os autores Parasuraman e Colb (2002) definem os primeiros usuários como “exploradores”, sendo altamente motivados e sem medo, a seguir são os “pioneiros”, que desejam os benefícios da tecnologia, porém são mais práticos sobre os riscos. O terceiro grupo é dividido em: “céticos” que precisam ser convencidos dos benefícios e os “paranóicos”, que estão convencidos dos benefícios, mas são altamente preocupados com os riscos. Por último, estão os “retardatários”, que podem nunca vir a adotar a tecnologia, exceto se forem de alguma forma forçados a isso.

A curva de adoção, proposta por Rogers (1995), propõe que os possíveis adotantes possam ser classificados e o grau de penetração da tecnologia possa ser mensurado. O número de “adotadores” tende a aumentar lentamente no início devido a necessidade de investimentos em comercialização e propaganda, a resistência inicial por parte do cliente, os possíveis defeitos

do produto. Após esse período, a aceitação dessa inovação ganha velocidade, pois mais adotantes percebem os benefícios e experimentam o produto, depois ocorre a estabilização da aceitação, já que as redes de comunicação e influência pessoal executam a difusão e a popularização, retirando assim do produto a característica de novidade. O ponto crítico está relacionado ao início da utilização da tecnologia, quando o nível de adoção está entre 10% e 20%, é o coração do processo da difusão, que uma vez ultrapassado esse período, a possibilidade da inovação se difundir é muito grande (GATIGNON; ROBERTSON, 1991).

Figura 1: Curva de adoção de inovação



Fonte: Rogers (1995)

A penetração de *internet banking* no Brasil era de 25% dos consumidores em 2009 e passou para 52% em 2014, apresentando assim rápido crescimento no período, e conforme modelo acima, estando na fase da “maioria inicial”. A tecnologia do *mobile banking* passou de 0,5% para 12% de adoção no mesmo período, assim classificado como na fase dos “adotadores” e na fase crítica do processo de difusão, demonstrando que ambas as tecnologias podem aumentar de forma significativa sua penetração junto ao público consumidor nos próximos anos (FEBRABAN, 2015).

A inovação digital está acontecendo em todos os níveis da indústria de serviços financeiros, através de novos concorrentes, novos processos, novas expectativas dos consumidores e principalmente pelos novos canais de distribuição, que estão mudando o paradigma do setor bancário (MAROUS, 2015).

2.3 Canais de distribuição bancários

Conforme Rylander, Strutton e Pelton (1997, p.11) os canais de distribuição são conceituados como “um conjunto de troca que criam valor ao consumidor na aquisição, consumo e disposição de produtos e serviços”. De acordo com Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), canais de distribuição são um grupo de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar disponíveis os produtos, isto é, bens e serviços, de uma empresa para uso e consumo.

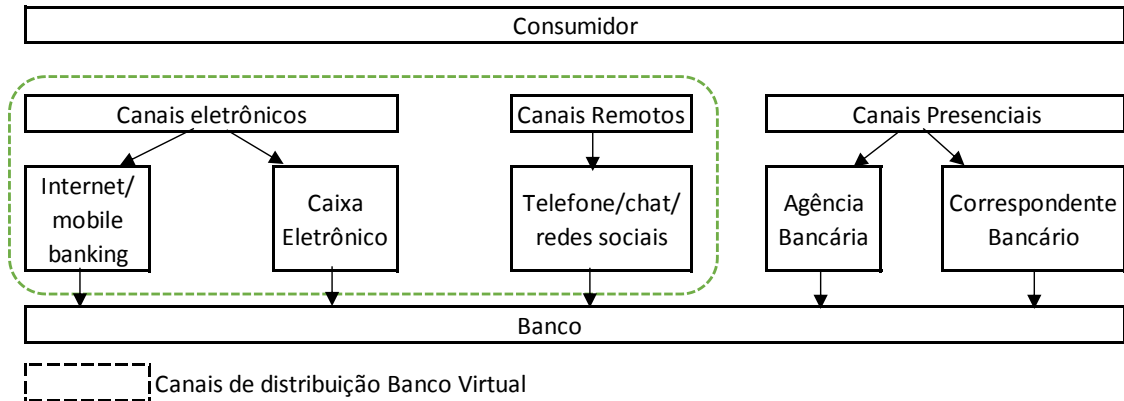
Os canais de distribuição podem ser classificados quanto ao número de intermediários envolvidos: os canais diretos ou de nível zero, não envolvem intermediação até a entrega do produto ou serviço até o consumidor; canais de um nível possuem um intermediário; os de dois níveis possuem dois intermediários, e assim por diante (KOTLER, 1998). Normalmente, os canais de distribuição de serviços costumam envolver um pequeno número de intermediários ou mesmo a inexistência destes, já que os serviços possuem atributos de intangibilidade e simultaneidade (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996; KOTLER, 1998; BOWERSOX; COOPER, 1992).

Os bancos utilizam a estratégia de distribuição direta, através de canais próprios de distribuição, o que busca garantir o controle desses canais, bem como do nível de serviço desenhado pelo banco (ROSEMBLOOM, 2011). Na verticalização total do canal, os investimentos tendem a ser elevado e de difícil reversão. Por outro lado, essa verticalização apresenta riscos, pois o banco assume todo o papel de manter uma força de vendas ou uma cadeia de distribuição própria (COUGHLAN *et al.*, 2002).

A partir da década de 1980, os bancos começaram a utilizar uma distribuição multicanal dos seus produtos e serviços, não só através da rede de agências físicas como também por caixas eletrônicos e atendimento telefônico, já com os avanços tecnológicos na década de 1990, houve aumento significativo do volume de transações bem como acesso a novos produtos estavam disponíveis fora do ambiente físico da agência, culminando na criação do internet *banking* (BLACK *et al.*; 2002).

Com a introdução dos canais de atendimento remotos, como as centrais de atendimento, internet e caixas eletrônicos, o cliente passou a ter liberdade de fazer transações a qualquer hora, de qualquer lugar, e pelo canal que escolher, estando os serviços de cada canal disponíveis em vários pontos de contato de acordo com as preferências pessoais de cada cliente, mudando assim de forma significativa a estratégia de distribuição dos bancos (LOVELOCK; WRIGHT, 2001; BYERS; LEDERER, 2001; BOYES; STONE, 2003).

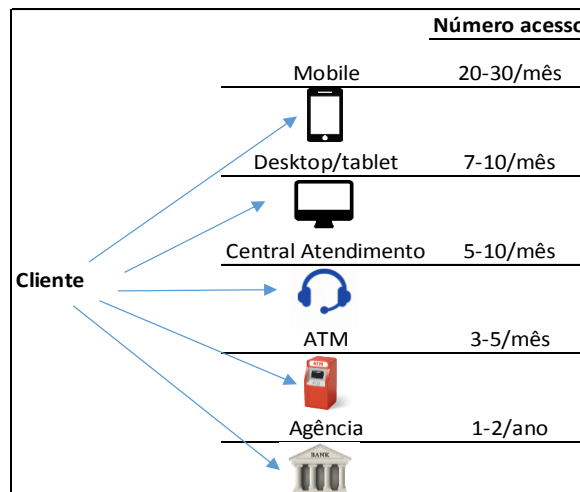
Figura 2: Canais de distribuição bancário



Fonte: Elaborado pelo autor

Essa mudança nos canais de distribuição deve ser ainda mais significativa com o aumento expressivo do uso dos canais remotos, onde o *mobile banking* deve se destacar como o principal canal de um banco do varejo, a previsão de utilização nos próximos em 5 anos nos bancos americanos demonstra o impacto dessa mudança, vide figura 3. Assim os clientes tendem a procurar uma agência apenas quando seu problema é muito complicado para resolver online. O banco do futuro deve estimular conhecimento para os canais digitais, sob a forma de assistentes on-line e telefone, para que as pessoas não precisem contatar uma agência. (KING, 2014).

Figura 3: Interação dos canais de banco de varejo



Fonte: King, (2014)

Já Pew (2002) constatou que a conveniência propiciada pelos canais de internet, em termos de economia de tempo e a disponibilidade de 24 horas e 7 dias por semana, foi o

motivador adoção mais importante entre os clientes norte-americanos. Porém, se os clientes tem um maior conforto com o uso de canais remotos, diminui assim a sua necessidade de encontros na agência, a lealdade dos clientes em relação ao banco pode ser ameaçada (DURKIN *et al.*, 2007).

Os canais de distribuição financeira tem capacidade para prover a oportunidade de diferenciação através da oferta e entrega de serviços únicos e de valor agregado ao consumidor, na ausência desses fatores, existe dificuldade na adoção do *internet banking* pelos consumidores (THORNTON; WHITE, 2006; DURKIN *et al.*, 2008).

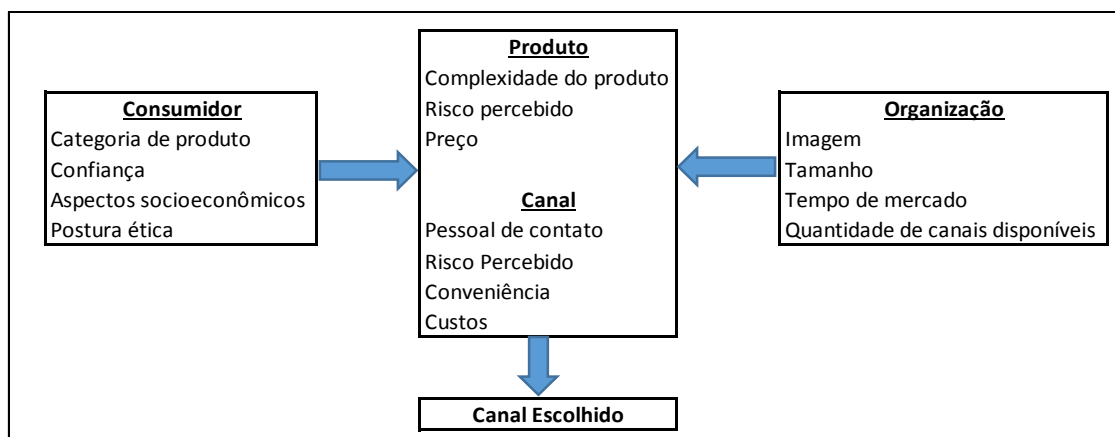
Por outro lado, Grönroos (1990) contrapõe destacando que o sucesso dos sistemas remotos depende do nível de envolvimento e dos benefícios dos clientes, necessitando recompensar e motivar os mesmos para fazerem parte desse processo. O uso desses canais por parte dos consumidores pode gerar ansiedade e stress nos mesmos, ocasionados por um possível desconforto nessa interação com os serviços de tecnologias, muitos clientes preferem interagir com pessoas ao invés de máquinas, considerando essa interação uma experiência pessoal (LEE *et al.*, 2010; ZEITHAML; GILLY, 1987).

Os meios tecnológicos não podem substituir a capacidade das pessoas que atendem de ouvir, resolver problemas e dar respostas customizadas e personalizadas às necessidades e desejos do cliente. Logo, deve haver uma compensação para o cliente pela falta do contato humano, já que os serviços financeiros oferecidos por meios tecnológicos podem minimizar a percepção de relacionamento pela falta do toque pessoal (WALKER; JOHNSON, 2005). A qualidade, do serviço afeta a lealdade do cliente e desempenha papel significativo na fidelização de clientes (AL-HAWARI, 2015).

Na visão de Morrison e Roberts (1998) a preferência pelo método de atendimento é importante, porém sua influência é secundária na percepção dos consumidores, dessa forma a preocupação das instituições financeiras deveria ser em aumentar a percepção de que os canais são adequados, ao invés de direcionar ou influenciar o consumidor na escolha do canal de atendimento. Os clientes ao escolherem um canal pelo qual querem adquirir um produto ou serviço, o fazem baseados em dois conjuntos de critérios: um conjunto que se relaciona a suas percepções do desempenho do canal com relação a fatores como fornecimento do produto ou serviço, custos, conveniência e localização (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Na visão de Black *et al.* (2002), o cliente avalia uma série de variáveis ao escolher os canais de atendimento bancário que irá utilizar, considerando algumas variáveis do próprio cliente além de características do produto e aspectos do banco, vide figura 4.

Figura 4: Modelo de escolha de canais de atendimento bancário



Fonte: BLACK *et al.* (2002, p.17)

Os clientes resistentes ao autoatendimento pertencem às classes mais populares e com idade mais avançada (BLACK, 2002), nessa mesma linha no Brasil, também foi identificado que os clientes com nível mais baixo de escolaridade como resistentes, segundos estudos de Kaufmann e Marchetti (2008), dessa forma, esse público faz uso mais frequente da agência bancária, já o público com maior renda e escolaridade utiliza as agências de forma eventual e grandes demandas. Uma das justificativas pode ser atribuída em função do custo de conexão à internet, tornando difícil a utilização de *mobile banking* pelo público de baixa renda, identificando que houve migração de clientes de maior poder aquisitivo para a tecnologia de *mobile banking* (MAS, 2009).

Bastante similar aos estudos conduzidos por Thornton e White (2001), que ainda destacam que essa população mais jovem adota os novos canais tecnológicos com mais interesse, e assim na medida que esse público for ganhando relevância no mercado consumidor, tornará esses canais ainda mais relevantes na sua utilização e na contratação de qualquer produto financeiro. Assim, o canal internet *banking* oferece alternativa de facilidades para grupo de clientes não interessado no uso de agências físicas para serviços que entende não haver valor (KAUFMANN; MARCHETTI, 2008).

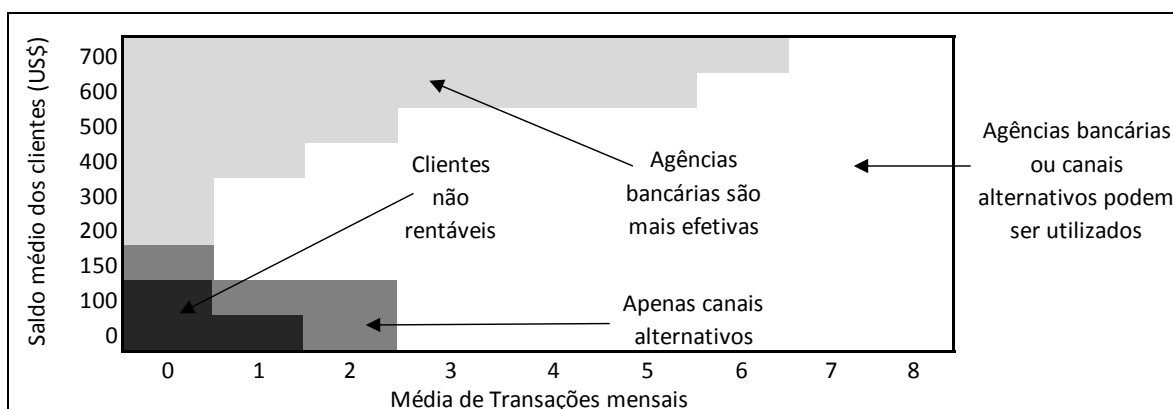
Os serviços até o momento acoplados ao canal são aqueles de natureza transacional, isto é, baseados em operações suficientemente estruturadas, com alta repetição que são facilmente automatizáveis, que não envolvem trocas complexas de informação ou com baixa necessidade de experimentação, assim são considerados serviços mais simples e tendem a migrar com maior facilidade para os canais remotos, Porém os serviços mais complexos, que envolvem algum grau de relacionamento entre banco e cliente, como por exemplo financiamento, ainda estão pendentes de implementação nos canais remotos, assim a oferta pela internet ou pelo caixa

eletrônico não será suficiente para esse tipo de produto, o que ainda exige alguma forma de atendimento presencial (ACHROL; KOTLER 1999; KUMAS; VENKATESEN 2005; DINIZ 2007; LOVELOCK, 2007).

Grandes bancos que possuam extensa rede de agências, têm maior possibilidade de sucesso na implementação de canais remotos de atendimento, já em relação aos canais inovadores como *mobile banking* podem ser incentivados com redução de preço, para atrair mais usuários ao canal de distribuição, mesmo que não seja da preferência do consumidor (BLACK, 2002).

A estratégia de determinar os canais de distribuição a serem utilizados pelos bancos, é oriundo do posicionamento que busca obter, a determinação do segmento de atuação e definição do público alvo a ser atingido (COUGHLAN, 2002). Entretanto, Mas (2009) sugere um modelo baseado em número de transações mensais x saldo médio do cliente para determinar os canais utilizados, vide figura 5 abaixo:

Figura 5: Segmentação de clientes e determinação de canais



Fonte: MAS (2009)

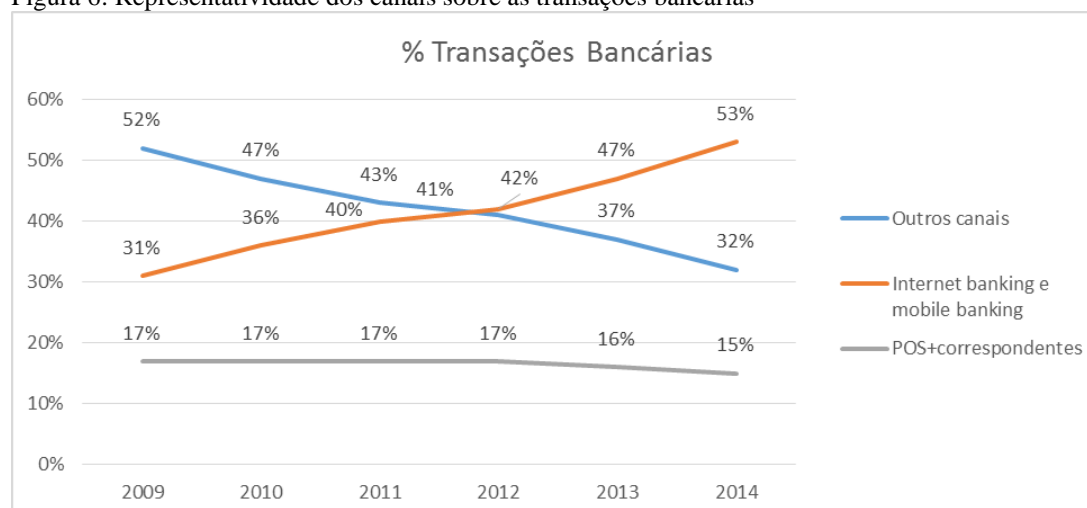
No Brasil, na década de 1980 houve a instalação de ATM ou caixas eletrônicos, bem como os primeiros pontos de venda através de cartão de crédito. Essas funcionalidades marcam o desenvolvimento da relação entre a tecnologia bancária x cliente, através de múltiplas funções, seja para pagamento direto de compras seja para inúmeras outras atividades pré-estabelecidas como saques e extratos. Os anos 90 são marcados pelo surgimento do *internet banking*, propiciando ao cliente uma maior comodidade, já que os clientes não precisam mais sair das suas casas ou escritórios a fim de realizar operações bancárias (MAÇADA; BECKER, 2001; DINIZ, 2007).

Na década de 2000, através de mudanças na regulação bancária brasileira, surgiu um canal intermediado de distribuição, envolvendo bancos e uma variedade de agentes parceiros,

externos ao sistema bancário, conhecido como correspondentes bancários. O modelo é apontado como um grande fenômeno da indústria bancária brasileira, permitindo aos bancos, um crescimento significativo nas suas redes de atendimento, permitindo aos bancos multiplicar o número de pontos de serviço sem incorrer nos custos associados à operação de agências ou postos tradicionais (KUMAR *et al.*, 2006; DINIZ, 2007). Isso feito, já sob a influência do grande avanço tecnológico do setor, a inovação nos produtos bancários começa a ficar fortemente associada ao uso de plataformas tecnológicas através dos quais os clientes passam a ter contato com os bancos. A concorrência, disponibilidade de tecnologia e também a inflação contribuem fortemente para um período de grande inovação em produtos e serviços bancários (DINIZ, 2007).

Atualmente, o consumidor brasileiro já está utilizando de forma efetiva os canais remotos, onde os canais internet/mobile banking já se tornaram o principal meio de transações (53%), apresentando um significativo crescimento nos últimos anos, em contrapartida a utilização de outros canais (agência bancária) tem reduzido expressiva nesse mesmo período, vide figura abaixo (FEBRABAN, 2015).

Figura 6: Representatividade dos canais sobre as transações bancárias



Fonte: Febraban (2015)

Os processos de decisão de uso do canal pelo cliente evoluem ao longo do tempo, isto significa que o cliente ou o novo cliente que experimenta o uso de um novo canal é mais receptivo do que os clientes maduros, esses são menos passíveis de experimentar novos canais, dessa forma sugere que as estratégias de canal para os clientes maduros devem garantir que esses clientes estão muito satisfeitos com a experiência de serviço do canal (VALENTINI; MONTAGUTI; NESLIN, 2011).

A multiplicidade cada vez maior de canais através dos que os clientes podem adquirir serviços ou produtos, torna vital para os gestores compreender como os clientes decidem quais os canais utilizam. Um benefício potencial deste entendimento é que os gestores podem assim definir estratégias para aumentar o valor do cliente por meio eficaz gestão multicanal (NESLIN *et al.* 2006).

Essa multiplicidade de canais, pode ser definida como modelo multicanal, que é o conjunto de atividades envolvidas na venda mercadorias ou serviços aos consumidores através de mais de um canal (LEVY; WEITZ, 2009).

Como observado, o advento de novos canais móveis digital resultou em uma outra mudança disruptiva no ambiente de varejo, mais especificamente, com o crescimento do canal móvel, *tablets*, mídia social, bem como a integração destes novos canais no varejo on-line e off-line, o cenário do varejo continua a mudar de um modelo de multicanal para um modelo de varejo *omni-channel* (RIGBY, 2011; VERHOEF *et.al*, 2015). A característica definidora de distribuição *omni-channel* é a suposição de que qualquer determinado cliente irá avaliar o produto de interesse em vários pontos diferentes. Este difere do conceito tradicional multicanal, que segmenta os canais e consumidores, em vez disso, existe uma única base de consumidores que interage com os varejistas em todos os canais disponíveis (VERHOEF *et.al*, 2015). Clientes multicanal utilizam em média de 20% a 30% mais os canais de distribuição, do que os clientes que utiliza apenas um canal bancário (MYERS; PICKERSGILL; VAN METRE, 2004). O canal móvel trará novos desafios e oportunidades para os varejistas do multicanal e profundamente remodelar o cenário de varejo, assim como o canal da internet tem feito até à data (ZHANG *et. al*, 2010).

Dessa forma, a estrutura do canal de distribuição no futuro será diferente da atual, sendo necessário um processo de adaptação entre os canais de distribuição, através da influência do avanço tecnológico e das atitudes/comportamentos dos clientes, o novo modelo vai intensificar ainda mais as fusões e aquisições no setor e o fechamento de agências e redução de pessoal na maioria dos bancos (MOLS, 2006). Durante os próximos três a cinco anos, o mercado bancário presenciara uma integração radical da experiência bancária em ambientes físicos e virtuais (MCKINSEY, 2014).

2.4 Banco Virtual: Conceito

O banco virtual tem como característica o uso de canais remotos, como caixas automáticos (ATM - *Automatic Teller Machine*), telefone, *mobile banking* e *internet banking*. O principal ponto que o distingue em relação ao banco tradicional é de não ter presença física para o atendimento ao consumidor final, já o banco eletrônico é conhecido como *e-banking*, definido como a prestação de serviço bancário via internet (LIAO; CHEUNG, 2002; KARJALUOTO, 2002; BOYES; STONE, 2003). Apesar da relação com o cliente ser mantida nesse modelo bancário, esta é conduzida à distância com pouca ou nenhuma interação pessoal direta (HARDEN, 2002).

Em 1995 foi considerado o marco do conceito de banco virtual, com o lançamento do primeiro banco completo via internet, ou seja, com todos os serviços financeiros disponíveis, com o *Security First Network Bank* nos Estados Unidos. No Brasil, o primeiro banco virtual foi lançado no ano de 2000, o Banco1.net foi uma iniciativa do banco Unibanco e alguns acionistas estrangeiros, com estratégia de praticar tarifas menores em relação a concorrência, nasceu com aproximadamente 70 mil clientes que já utilizavam a internet do banco, tinha como objetivo atingir 350 mil clientes em 4 anos. Porém o banco enfrentou grandes dificuldades financeiras, já que os serviços de internet não cresceram como esperado na época e assim acabou encerrando as suas operações em 2004 tendo aproximadamente seus 70.000 clientes migrados para o Unibanco (LEITE, 2004).

Com a rápida difusão da internet, o banco virtual está se tornando um canal de distribuição de serviços bancários, esse avanço pode causar uma revolução significativa nos bancos de varejo. A taxa de aceitação desse modelo por parte dos clientes é significativa, já que os bancos de varejo sozinhos já não são suficientes para oferecer serviços para atender às necessidades de hoje dos clientes exigentes e desafiantes (TAN; TEO, 2000; BRADLEY *et al*, 2003).

Os produtos e serviços financeiros prestados via Internet, devem ser adaptados para atender as necessidades, alinhados com as preferências e expectativas do cliente, mas também são necessários e importante para identificar novas tendências e assim desenvolver a capacidade de antecipar as mudanças nas condições de mercado, portanto, fundamental para o sucesso do modelo de *e-banking* (LIAO, 2013). Essa automação deve ser compatível com o comportamento do consumidor, buscando a sua participação ativa como condição para o sucesso do relacionamento homem x máquina, já que a satisfação do cliente é a chave para o sucesso na *Internet banking* e os bancos vão usar diferentes meios de comunicação para

personalizar produtos e serviços para atender às necessidades específicas dos clientes no futuro (EGNER, 1991; MATTILA, 2001).

Os avanços tecnológicos possibilitaram que os serviços financeiros pudessem ser distribuídos através de canais remotos, o *e-banking* (canais via internet) é o mais moderno meio que está sendo explorado por novas e também pelas tradicionais instituições financeiras, sendo essas, a vanguarda no desenvolvimento dos canais bancário on-line, apesar de possuírem uma ampla rede de agências físicas, essa evolução da tecnologia pode reduzir o custo dos bancos de varejo, através da redução da dependência da rede de agências para distribuir os produtos. Porém, essa rede de agências físicas continua a ser um modelo de distribuição eficiente para muitas ofertas de produtos bancários e a tecnologia pode ajudar a manter a sua importância, tornando-os mais rentável (HOWCROFT; LAVIS, 1986; BOYES; STONE, 2003; AGARWAL *et al.*, 2009).

Alguns estudos demonstram que os canais on-line são uma importante opção estratégica um como posicionamento competitivo para os bancos, além de ser o segmento mais rentável e mais lucrativo para bancos (ROBINSON, 2000; MOLS, 2006; ACHARYA; KAGAN; LINGAM, 2008). Nas estimativas da McKinsey (2014), a transformação digital pode agregar cerca de 30% das receitas de um banco tradicional europeu, especialmente em produtos de alto volume de negócios, tais como empréstimos pessoais e pagamentos.

Porém essa transformação implica a utilização de tecnologias digitais para melhorar o modelo de negócio físico, movendo processos off-line ou on-line para interações, e às vezes repensar como um cliente pode fazer negócios. Porém, apenas replicar experiências off-line on-line não será suficiente, devendo usar todo o potencial das novas tecnologias para criar serviços inteiramente novos (BAIN & COMPANY, 2015).

Os bancos on-line puros, ou virtuais, costumam usar outros canais de atendimento ou relacionamento, como por exemplo, centros de contato com os clientes, estabelecendo assim alguma forma de presença física, inclusive através de filiais ou agências conceitos, já que se trata de uma das maiores resistências dos consumidores a adoção das tecnologias móveis bancárias (PIKKARAINEN *et al.*, 2004; CHEMINGUI, 2013).

Conforme Nath, Shrick e Parzinger (2001), no mercado bancário prevalecem dois modelos de Internet, que são os *e-bank*, bancos que existem somente na Internet, e as *e-branches*, que consiste no modelo tradicional de agências combinado com a oferta de Internet *Banking*.

Nessa mesma linha conceitual, os modelos podem ser definidos em relação a sua estratégia de distribuição (BYERS, LEDERER, 2001):

1. *Internet Banking* “puro”: bancos totalmente “virtuais”, ou seja, não possuem agências, assim o relacionamento com os clientes se dá através da internet ou de outros canais de comunicação, remotos. A consolidação de sua marca é uma das maiores dificuldades já que alguns atributos como tradição e confiabilidade, são conquistadas ao longo do tempo, diferentes desses bancos com pouco tempo de existência. Esses bancos costumam possuir estratégias de preço diferenciadas em função da utilização dos canais disponíveis, adotam linguagem de comunicação mais moderna, focando nos atributos de modernidade e agilidade, buscando se dirigir aos clientes mais inovadores, habituados a lidar com tecnologia e que não valorizam o contato pessoal na prestação do serviço;

2. Híbridos on-line: são bancos já tradicionais no mercado que estendem suas marcas para a internet e possui algumas vantagens como o conhecimento e lealdade à marca. Esses bancos não costumam utilizar estratégias de preço diferenciadas, tampouco atuação para nichos de clientes que sejam mais propensos a usar esse canal. O objetivo principal é a redução dos custos de transação e do fluxo de clientes nas agências físicas, resultando na diminuição de custos administrativos e operacionais.

Dependendo do *mix* dos segmentos de clientes, há três estratégias para a indústria bancária: (1) uma estratégia com agências bancárias, servindo apenas o segmento de clientes que preferem esse canal, (2) Estratégia on-line para o segmento que prefere transações eletrônicas, e (3) um combinado estratégia usando agências e on-line que serve cada segmento usando seu canal preferido (WAN; LUK; CHOW, 2005).

A segmentação do consumidor relativo aos banco, podem ser classificados em relação aos benefícios e atitudes, sendo segregados em quatro grupos de clientes: Clientes "orientados a transação", que têm um forte viés de tecnologia, mas a atitude fraca de informações; os com "interesse geral", que tem uma tecnologia e atitude positiva e forte sobre informações on-line; os considerados "orientados a serviços", que têm ambos, informação e tecnologia fracos e os "opostos a tecnologia", possuem informações forte, mas fracos atitudes em relação a tecnologia (MACHAUER; MORGNER, 2001).

A difusão das tecnologias digitais constitui um desafio duplo para bancos de varejo: a transformação do negócio e reinvenção existente através do desenvolvimento de novos modelos de negócios. A maioria dos bancos busca a estratégia da transformação, porém evidências convincentes de que a maioria dos bancos sugere não vai prosperar, ou mesmo sobreviver, nos próximos anos, a menos que eles perseguem os dois desafios ao mesmo tempo. (BAIN & COMPANY, 2015).

Nesse ambiente, a adequada combinação dos diversos canais de relacionamento remoto, como a internet, autoatendimento, *call center* e *mobile banking*; e otimizados pelas dimensões de transação e relacionamento, será o meio propulsor da convergência, baseada em uma plataforma multicanal permitindo que o atendimento aos clientes seja um diferencial, através de um relacionamento integrado e completo (BADER; SAVOIA, 2013).

O comportamento do consumidor em relação a prestação de serviços financeiros de forma eletrônica possui duas forças direcionadoras: uma nova definição de conveniência por parte dos consumidores e o impacto da tecnologia no comportamento desses consumidores (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996).

Clientes de banco de varejo estão mudando seu comportamento, fazendo maior uso de múltiplo canais e movendo quase em massa para o acesso digital ou direta. O desafio para os bancos é primeiro entender o que os seus clientes realmente querem e, em seguida, a construção do modelo de distribuição do futuro com base nessas necessidades (MCKINSEY, 2014).

Algumas tendências de mudança no comportamento dos consumidores apontam o “encasulamento” (tendência a refugiar-se em casa), a maior valorização do tempo e a busca pela conveniência como importantes tendências, que vai de encontro a utilização do internet banking como um importante canal de distribuição disponibilizados pelos bancos (SHETH; SISODA, 1998).

Segundo Harden (2002), o desaparecimento dos fatores do tempo, local e forma usual, privam a relação tradicional das características que a definem, uma vez que nas relações virtuais a ligação entre o banco e os clientes é diluída, sendo as trocas envolvidas e intermediadas por computador.

Porém, existe, uma resistência persistente pelos consumidores acostumados ao modelo e aos canais tradicionais, dessa forma o maior desafio para os canais eletrônicos não é o desenvolvimento de novas tecnologias no lado da oferta, mas sim o aumento da aceitação do consumidor por essa tecnologia (LIAO, 2013). Dessa forma, o próximo item trata do tema de adoção e aceitação de tecnologia, descrevendo, também, aplicações específicas em relação aos canais bancários.

2.5 Teorias e Modelos de Aceitação de Tecnologia

Nos últimos anos, diversos modelos teóricos de aceitação de tecnologia da informação foram propostos, com o objetivo de entender os fatores que determinam os consumidores a adotar a tecnologia. Entre os principais modelos, originados na base da psicologia social podem ser citados, a Teoria da Ação Racional (TRA) introduzido por Fishbein e Ajzen (1975), a Teoria do Comportamento Planejado (TPB) proposto por Ajzen (1985), a Teoria do Comportamento Decomposto (DPTB) proposto por Taylor e Todd (1985), o Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM) e a Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT), estas duas últimas referenciadas a seguir:

2.5.1 Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM)

O modelo mais utilizado por pesquisadores e profissionais até o ano de 2004, conforme (PIKKARAINEN *et al.*, 2004) trata-se do Modelo de Aceitação de Tecnologias (TAM - *Technology Acceptance Model*) introduzida por Davis (1989), com objetivo de prever a aceitação e utilização de novas tecnologias de informação dentro das organizações.

O conceito TAM estabelece que a adoção pelo usuário de um novo sistema de informação é determinada pela intenção de utilizar o sistema, sendo caracterizada pela atitude do indivíduo a respeito da tecnologia e suas percepções sobre sua utilidade prática.

O modelo sugere dois tipos de crenças, a utilidade percebida (PU) como a medida em que se acredita que a utilização de um sistema específico irá melhorar o seu desempenho de trabalho e percepção de facilidade de uso (PEOU) que a utilização de um sistema específico estará livre de esforço, ambas são fundamentais para explicar a variância na intenção dos usuários. O modelo TAM original explica aproximadamente 39% da variância observada na atitude de consumidores com relação à adoção de novas tecnologias (DAVIS *et al.*, 1989; THOMPSON *et al.*, 1994; VENKATESH *et al.*, 2003).

Com base no modelo TAM original, afirma Carlsson *et al.*, (2006) uma série de modificações e as alterações foram realizadas, a mais proeminente delas é a Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT), a ser referenciada a seguir.

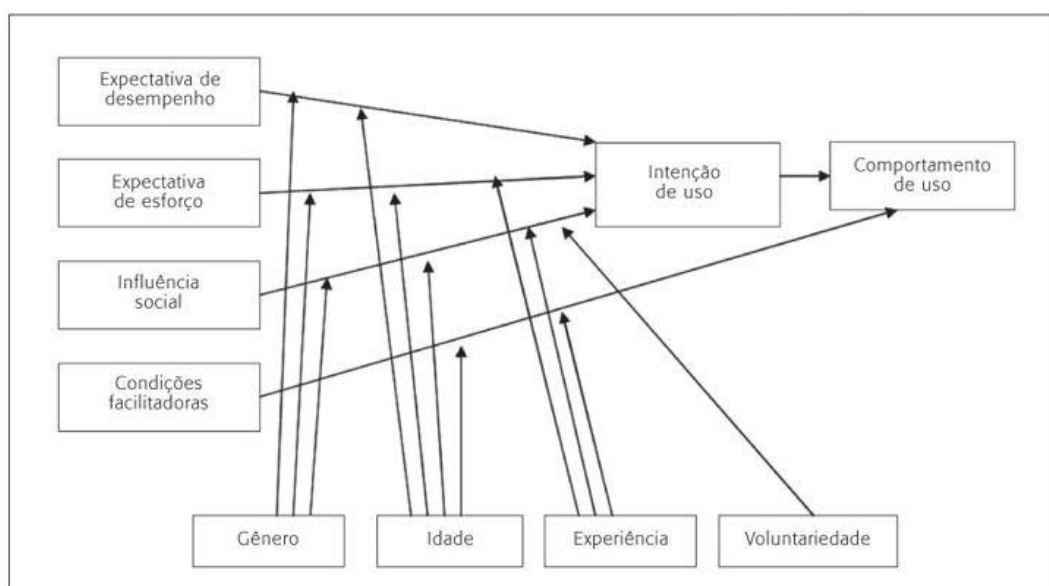
2.5.2 UTAUT - *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*

O modelo da Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT), foi proposto por Venkatesh *et al.*, (2003) e é composto originalmente por quatro variáveis fundamentais, que são a expectativa de performance, expectativa de esforço, influência social e condições facilitadoras; e mais quatro variáveis moderadoras que são sexo, idade, experiência e voluntariedade de uso.

O modelo UTAUT foi construído sobre oito importantes teorias: o modelo de aceitação de tecnologia (TAM), a Teoria da Ação Racional (TRA), o modelo motivacional, Teoria do Comportamento Planejado (TPB), o modelo de utilização de PC, a Teoria da Difusão de Inovações (IDT), a Teoria Social Cognitiva (SCT), o integrado modelo de aceitação de tecnologia e comportamento planejado (VENKATESH *et al.*, 2003). O modelo unificado foi desenvolvido, analisado e considerado para superar os modelos individualmente (CARLSSON *et al.*, 2006).

Em estudos de campo o modelo UTAUT explicou aproximadamente 70% da variação na intenção comportamental para uso da tecnologia e próximo de 50% da variação no uso da tecnologia (VENKATESH *et al.*, 2003). Assim, demonstra que o modelo UTAUT é o mais completo para prever a adoção das tecnologias da informação (OLIVEIRA *et al.*, 2014), vide figura 7 abaixo.

Figura 7: Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia



Fonte: VENKATESH *et al.*, (2003)

Embora o modelo UTAUT não tenha sido tão amplamente utilizado como o TAM, o mesmo tem sido muito utilizado em recentes estudos em exploração de aceitação do usuário de tecnologias móveis (LAFORET; LI, 2005; PARK, 2007; ZHOU *et al.*, 2010). A parte mais importante do modelo UTAUT é a relação existente entre o uso de intenção e as duas construções independentes, a expectativa de desempenho e expectativa de esforço (IM; HONG; KANG, 2011). Assim sendo, o modelo seja uma ferramenta útil para os gestores que necessitam avaliar a probabilidade de sucesso de uma nova tecnologia e auxilia na compreensão dos fatores determinantes da aceitação do uso, bem como no desenho de intervenções nas tecnologias (VENKATESH *et al.*, 2003)

2.5.2.1 Expectativa de desempenho

É definida como o grau em que um indivíduo acredita que usando o sistema irá ajudá-la a alcançar ganhos de desempenho no trabalho (VENKATESH *et al.*, 2003). Assim, no contexto do banco virtual é considerado como o nível em que um consumidor percebe o *e-banking* com ganhos de utilização e como é útil na realização de tarefas bancárias em relação aos já tradicionais canais bancários (AGARWAL; RASTOGI; MEHROTRA, 2009; KIM *et al.*, 2009).

A expectativa de desempenho, tem sido considerada a mais poderosa ferramenta para explicar a intenção de utilizar o sistema, independentemente dos tipos de ambientes, seja ele obrigatório ou voluntário (PARK, 2007).

2.5.2.2 Expectativa de esforço

É definido como o grau de facilidade associada ou esforço empregado para a utilização de uma tecnologia. Esse conceito é semelhante a outros três construtos de modelos existentes: percepção de facilidade de uso (TAM / TAM2), complexidade (MPCU), e facilidade de uso (IDT), conforme (DAVIS *et al.*, 1982; ROGERS, 1995; VENKATESH *et al.*, 2003).

A expectativa de esforço é significativa em ambos os contextos de uso voluntário e obrigatório; no entanto, é significativo apenas nos estágios iniciais, e perde a importância em longos períodos de uso prolongado e contínuo, sendo ofuscado por preocupações referentes a instrumentalidade (DAVIS *et al.*, 1989; THOMPSON *et al.*, 1994; AGARWAL; PRASAD 1999; VENKATESH, 1999).

Já Venkatesh *et al.*, (2003), demonstram que expectativa de esforço vai ser determinante de forma mais acentuada nas mulheres (cognições relacionadas a papéis de gênero) e nos trabalhadores mais velhos (associado a dificuldade de estímulos complexos e alocação de atenção), assim tal constructo tem relevância maior em relação a expectativa de desempenho nesses segmentos.

2.5.2.3 Influência social

O último construto proposto como antecedentes da intenção de usar é a influência social, sendo definido como o grau em que o indivíduo é influenciado pelos outros sobre um determinado sistema de adoção (VENKATESH *et al.*, 2003).

O conceito de influência social nas decisões de aceitação de tecnologia é complexo e envolve aspectos relacionados à pressão social, como normas subjetivas, tendo impacto sobre o comportamento individual através de três mecanismos: o cumprimento, internalização e identificação (VENKATESH; DAVIS, 2000). O mecanismo de cumprimento leva o indivíduo simplesmente a alterar a sua intenção em resposta à pressão social, já os dois últimos, referem-se a alteração de um indivíduo na sua crença ou fazendo com que o mesmo responda aos potenciais ganhos de status social (VENKATESH *et al.*, 2003).

Os resultados de pesquisas realizadas mostram que a influência social é significativa na aceitação de tecnologia apenas em configurações obrigatórias ou em estágios iniciais de experiência, em contextos obrigatórios têm um efeito direto na intenção, já que os consumidores ainda são relativamente mal informados ou inexperientes, porém ao longo do tempo com o aumento da experiência, a influência social é atenuada. Já em contextos voluntários funciona influenciando as percepções através dos conceitos de internalização e identificação (THOMPSON *et al.*, 1994; KARAHANNA *et al.*, 1999; VENKATESH; DAVIS, 2000; AGARWAL; RASTOGI; MEHROTRA, 2009).

2.5.2.4 Condições facilitadoras

As condições facilitadoras, refere-se a forma como os consumidores acreditam que existem infraestruturas técnicas para ajudá-los a usar o sistema quando necessário. Essas condições são semelhante ao controle comportamental percebido (TPB) e refletem o efeito dos recursos, do conhecimento e da capacidade do usuário (VENKATESH *et al.*, 2003; PARK, 2007).

As condições facilitadora foram o único antecedente não significativo para explicar a intenção comportamental no modelo UTAUT original (VENKATESH *et al.*, 2003), as mesmas não possuem uma relação direta e significativa na intenção de utilizar novas tecnologias (CARLSSON *et al.*, 2006).

2.5.2.5 Moderadores

No modelo original UTAUT proposto por (VENKATESH *et al.*, 2003), além dos quatro construtos principais (expectativa de desempenho, expectativa de esforço, influência social e condições facilitadoras), existe quatro moderadores que são: a idade, o sexo, a experiência, e os voluntários de uso como forma de refletir as diferenças individuais frente a aceitação de novas tecnologias.

Dessa forma, Venkatesh et al. (2003) acreditam que o modelo seja uma ferramenta útil para os gestores avaliarem a probabilidade de sucesso de uma nova tecnologia e auxilia na compreensão dos fatores determinantes para a aceitação do uso da tecnologia.

Entretanto, a base teórica sólida utilizada no modelo UTAUT indica que os constructos podem ser utilizados na adoção da tecnologia pelo consumidor final (BOBSIN; VISENTINI; RECH, 2009). O UTAUT apresenta um dos modelos mais completos sobre aceitação da tecnologia, devendo ser utilizado extensivamente para estudos dessa natureza (LI; KISHORE 2006).

Portanto, o modelo UTAUT, se propôs a integrar a teoria fragmentada e pesquisa sobre a aceitação individual de informações tecnologia em um modelo teórico unificado que captura os elementos essenciais de oito modelos previamente estabelecidos, sendo identificados e discutidos os modelos específicos da intenção e do uso da tecnologia da informação, depois os modelos foram comparados e testados, resultando no modelo original UTAUT (VENKATESH *et al.*, 2003).

Os principais estudos utilizados como referência no desenvolvimento deste trabalho, estão relacionados no quadro 2 abaixo:

Quadro 2: Resumo Revisão Bibliográfica

Autor	Teoria	Publicação	Método de pesquisa	País	Implicações gerenciais
Yadav; Chauhan; Pathak (2015)	TAM	International Journal of Bank Marketing	Quantitativa-survey	Índia	O resultado mostra que utilidade percebida, atitude, norma subjetiva e controle comportamental percebido influencia significativamente a intenção do consumidor enquanto o risco percebido não mostrou qualquer influência
Chemingui (2013)	TAM	International Journal of Bank Marketing	Quantitativa-survey	Tunísia	O estudo identificou fatores de resistência para mudança do mobile em cliente que utilizam agência física e como fatores aceleradores fatores emocionais, confiança no banco e oportunidade de testar o sistema.
Lee et al. (2012)	TAM	Journal of Business Research	Quantitativa-survey	Korea	Fatores de utilidade percebida e facilidade de uso são determinantes para adoção do mobile banking.
Yu (2012)	UTAUT	Journal of Electronic Commerce Research	Qualitativa e Quantitativa	Taiwan	Mostra como principal fator de influencia na adoção do mobile banking a influencia social e o fator custo como segundo fator, assim como credibilidade e expectativa de performance.
Im et al. (2011)	UTAUT	Information & Management	Quantitativa	Korea e USA	Diferença na aceitação da tecnologia entre os países, nos EUA o comportamento mais racional enquanto os Koreanos mais influenciáveis por fatores externos como grupos sociais e tendências
Durkin (2010)	-	Journal of Retailing and consumer services	Qualitativa (entrevista profundidade) e Quantitativa (survey)	Reino Unido	Identificou que produtos de grande complexidade como fundamental o atendimento presencial e relacionamento, bem como a baixa influencia da influência social na adoção do internet banking
Zhou (2010)	UTAUT, TTF	Computers in Human Behavior	Quantitativa	China	Demonstrou que a adoção do mobile banking é afetado não só pela percepção em relação a tecnologia, mas também pelos ajustes entre as suas necessidades e a tecnologia
Yiu (2007)	TAM	International Journal of Information Management	Quantitativa	Hong Kong	Identificou entre os early adopters que os fatores inibidores principais seriam o risco, a facilidade de uso e a percepção de utilidade.
Carlsson et al. (2006)	UTAUT	Annual Hawaii International Conference on System Sciences	Quantitativa	Finlandia	A expectativa de esforço e desempenho foram determinantes para a itenção de uso, já a influencia social não se mostrou relevante.
Laforet e Li (2005)	-	International Journal of Bank Marketing	Quantitativa-survey	China	Identificou como principal obstaculo para adoção do canal online, os riscos, conhecimento de tecnologia, confidencialidade e segurança.
Akinci et al. (2004)		International Journal of Bank Marketing	Quantitativa-survey	Turquia	Constataram que a falta de confiança, segurança, confiabilidade e prevacidade são as principais preocupações dos clientes bancários on-line
Pikkarainen et al. (2004)	TAM	Internet Research	Quantitativa-survey	Finlandia	Sugere adicionar fatores como segurança e privacidade, informações sobre internet banking e também qualidade da conexão ao modelo TAM
Mattila et al. (2003)	-	Journal of Service Marketing	Quantitativa-survey	Finlandia	Relata a dificuldade e a aceitação tardia por parte de consumidores idosos frente a novas tecnologias.
Park (2007)	UTAUT	Journal of Electronic Commerce Research	Quantitativa-survey	China	O estudo com consumidores chineses aponta para uma baixa relevancia da influencia social e do moderador experiencia e considera relevante a questão de genero e educação dos consumidores para adoção do mobile banking.
Howcroft et al. (2002)	-	International Journal of Bank Marketing	Qualitativa-focus group e Quantitativa	Reino Unido	Identificou que os clientes tem preferencia por um mix de canais para utilizar, combinando as vantagens do internet banking com faor mais humano e de relacionamento.
Black et al. (2002)	IDT	International Journal of Bank Marketing	Qualitativa - focus group	Reino Unido	A escolha do canal pelo cliente é influenciada pela característica do canal, natureza do produto e reputação do banco
Sathye (1999)	-	International Journal of Bank Marketing	Quantitativa	Australia	Identificou como o principal fator para não adoção pelos clientes o fator segurança do internet banking
Liao et al. (1999)	TPB, IDT	International Journal of Information Management	Quantitativa-survey	Hong Kong	O estudo demonstra a importância dos fatores de vantagem relativa, facilidade de uso, compatibilidade e percepção de risco, bem como suas combinações para a adoção de um banco virtual.

Fonte: Elaborado pelo Autor

3. MÉTODO

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada neste trabalho e as fases da pesquisa, incluindo a definição da forma de seleção dos entrevistados e o método utilizado para a coleta dos dados.

3.1 Abordagem e fases da pesquisa

O estudo utiliza abordagem qualitativa, através de uma estratégia de pesquisa de caráter exploratório, sem controle experimental ou de manipulação, com objetivo de aprofundar conceitos em uma situação pouco explorada, quanto ao modelo de Banco Virtual, possibilitando identificar elementos e novas dimensões sobre a população-alvo escolhida. O pesquisador não se propõe a testar ou confirmar hipóteses, mas obter insights e familiaridade com o assunto para dar subsídios a novas investigações complementares (YIN, 1989; PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

O objetivo da pesquisa exploratória é buscar entender as razões e motivações para determinadas atitudes e comportamentos das pessoas. Segundo Mattar (1994, p.84) “Ela visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema (...) é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são geralmente insuficientes ou inexistentes”

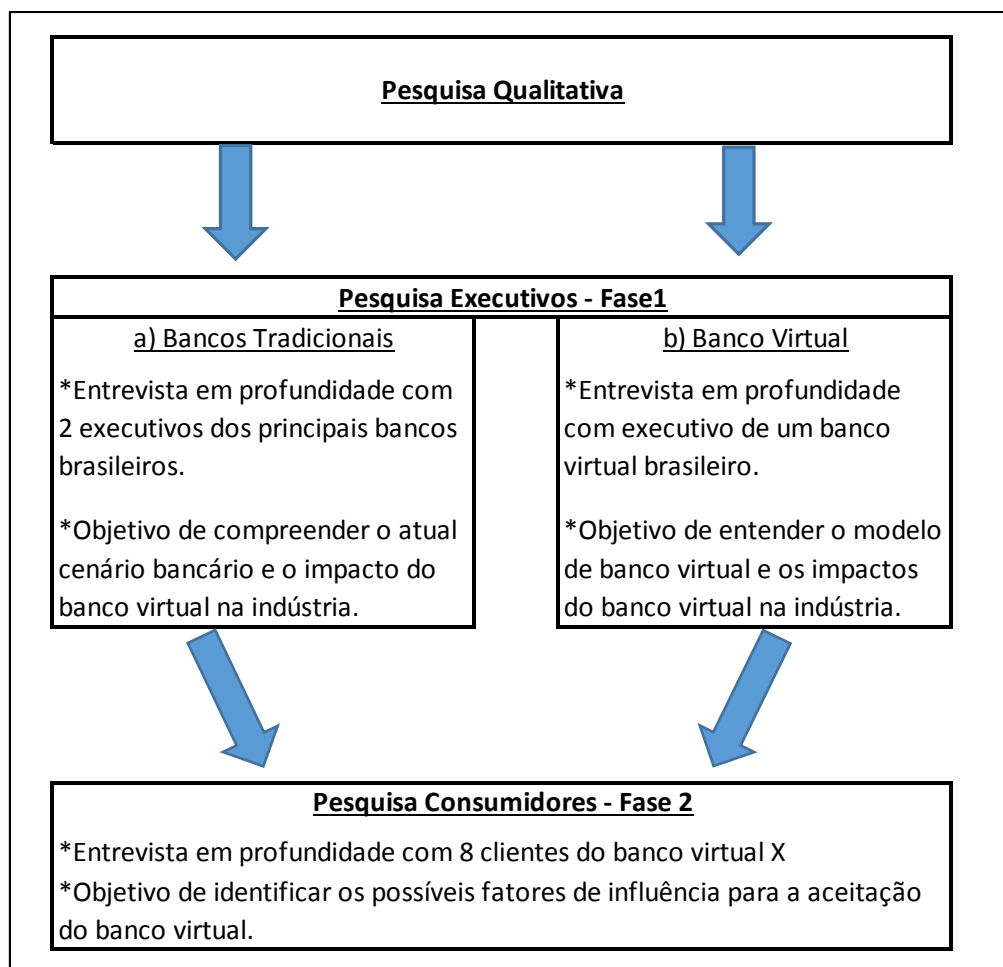
Considerando o objetivo deste trabalho, a pesquisa realizada classifica-se como exploratória, já que, não buscou descrever uma realidade objetiva ou chegar a conclusões definitivas sobre o assunto e sim ao analisar as condições de mercado e opiniões dos consumidores sobre o banco virtual no Brasil, modelo esse que possui poucos estudos prévios já realizados. Os métodos qualitativos utilizados caracterizam-se por serem menos estruturados e mais intensivos que as entrevistas baseadas em questionários. Existe maior interação com o entrevistado, de tal forma que as informações apresentam maiores profundidade e riqueza nas explicações. O número de respondentes é pequeno e só parcialmente representativo de qualquer população-alvo (MALHOTRA, 2004; HAIR *et al.*, 2005).

Foi utilizado neste trabalho a técnica da entrevista em profundidade, este procedimento analítico tem aplicação útil com executivos, especialistas e outros agentes com pequena disponibilidade de tempo para atendimento a entrevistadores. Sua estrutura aberta permite que fatos inesperados surjam e ganhem interpretação imediata (MALHOTRA, 2004; HAIR *et al.*, 2005). As entrevistas em profundidade devem ser conduzidas sem um questionário formal,

mas a partir de um roteiro básico segundo o qual o entrevistado é influenciado a expressar-se livremente sobre os temas abordados. Dessa maneira é possível descobrir os fatores implícitos e determinantes nos fenômenos estudados (BOYD *et al.*, 1989).

A pesquisa se dividiu em duas etapas: Na primeira etapa foi realizado entrevista individual em profundidade com especialistas do setor bancário, sendo divididas em a) bancos tradicionais, onde foram feitas duas entrevistas com executivos dos principais bancos brasileiros e b) banco virtual, onde foi entrevistado um executivo do banco virtual denominado como “X” neste trabalho, com objetivo de compreender os conceitos e funcionamento desse modelo bancário. A segunda fase foi realizada também através de entrevista em profundidade, direcionada aos consumidores do banco virtual X como forma de compreender os fatores de aceitação do banco virtual, vide Figura 8.

Figura 8: Estrutura da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor

Dessa maneira, a proposta das fases de pesquisa permite conciliar perspectivas tanto de executivos de bancos como de clientes, relacionando-as ao modelo de banco virtual para responder o problema de pesquisa proposto.

3.2 Primeira Fase – Pesquisa executivos

Nessa etapa foram entrevistados profissionais com relevante experiência no setor bancário, dois deles ocupando cargos executivos dentro dos principais bancos de varejo no Brasil e outro como executivo de um novo banco virtual X. O objetivo dessa etapa é aprofundar conceitos inéditos através de um roteiro semiestruturado vide apêndice A, e assim propiciar com informações e dados uma pesquisa complementar com os consumidores-alvo na perspectiva dos gestores bancários.

Na entrevista em profundidade com executivo do banco virtual X, foi realizado de uma pergunta exclusiva, com o intuito de aprofundar o conhecimento o modelo de negócio a ser estudado neste trabalho.

3.2.1 Critérios de seleção de entrevistados

A seleção dos entrevistados, ocorreu por conveniência (relacionamento do entrevistador) e buscou a participação de especialistas dos principais bancos de varejo do Brasil e um executivo do banco virtual X, todos com larga experiência no setor bancário.

Para considerar quais seriam os principais bancos de varejo do Brasil, adotou-se o ranking de volume de ativos financeiros (R\$) em agosto de 2015, disponibilizado pelo Banco Central do Brasil, com objetivo de escolher 2 bancos dentre os 5 primeiros do ranking. Dessa forma se obtêm a opinião de parte representativa dos gestores dos principais bancos brasileiros:

Quadro 3: Ranking dos 5 maiores Bancos do Brasil por volume de Ativos

Ranking de Ativos	R\$ (bilhões)
Banco do Brasil	R\$ 1.324
Itaú	R\$ 1.118
Caixa Economica Federal	R\$ 1.064
Bradesco	R\$ 883
Santander	R\$ 598

Fonte: Banco Central do Brasil (Agosto 2015)

Avalia-se que pelas funções que desempenham e experiências que possuem, os entrevistados selecionados possuem relevante conhecimento sobre o setor bancário brasileiro e, portanto, estão aptos a compartilhar os conhecimentos e a visão sobre o tema. Para preservar o sigilo de informações das empresas e dos executivos participantes, os mesmos foram identificados por letras (A, B e C), não existe qualquer relação entre as letras utilizadas e o nome das instituições financeiras.

Quadro 4: Caracterização dos entrevistados- Primeira Fase

Entrevistado	Área	Cargo	Banco	Experiência no setor (anos)	Sexo	Idade	Formação Acadêmica
A	Comercial	Superintendente	A	15	M	42	Pós graduação
B	Canais	Diretor	B	11	M	38	Pós graduação
C	Marketing	Diretor	X (Virtual)	18	M	47	Pós graduação

Fonte: Autor

3.2.2 Obtenção dos dados

Nesta etapa foram realizadas entrevistas em profundidade através do uso de roteiro semiestruturado, com base na revisão da literatura e no escopo deste trabalho vide Apêndice A, porém, durante as entrevistas, caso necessário, eram adicionadas novas perguntas, como forma de explorar ao máximo as informações junto aos entrevistados. A escolha desse método ocorre porque busca-se obter informações pessoais a respeito das crenças, motivações e sentimentos sobre uma determinada situação e a escolha dos entrevistados ocorre pelo conhecimento especializado, nesse caso sistema bancário brasileiro (MALHOTRA, 2004; HAIR *et al.*, 2005).

As entrevistas foram agendadas e realizadas pessoalmente, anteriormente onde foi explicado os objetivos do trabalho, a finalidade exclusivamente acadêmica e a utilização de sigilo da empresa e dos entrevistados, foi solicitado autorização para gravação para facilitar a compilação dos dados.

O levantamento de dados foi de corte longitudinal, através de entrevistas realizadas durante os dias 01 a 04 de setembro de 2015 na cidade de São Paulo, realizados diretamente no local de trabalho de cada um dos executivos.

3.3 - Segunda Fase: Entrevistas com clientes

Nessa etapa foram realizadas entrevista individuais com clientes que possuam conta corrente no banco virtual X, com o intuito de compreender os fatores que levaram esses entrevistados a se tornarem clientes do banco, dessa forma a pesquisa se complementa com a visão dos executivos pesquisados e a literatura acadêmica abordada no trabalho.

3.3.1 Critério de seleção dos entrevistados

Considerando a visão dos executivos entrevistados na primeira fase da pesquisa, o público mais propenso a aceitar o banco virtual é formado por público jovem com alto nível de escolaridade e renda, além de experiência em tecnologia. Assim como pesquisas já realizadas em adoção de *internet banking e mobile banking* (KARJALUOTO *et al.*, 2002; KOLODINSKY *et al.*, 2004; ERIKSSON *et al.*, 2005; LASSAR *et al.*, 2005; WAN; LUK; CHOW, 2005; DURKIN, 2007; HERNANDEZ, MAZZON; 2007).

Dessa forma, foi concedido ao entrevistador acesso a relação dos nomes dos clientes do banco virtual X com as seguintes características, com a condição de máximo sigilo e restrição a divulgação de qualquer informação individualizada ou personalizada:

- Idade entre 18 a 34 anos, justifica-se pelo maior grau de penetração do uso do *mobile* e *internet banking* no Brasil (FEBRABAN, 2013), além da idade média da população usuária da Internet, situar-se em 28,1 anos (IBGE, 2013) e 79% dos usuários de smartphones tem de 18 a 34 anos (GOOGLE, 2014);
- Escolaridade mínima superior completo; e
- Faixa de renda acima de R\$ 7.880,00, considerado renda mínima para classe B (IBGE, 2014).
- Considerou que todos os clientes do banco virtual possuem experiência com tecnologia, já que é a única forma de acesso ao banco.

As características de idade, renda e escolaridade foram obtidas junto ao cadastro dos clientes no banco virtual X, já que são informações disponíveis e obrigatória na abertura de conta corrente de todos os clientes bancários, conforme instrução número 2025 do BACEN (Banco Central do Brasil).

Com base na relação de clientes do banco X com as características detalhadas acima, procedeu-se a técnica de seleção não probabilística por conveniência (relacionamento do

entrevistador), para dessa forma selecionar 10 clientes dessa pré-seleção para realizar as entrevistas individuais. Como resultado final desse processo, 10 clientes foram contatadas por telefone, dos quais, 2 não aceitaram em participar por falta de interesse e indisponibilidade de horário, dessa forma, chegou-se a um total de 8 clientes a serem entrevistados.

Quadro 5: Caracterização dos entrevistados - Segunda Fase

Entrevistado	Sexo	Idade	Renda (R\$)	Escolaridade
1	F	26	R\$ 8.000,00	Superior completo
2	M	30	R\$ 12.500,00	Superior completo
3	M	26	R\$ 9.000,00	Superior completo
4	M	31	R\$ 8.000,00	Superior completo
5	M	27	R\$ 10.000,00	Superior completo
6	M	26	R\$ 7.000,00	Superior completo
7	F	26	R\$ 6.000,00	Superior completo
8	F	29	R\$ 8.000,00	Superior completo

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.2 Obtenção dos dados – Segunda Fase

Nessa etapa foram realizadas entrevistas individuais com 8 clientes do banco virtual X, no período de 9 a 15 de setembro de 2015 na cidade de São Paulo, em local determinado pelos clientes. Antes das entrevistas foi explicado os objetivos do trabalho e a utilização de sigilo das informações.

Considerando a validade do modelo UTAUT de Venkatesh *et al.*, (2003), este trabalho atende sua aplicação conforme algumas adaptações para o estudo exploratório qualitativo em relação ao banco virtual no Brasil: o modelo Banco Virtual se encontra em estágio inicial de desenvolvimento no Brasil, com aproximadamente 6 meses de funcionamento e restrito a um nicho específico de clientes. Dessa forma, o banco possui uma base de consumidores pequena e restrita, assim sendo a análise sobre os moderadores do modelo UTAUT (sexo, idade, experiência e voluntariedade), ficaria prejudicada, bem como qualquer análise sobre dados demográficos dos clientes.

O roteiro de entrevista junto aos consumidores do banco virtual X, encontra-se no Apêndice B, e tem como base o modelo adaptado de UTAUT de Venkatesh *et al.*, (2003), sendo estruturado em dois blocos:

Primeiro Bloco:

Foram solicitadas as informações demográficas: idade, renda e escolaridade, como forma de corroborar posteriormente as informações obtidas junto ao cadastro dos clientes, no processo de seleção dos entrevistados.

Dessa forma, as características: idade, nível de renda e nível de escolaridade foram utilizados como características do perfil do público-alvo do banco virtual, assim sendo não tiveram função de moderadores e sim de pré-requisitos para a seleção dos entrevistados.

Segundo Bloco:

- No segundo bloco, foram abordadas questões referentes aos constructos: expectativa de desempenho, expectativa de esforço, condições facilitadoras e influência social.

A importância da utilização do modelo UTAUT é que se propõe a integrar a teoria fragmentada sobre a aceitação individual de tecnologia em um modelo teórico unificado, além explicar aproximadamente 50% da variação no uso da tecnologia (VENKATESH *et al.*, 2003). Sendo considerado o modelo mais completo para prever a adoção das tecnologias da informação (OLIVEIRA *et al.*, 2014).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise de dados em pesquisas qualitativas normalmente compreende três etapas: a codificação dos dados, a sua apresentação de forma estruturada e a análise. Em razão das múltiplas possibilidades de análise que existem, é importante que o pesquisador documente os procedimentos adotados no seu artigo científico (SILVERMAN, 1993).

Considerando que a pesquisa qualitativa tem por característica o uso de textos e palavras, torna assim difícil sua utilização, dessa forma recomenda-se uma codificação das anotações e das observações, através de códigos representando categorias importantes da questão de pesquisa e dos conceitos relacionados ao tema (VAN MAANEN, 1983).

A apresentação no formato de matrizes, diagramas contextuais e modelos causais, possuem a vantagem de serem esquemáticos e representativos, sendo importante a apresentação de todos os elementos, tornando o estudo de leitura fácil e agradável Yin (1989).

Buscando assegurar a validade interna da pesquisa qualitativas, faz referência à estratégia de “triangulação de dados”, a qual tem sido amplamente discutida e aceita, tanto na coleta como na análise de dados e supera as limitações de um método único, combinando diversos métodos e propiciando igual relevância (CRESWELL, 2007).

A validade externa do estudo é obtida através da revisão teórica utilizada nesse trabalho, na qual abordou a inovação tecnológica bancária, a adoção de inovações, a distribuição de serviços bancários e o banco virtual, além de questões relacionadas. Na pesquisa foram utilizadas anotações, documentos e roteiros, auxiliando na organização de cadeias de evidência, bem como foi elaborado um protocolo de pesquisa, vide Apêndice C, com o objetivo de ampliar a credibilidade do estudo, permitindo assim que, futuramente outros pesquisadores encontrem os mesmos resultados ao adotarem o mesmo procedimento metodológico (YIN, 2010).

4.1 – Análise dos Dados - Primeira Fase

Para análise dos dados desta primeira etapa da pesquisa, foram seguidas as etapas propostas por Bardin (2008):

- Transcrição das entrevistas: todas as entrevistas foram gravadas e novamente ouvidas e redigidas;
- Leitura flutuante: após essa leitura, as respostas foram agrupadas em termos de conteúdo, considerando os principais temas a serem analisados;

- Recortes e junções: Todas as respostas coletadas nas entrevistas foram sequencialmente identificadas em termos de relevância conforme a fundamentação teórica e o objetivo da pesquisa; e
- Notações: durante as entrevistas realizadas, foram feitas anotações sobre as percepções do pesquisador, permitindo assim a identificação de comportamentos que auxiliassem uma análise mais ampla.

Nesta etapa, as análises foram realizadas e agrupadas conforme os temas de maior relevância, como forma de um melhor entendimento sobre os principais tópicos abordados pelos entrevistados:

- (a) Mercado Bancário: A opinião sobre o setor no Brasil;
- (b) Canais Bancários: Importância, mudanças e as tendências dos canais bancários;
- (c) Bancos Tradicionais: Atual modelo de atuação no Brasil;
- (d) Banco Virtual: Modelos e possível forma de atuação no Brasil;
- (e) Possível Público-alvo do Banco Virtual: Qual seria o público e perfil dos consumidores mais propensos a aceitar o banco virtual; e
- (f) Percepções sobre os Consumidores: Quais as percepções acerca do comportamento dos consumidores bancários.

Visão sobre o Mercado Bancário

Segundo os executivos entrevistados, o mercado bancário brasileiro está passando por diversas mudanças e tornando-se ainda muito mais dinâmico e competitivo, a questão de tecnologia se destaca como o principal fator de mudança no setor, assim como o comportamento dos consumidores que tem passado por significativas mudanças nos últimos anos. Todos concordam que o mercado bancário brasileiro é bastante qualificado, seguro e sólido, bem como está entre os principais mercados mundiais.

Quadro 6: Resumo visão sobre mercado bancário

	Executivo Comercial	Executivo Canais	Executivo Marketing
Concorrência	Alta	Alta	Alta
Produtos e serviços oferecidos	**	**	*
Comportamento dos clientes	**	**	***
Tecnologia/Tendências	***/Relacionamento	***/Novos canais	***/Informação e Inovação
* Pouca Mudança	** Média Mudança	*** Alta Mudança	

Fonte: Elaborado pelo autor

Os entrevistados concluem que o mercado bancário brasileiro é bastante consolidado e com poucos players em relação a outros mercados no mundo, apesar disso a concorrência é muito acirrada e bastante competitiva, já que os principais bancos brasileiros são bastante sólidos e de boa gestão, inclusive quando analisado em relação ao mercado internacional. A consolidação deve continuar nos próximos anos, através da aquisição de bancos de médio porte que hoje enfrentam dificuldades financeiras, além de expansão para área relacionadas como pagamentos móveis e empresas de tecnologia.

“O mercado nacional está bastante consolidado, com número baixo de bancos de varejo em relação a outros países, porém são poucos, mas muitos sólidos e com boa administração, o que torna a competitividade muito forte no setor (...).”

“A concorrência tem se acirrado nos últimos anos, em função de aquisições ocorridas, principalmente entre Itaú e Bradesco (...).”

Porém, um dos executivos contrapõe ao relatar que mesmo com toda a concorrência e consolidação do setor, acha que existe oportunidades no setor, já que o Brasil ainda possui uma grande quantidade de pessoas ainda sem acesso aos bancos (desbancarizados), com aproximadamente 40% da população economicamente ativa do Brasil. Além dessa concorrência agressiva, de certa forma é positiva para toda a indústria bancária ao estimular os bancos a manterem um alto nível de excelência de gestão para sobreviverem nesse mercado competitivo.

“Nos últimos anos a concorrência ficou cada vez mais acirrada, acho isso ótimo para todos, nós do banco que estamos sempre buscando melhorias e maior eficiência e para o consumidor isso gera mais qualidade e inovação na sua relação com o banco (...).”

“Acho que tem espaço para todos, ainda temos uma parcela significativa da população ainda sem acesso ao sistema bancário, isso possibilita um grande espaço de crescimento para os bancos, já que essa restrição deve diminuir muito nos próximos anos (...).”

Ao abordar o tema concorrência, identifica-se que esse tema é abordado com grande preocupação por parte dos executivos, que além dos atuais players, consideram que existe espaço para bancos com nichos específico de atuação ou com posicionamento diferenciado, já que os principais bancos ficaram tão grandes, que de certa forma abrem espaço para bancos diferenciados de tamanho menor, já que esses possuem maior flexibilidade e podem atuar em nichos específicos do mercado.

“A concorrência está muito forte, a última aquisição do HSBC mostra que a disputa entre os grandes bancos está aumentando”. “Se por um lado a concorrência está alta entre os grandes bancos, abre-se espaço para nichos e segmentos específicos de atuação.”

Mesmo com essa oportunidade para bancos em nichos específicos, os novos entrantes têm um grande desafio no mercado brasileiro. A necessidade de altos investimentos, o fato do mercado ser extremamente regulado e toda a peculiaridade da nossa economia tornam desinteressante para os possíveis novos entrantes. Isso justifica o fato de nos últimos 20 anos, o mercado bancário nacional não tenha apresentado nenhum novo banco que ainda esteja em operação. Um dos profissionais exemplificou essa dificuldade, ao comentar que dois dos principais bancos do mundo (Citibank e HSBC) não conseguiram se estabelecer de forma sólida no Brasil, um deles inclusive acaba de vender suas operações ao Bradesco.

“Hoje o investimento em tecnologia e na estruturação de um banco são altíssimos, além da questão regulatória ser bastante importante, aspectos da nossa história econômica, como inflação, alta taxa de juros, congelamento economia e questões de intervenção do estado, assustam principalmente os investidores estrangeiros (...).”

“(...) não é por acaso que os principais bancos do mundo não conseguiram ter sucesso no Brasil e nas últimas décadas poucos bancos entraram no mercado e nenhum sobreviveu (...) O mercado bancário brasileiro é muito peculiar e difícil, os novos players precisam ter muita qualidade e experiência para se estabelecer (...).”

Outro item que dificulta a entrada de novos players e principalmente bancos menores, é a dificuldade dos consumidores em trocarem de banco, um dos principais motivos seria as barreiras de saída, ou seja, produtos de longo duração contratados junto aos bancos atuais e a importância da marca, já que no setor bancário a imagem de credibilidade e solidez são importantes na percepção dos clientes, ainda mais considerando o contexto brasileiro, onde no histórico recente houve a quebra de diversos bancos de varejo.

“O mercado bancário hoje é extremamente fechado, tivemos poucos entrantes nos últimos 20 anos, em parte isso se deve ao alto investimento, insegurança econômica e política de um setor muito regulamentado.” “ (...) existe algumas barreiras de saída que acabam dificultando aos clientes trocarem de banco, entre eles empréstimos e investimentos (...), isso de certa forma também acaba dificultando o ganho de *market share* de um novo player.”

Ao analisar o mercado bancário, os itens referentes aos serviços e produtos demonstraram pouca evolução em relação a tecnologia do setor, as principais mudanças de produtos foram referentes a facilidade e acessibilidade de crédito e investimento aos consumidores com uma maior customização dos produtos. As mudanças ocorridas nos serviços referem-se a segmentação dos clientes e na disponibilização de especialistas ao atendimento ao cliente como por exemplo consultores de investimento.

“Os produtos tiveram poucas mudanças nos últimos anos, porém os serviços já mudaram mais, por exemplo agora direcionamos um atendimento de excelência nas agências como forma de agregar valor ao negócio, operações básicas direcionamos para atendimento remoto (...).”

Porém, as maiores mudanças ocorreram na forma e nos canais de distribuição dos serviços, através da combinação entre as novas tecnologias e o contato pessoal junto ao cliente, esse tem sido uma das grandes mudanças e um dos grandes desafios em termos de serviço nos bancos atualmente.

“Estamos passando por um momento de muita mudança nos bancos, os canais estão de modificando de forma muito rápida, impactando os bancos que estão investindo cada vez mais em tecnologia e se adaptando ao novo modo de se comunicar com os clientes (...).”

“Hoje o foco do nosso banco está em buscar novas formas de se comunicar com nossos clientes, entender como essa nova tecnologia impacta o cliente e como o nosso relacionamento com ele é prejudicial ou não, essa é uma grande dúvida e preocupação dos bancos (...).”

Destaca um dos executivos a importância dos serviços prestados via agência bancária serem de excelência, como forma de agregar alto valor ao cliente e ao próprio banco, caso contrário os canais digitais tendem a substituir naturalmente esse canal, já que é considerado um canal que precisa de altos investimentos em estrutura física e também na sua manutenção, trazendo assim alto custo aos bancos.

Por outro lado, entendem que a utilização dessas novas tecnologias, propicia uma série de oportunidades para os bancos com a utilização de dados detalhados sobre o perfil e hábito

de consumo dos clientes, podem ajudar aos bancos entender melhor a utilização de alguns canais, a oferta de produtos e serviços em relação ao perfil dos clientes, bem como a possibilidade de customizar e direcionar com maior assertividade a oferta de produtos e serviços bancários.

“Temos espaço para novos produtos e serviços através de um novo modelo bancário, com uma distribuição online, gera-se uma incrível quantidade de informações, que servem utilizar para identificar o perfil do cliente e seus hábitos de consumo, dessa forma pode-se oferecer uma série de produtos conforme a necessidade dos clientes e de forma a complementar os produtos que já possui (...).”

Em relação a novas tendências bancárias, o surgimento de novos canais de atendimento, e o uso intensivo de tecnologia trará novas ferramentas e novos modelos de negócio. A tecnologia é o pilar de toda a mudança que está ocorrendo e será a responsável pelas novas tendências do setor, que na sua visão estão ligadas as questões de praticidade, uso intenso de informações e experiências inovadoras. O crescimento dos investimentos em tecnologia, continuará sendo estratégico como forma de sustentabilidade e crescimento dos bancos de varejo.

“Acredito que as novas tendências estão na forma do banco se relacionar com o cliente, seja via novos canais ou via um posicionamento diferente dos bancos” “A tecnologia continuará sendo cada vez mais importante para os bancos, no futuro os investimentos serão ainda maiores e fundamentais para o banco se manter vivo.”

“A tecnologia vai continuar sendo vital para os bancos, o aumento dos investimentos vai continuar crescendo e mostra que esse caminho é sem volta para os bancos que buscam crescer (...).”

“Acredito que as novas tendências estarão muito voltadas para novos canais de atendimento e também novas ferramentas de alta tecnologia, como a internet em diversos dispositivos, na televisão, geladeira entre outros.”

“A tecnologia está revolucionando os bancos e sem dúvida será responsável para determinar as novas tendências do setor, acho uma das tendências é o banco ser um facilitador para o cliente, ajudar a atingir os seus sonhos, estar voltado realmente ao cliente (...).”

Canais bancários

Segundo os profissionais entrevistados, os canais bancários são considerados um tema de extrema relevância, e está passando por um processo de mudança significativa com a introdução de novas tecnologias e também no aumento da utilização dos canais eletrônicos nos últimos anos pelos clientes finais.

Quadro 7: Resumo visão executivos sobre os canais bancários

	Executivo Comercial	Executivo Canais	Executivo Marketing
Internet e Mobile Banking	***	***	***
Agência	***	**	*
Correspondentes/ATM	**	**	*
* Pouca Importância	** Média Importância	*** Alta Importância	

Fonte: Elaborado pelo autor

A internet e o *mobile banking*, são os principais canais em termos de utilização pelos clientes, porém ainda com pouca, mas crescente representatividade na receita dos bancos, já que a sua utilização pelos clientes ainda está muito voltada para operações simplificadas como consultas, pagamentos e transferências. As operações mais complexas e de maior valor agregado aos bancos ainda em grande parte são realizadas via agência bancária.

Mas o desenvolvimento acelerado e potencial de crescimento, transformam esses canais como os responsáveis pelas mudanças que estão ocorrendo nos meios de atendimento e também em todo o modelo de negócio bancário, já que as questões de economia de custos e para os clientes na facilidade e mobilidade para a sua utilização.

“Estamos passando por um momento de grandes mudanças nos últimos anos em relação aos canais de atendimento, principalmente a internet e *mobile*, sem dúvida são os responsáveis por toda essa reestruturação nos canais de atendimento (...)” “O *mobile banking* será o grande canal bancários nos próximos anos, além da sua facilidade é um canal que está disponível a qualquer momento para o cliente usar onde estiver (...).”

O executivo comercial, entende que a internet e o *mobile* mudaram a maneira dos bancos atuarem, porém demonstra preocupação com o crescimento desse canal e a possível perda do relacionamento pessoal com o cliente. O banco precisa entender onde, quando e a maneira de se comunicar com o cliente, seja presencialmente ou de forma remota, apresentando ofertas que fazem sentido e são relevantes para o cliente e no canal adequado. É essencial que a informação flua de maneira consistente e integrada entre todos os canais, sejam tradicionais ou remotos, para que a experiência do cliente seja única.

“A internet sem dúvida tem mudado muito a maneira de fazermos negócio, hoje grande parte das nossas transações e receita já veem desses canais digitais (...)” “A minha preocupação é com o aumento do uso desses canais, acabarmos perdendo o relacionamento, a proximidade com o nosso cliente, viramos assim apenas uma plataforma digital e isso pode ser mortal para o nosso negócio (...).”

“A importância do internet e do *mobile* são enormes, hoje é o principal canal bancário e ainda tem um enorme potencial de crescimento (...)” “Acho que o *mobile* será o canal do futuro, mas novas tecnologias baseadas na internet estarão em breve disponíveis para acessar ao banco (...).” “A maneira de se comunicar com o cliente em diferentes canais é um grande desafio, o cliente precisa ter uma jornada completa, integrada e o banco utilizar essa informação de forma eficiente (...).”

A agência bancária é considerada ainda como um importante canal, mas que já está mudando a sua forma de atuação e reduzindo a sua representatividade dentro da indústria bancária, tanto por perda do volume de transações quanto nos resultados das instituições bancárias. Alguns bancos já começaram a reduzir os investimentos em novas agências físicas e outros já utilizam um modelo híbrido de atendimento remoto a grupos de clientes como forma de reduzir o número de agências, um dos executivos relata que planejamento do seu banco é reduzir em 30% número de agências físicas nos próximos 5 anos, ou seja uma redução significativa no modelo atual do banco.

“A agência bancária tende a diminuir sua importância com as novas tecnologias e novos canais, porém hoje ainda tem uma grande importância na grande maioria dos locais (...) Mesmo com novos canais de relacionamento, a agência física permite a distribuição de produtos mais complexos como empréstimos, financiamentos e investimentos através do contato pessoal (...).”

Percebe-se uma divergência entre os executivos dos bancos tradicionais e do banco virtual, os primeiros entendem que a agência bancária ainda será importante como um canal para determinadas transações, como forma estratégica de relacionamento pessoal com os clientes e para grande parte da população que percebe a agência como um importante canal de relacionamento.

“A agência bancária é fundamental para atender ainda hoje grande parte da população, além de ser muito importante para trazer novos clientes não bancarizados (...).”

“Entendo que todas essas mudanças, vão transformar no futuro a agência em um ponto de suporte ou para questões muito específicas dos clientes, onde o contato pessoal com um gerente ainda vai ser importante e demandado pelos clientes (...).”

Na visão do executivo do banco virtual, o modelo de agência física está ultrapassado, já que representa alto custo para o banco e para o cliente ao perder tempo de deslocamento e de atendimento, adicionando o fato de que praticamente todos os serviços estão disponíveis nos canais eletrônicos dos bancos nacionais, ao analisar o mercado internacional esse canal de atendimento já perdeu modelo já está em fase de se deslocar e faz sentido apenas para um nicho específico de clientes e situações:

“A agência física está ficando no passado, além do alto custo para o banco, hoje o cliente já pode fazer tudo que precisar pela internet.” “(...) vejo muito mais sentido para a agência como um canal específico para público mais idoso ou até para suporte em algumas transações mais complexas, mesmo assim não vejo como um canal importante no futuro (...).”

O canal do correspondente bancário, é considerado importante para a capilaridade e presença dos bancos em diversas regiões inclusive regiões remotas que podem ser inviáveis para a presença bancária via agência física, tendo assim uma grande importância nos últimos anos para os bancos atuais, porém tem ciência da sua limitação para transações mais complexas.

“Os correspondentes desempenham uma função incrível ao aumentar a capilaridade do banco a um custo baixo, ajudando o banco a estar presente em diversas regiões que não fariam sentido com uma estrutura própria (...).”

“Os correspondentes bancários são uma forma interessante de vendermos produtos mais simples a um custo baixo, sem dúvida tem a sua importância no aspecto comercial (...).”

“Os correspondentes hoje oferecem poucos produtos e seus serviços são de baixa complexidade e qualidade, de forma que representam pouco para os bancos em termos de receita e sim importância na presença do banco em determinadas regiões que não são interessantes para o banco estabelecer agências.”

O canal bancário ATM tem uma função importante de estar presente nos mais diversos locais de acesso ao cliente, como postos de gasolina, farmácias, shopping center etc.. Além de possuir um custo relativamente baixo de operação, considerando ainda que os principais bancos utilizam uma rede compartilhada de caixas eletrônicos, que ainda deve se intensificar nos próximos anos, visão essa compartilhada por todos executivos:

“Já os ATM são fundamentais para estar próximo ao cliente, como forma de atender em operações simples como saque, extrato e pagamento (...).” “Em algumas regiões não é interessante termos agência, então utilizamos os canais de correspondentes e ATM.”

“O ATM é importante para o cliente como forma de estar próximo quando precisar, agora com o maior compartilhamento da rede 24 horas pelos bancos, o custo vai reduzir de forma significativa (...).”

O executivo do banco virtual mostra grande interesse e preocupação quanto ao canal ATM, um dos motivos é explicado pelo fato de não possuir agências físicas que limitam a função de saque de dinheiro dos clientes, exceto se o banco possuir uma rede de caixas eletrônicos com capilaridade e bem distribuída que possa minimizar essa percepção por parte de cliente. Outra função importante seria de suporte ou contingência aos canais de internet e *mobile banking*, através de funcionalidades adicionais ao saque, como pagamento, extrato e transferências de recursos.

“Já o ATM é importante para o modelo virtual, já que possui um grande número de dispositivos em diversas regiões e auxilia o cliente em muitos serviços, principalmente o saque em dinheiro, já que não existe a agência para realizar essa função (...)” “A rede de autoatendimento tem a função de contingência ao cliente, caso haja algum problema com a internet ou tecnologia.”

Visão sobre o Banco Tradicional

Na visão dos entrevistados, o banco tradicional já está passando por mudanças estruturais muito significativas, influenciando em mais investimentos em tecnologia e valorização de novos e modernos canais de atendimento. O banco tradicional, hoje é considerado bastante diferente dos bancos do passado, um dos profissionais relata que o crescimento nos últimos 10 anos, foram mais significativos em toda a história do banco em que trabalha.

O modelo do banco atual, já é visto como um modelo híbrido trazendo a solidez, capilaridade e estrutura de um banco tradicional como as mais modernas tecnologias e novas formas de comunicação do varejo bancário, dessa forma, os entrevistados deixam claro e demonstram muita segurança ao afirmar que o banco tradicional não está ultrapassado e sim está se adaptando e incorporando novas mudanças, através de um novo modelo para ficar ainda mais forte no mercado.

“Hoje já estamos mudando e investindo muito em canais digitais de alta tecnologia, e reduzindo investimentos em novas agências, hoje só abrimos novas agências em locais muito específicos, temos potencial para reduzir muito essa estrutura com fechamento de muitas agências.” “O modelo virtual que já existe em muitos países e está chegando no Brasil, vai ajudar a trazer novas tecnologias e soluções para os canais atuais.”

A transformação dos modelos atuais bancários para um modelo virtual é considerada como inviável, já que os grandes bancos tradicionais teriam dificuldades de migrar todos os seus clientes que hoje utilizam a agência física, bem como uma série de limitações referentes a tecnologia e o alto custo para adaptar toda a sua estrutura para modelo virtual. Dessa forma, entendem que o modelo digital, ou seja, utilizando os canais remotos em grande escala combinada com a utilização das agências em menor número é o modelo ideal e os quais os bancos já estão investindo e se preparando nos últimos anos.

“A entrada de um novo banco virtual, pode revolucionar todo o mercado, a influência atinge todas as áreas dos bancos, porém os bancos atuais não conseguiriam fazer uma mudança dessas, a sua estrutura com agências, e até os seus sistemas não permitem uma mudança tão radical (...).”

Por outro lado, um dos executivos relata a estratégia dos grandes bancos brasileiros que estão buscando se posicionar na mídia e junto aos consumidores como um banco digital, reforçando a tecnologia dos canais eletrônicos e suas facilidades, de tal forma que além de incentivar seus clientes a utilizarem esses canais, de certa forma protege os bancos reduzindo o impacto de um novo player que proponha um modelo virtual.

“Os bancos já estão se posicionando de forma muito forte como bancos de tecnologia, através de uma linguagem e posicionamento de um banco digital. Dessa forma, mais clientes utilizam e conhecem os canais digitais, bem como busca se proteger de novos concorrentes que possam chegar no mercado.”

Percepções sobre Banco virtual

O executivo do banco virtual, descreve o modelo de um banco virtual como um modelo que gera algumas controvérsias em relação ao seu conceito, já que em alguns países é considerado banco virtual apenas os bancos que possuam suas operações via internet, já em outros locais o fato de não ter agência física é classificado com virtual, mesmo possuindo atendimento remoto (central de atendimento) e até algum ponto de contato físico com o cliente, porém não é conceituado como agência tradicional. De toda forma, na sua visão, a distinção principal do modelo virtual para o modelo tradicional se refere ao uso intenso da tecnologia e não estabelecer agências físicas como um canal de atendimento ao cliente final.

“O modelo de banco virtual é um banco sem agência física, porém existe diversas adaptações desse modelo, com alguns bancos virtuais com algumas lojas conceitos ou até poucas agências para restritos clientes ou operações e alguns modelos que não

possuem nenhum atendimento humano, sendo virtual em todo o relacionamento com o cliente (...). ”

Na sua visão, o funcionamento de um modelo virtual adaptado seria o mais correto para serem introduzido no mercado brasileiro, nesse modelo o banco utiliza algumas estruturas físicas, chamada de loja conceito, como forma do cliente materializar o banco e transformar em ponto de apoio ao cliente. Porém, todo o modelo se baseia na utilização dos canais eletrônicos ou digitais, focados no conceito de autosserviço pelo cliente final.

“O cliente brasileiro ainda valoriza a agência física como forma de perceber solidez e credibilidade ao banco, isso é causado pelo passado de uma economia instável e pela quebra de diversos bancos nos últimos anos (...) “Para entrar no mercado brasileiro, vamos utilizar algumas lojas conceito como forma do cliente materializar o nosso banco e fazer uma transição mais suave para o consumidor entender e se adaptar ao modelo. ”

Os executivos concordam que o mercado está preparado para um banco virtual nos aspectos da tecnologia disponível, já quanto aos consumidores existe uma divergência, os executivos dos bancos tradicionais entendem que apenas uma pequena parcela do público está prepara para utilizar o banco virtual, enquanto o executivo do banco virtual entende o inverso, ou seja, apenas uma pequena parcela não teria condições de ser cliente do banco virtual.

“Os consumidores no Brasil hoje preparados para utilizar um banco virtual, na minha visão são restritos, seria um nicho de mercado de clientes mais inovadores, porém a grande parte da população não tem perfil para esse tipo de banco. ”

“Hoje todo o consumidor tem acesso a internet e assim tem acesso ao banco virtual, o consumidor está preparado para esse banco, acho que uma pequena parcela de consumidores pode ter maiores dificuldades e com isso não ter perfil de cliente, como por exemplo o público mais idoso que tem dificuldade ou medo de usar a tecnologia disponível. ”

A tecnologia bancária brasileira é considerada com uma das mais avançadas do mundo, com grandes recursos de investimentos, assim a tecnologia disponível atualmente evoluiu muito nos últimos anos e já estaria preparada para suportar um modelo de banco virtual no Brasil, já que essa mesma tecnologia é utilizada com sucesso em outros países:

“A tecnologia hoje disponível, já é utilizada por outros bancos em diversos países com muito sucesso (...) Todo dia temos novidades sendo desenvolvidas, a tecnologia está avançando muito nos últimos anos e vai continuar crescendo (...). ”

“Quando olhamos a questão tecnologia, o Brasil está entre os países mais avançados no mundo e já estaríamos preparados para um banco virtual há algum tempo, os investimentos nessa área são cada vez maiores (...). ”

O executivo comercial volta a reiterar preocupação com as questões referentes a tecnologia, ressaltando que embora a tecnologia hoje seja bastante avançada e continue em pleno desenvolvimento, ela por si só não é suficiente para o modelo bancário de um banco virtual:

“Acho que só tecnologia não é suficiente para um banco entrar no mercado, tecnologia todos tem acesso e condições de incorporar. Se o banco virtual quer ter sucesso, precisa mostrar mais do que ferramenta e tecnologia (...).”

Outro desafio é conseguir desenvolver um modelo com alta tecnologia e que mantenha uma proximidade com o cliente de forma a não afetar o relacionamento. Assim um dos entrevistados, reitera diversas vezes a preocupação desse modelo se transformar em apenas uma nova tecnologia ou ferramenta e perca o contato pessoal e o relacionamento com o cliente final.

“Uma grande preocupação deve ser como se manter próximo do cliente e manter ele fidelizado ao banco, sendo que o contato se dará sempre de forma remota, manter o relacionamento junto ao cliente, entender sua necessidade e oferecer o produto ou serviço que ele precisa é desafiador nesse modelo.”

O modelo de negócio bancário virtual, apresenta uma série de desafios para ser implementado, um dos desafios é conseguir captar ou migrar clientes de outros bancos, que já possuem relacionamento e confiança na instituição, para um banco novo no qual todo o seu contato e relacionamento é remoto.

“O modelo de negócio virtual irá encontrar uma série de dificuldades para implementar e consolidar seu modelo, principalmente em relação ao comportamento do consumidor e a questão da ausência da agência física (...).”

“O banco virtual terá a dificuldade em estabelecer a imagem de credibilidade e solidez já que o cliente não materializa a sua presença e também por ser uma nova marca bancária que levará tempo até consolidar sua marca e seu posicionamento junto aos consumidores (...).”

Os entrevistados entendem que o lançamento do banco virtual no Brasil, era um movimento já esperado, considerando que uma tentativa já havia sido feita no passado, porém com pouco sucesso em função da pouca tecnologia bancária móvel disponível na época. Um dos profissionais considera que um dos motivos da falha de implantar o Banco1.net, se deve ao conflito de canais que existia, já que o modelo estava sendo gerido por um banco tradicional (Unibanco), dessa forma o banco não conseguia ser de fato virtual, já que os clientes eram

encaminhados pelos gerentes das agências físicas, o que de certa forma canibalizava o modelo tradicional.

“O mercado já aguardava um banco virtual, após algumas tentativas já realizadas e frustradas, mas agora temos todas as condições de implementar com sucesso, seja em tecnologia mais avançada, seja pelo consumidor mais preparado e exigente e até pela regulamentação do setor que apresentou mudanças que ajudam nesse processo (...).”

“O banco1 falhou por falta de tecnologia disponível na época e por ter sido implementado, através de um banco tradicional, o que gerando conflito de canal, canibalizando o modelo virtual (...).”

A entrada de um banco virtual é vista como muito importante para os consumidores e também para o mercado, já que trará não apenas tecnologia, mas todo um conceito de um novo modelo bancário.

“O banco virtual chega com a proposta de trazer não apenas novas tecnologias, mas sim de um conceito diferenciado, de um modelo bancário mais simples, isso é ótimo para os consumidores e também para todo o mercado (...).”

“Acredito que novos entrantes devam chegar ao mercado em breve, com estruturas reduzidas de custos, alta tecnologia e em nichos específicos de mercado (...). Isso sempre ótimo para o mercado, que usará ainda mais eficiência e vai absorver coisas novas (...).”

Podemos identificar um forte otimismo do executivo do banco virtual, que compreende que todos os aspectos analisados estão preparados para receber o banco virtual, isso de certa parte pode demonstrar um forte viés de uma parte interessada, bem como o viés ocorre com a visão dos executivos dos bancos tradicionais que declaram que o mercado estaria apenas em parte preparado para receber o banco virtual.

Quadro 8: Resumo da percepção sobre Banco Virtual

	Executivo Comercial	Executivo Canais	Executivo Marketing
Tecnologia	**	**	***
Consumidores	**	**	**
Modelo de negócio	**	**	***
* Não está preparado	** Em parte preparado		*** Preparado

Fonte: Elaborado pelo autor

De toda forma, a análise das condições para implementação de um banco virtual foi importante para identificar a adequação da tecnologia, a divergência sobre o preparo dos clientes e o entendimento que o modelo de negócio está preparado para ser implementado no Brasil.

Percepção sobre os consumidores

Na visão geral dos entrevistados, os principais fatores de aceitação para os consumidores estão relacionados a questão de conveniência e a facilidade de utilização, por outro lado aspectos relacionados a infraestrutura de internet, além do fator preço também foram relatados pelo executivo da área de canais.

Quadro 9: Resumo dos possíveis fatores de influência sobre os consumidores

	Executivo Comercial	Executivo Canais	Executivo Marketing
Conveniência	**	***	***
Tecnologia	**	***	**
Facilidade	**	**	***
Status	*	**	***
* Nenhuma Influência	** Média Influência	*** Alta Influência	

Fonte: Elaborado pelo autor

Os gestores dos bancos tradicionais, entendem que apenas os consumidores mais inovadores estariam preparados para ser cliente do banco virtual, assim sendo seria um público específico de consumidores mais jovens já familiarizados com a tecnologia, como os que utilizam com frequência internet ou *mobile banking* e usam muito pouco a agência, porém consideram isso como um nicho específico ou como uma pequena parte do mercado.

“O consumidor mais inovador até estaria preparado para esse modelo, mas estamos falando de uma parcela muito pequena do mercado, só para ter uma ideia temos quase 40% da população sem acesso ao banco e dos que possuem são poucos preparados para um modelo como esse (...)”

Uma das maiores preocupações identificadas junto aos executivos entrevistados, é em relação ao comportamento do consumidor que tem mudado de forma de forma significativa nos últimos anos, porém de forma mais lenta que o avanço da tecnologia, entendem que esta mudança ou adaptação do consumidor pode ser mais lenta e complexa que o esperado. Essa mudança com anseios de tecnologia e facilidade, refletiu nas mudanças estruturais e de negócio que a mercado bancário está enfrentando.

“O comportamento do consumidor tem mudado em relação as questões de tecnologia e também de buscar novidades que ajudem no seu dia-a-dia, mas acho que o consumidor continua tendo o mesmo comportamento de sempre ao buscar um bom atendimento, relacionamento com seu banco e valorizando credibilidade e confiança no seu banco (...)”

“Vimos a tecnologia avançar muito rapidamente, porém o consumidor em geral leva mais tempo para entender e se adaptar a essas mudanças, temos o desafio de ajudar nossos clientes a absorverem o mais rápido possível essas tecnologias, porém isso pode ser mais lento e difícil que imaginamos (...).”

O executivo do banco virtual, compreende que esse novo consumidor moderno, está mais exigente, buscando novas experiências, algo além do banco tradicional. Destaca que esse comportamento é fundamental para modernizar ainda mais o setor, abrindo espaço assim para novos modelos bancários. Entende que o público não só está preparado, como entende que o público já está pedindo um novo modelo bancário, um banco mais simples voltado ao cliente. Além do fato do consumidor brasileiro estar extremamente exigente em relação a serviços e tecnologia.

“O consumidor percebeu que o banco pode e precisa ser mais fácil e moderno para facilitar as suas necessidades (...) “Os processos do banco como abertura de conta, pagamentos e outros mudaram muito em função do consumidor exigir essa agilidade (...)” “Antes víamos um cliente abrir conta e esse processo levava dias, isso é coisa do passado, inadmissível nos dias de hoje (...).”

“Os clientes estão cansados dos bancos tradicionais, e necessidade de um novo modelo já é uma reivindicação dos consumidores (...).” “A grande demanda do consumidor é ter acesso ao banco mais simples, mas fácil, um banco voltado para a sua necessidade.” “O consumidor em geral está pronto para esse banco, creio que uma pequena parcela do mercado não aceitaria esse modelo (...).”

Analisando o comportamento do consumidor para aceitar esse novo modelo bancário, os profissionais percebem que o principal fator estaria relacionado a conveniência da tecnologia, que propicia o acesso ao banco em qualquer local e horário por parte do cliente. Porém um dos profissionais polemiza ao afirmar que essa mesma ferramenta e a conveniência gerada também estão disponíveis no banco tradicional, além de perder a possibilidade de utilizar a agência, caso precise, dessa forma o banco virtual deve trazer algo realmente diferente.

“Sem dúvida a conveniência de ter o banco em suas mãos, para usar onde e como quiser é o grande diferencial e seria uma grande influência para usar internet e *mobile banking*. Os fatores que influenciariam os consumidores são relacionados ao 24x7, que é ter o banco sempre a sua disposição onde você estiver, sem dúvida o canal *mobile banking* será o responsável por isso (...).”

“O principal motivador do cliente aceitar esse banco virtual, será se trazer ainda mais conveniência ao cliente, já que a tecnologia e ferramentas os bancos de hoje já proporcionam, acho que o consumidor vai avaliar o fato de um novo banco sem marca conhecida, sem agência e apenas com tecnologia vai optar por um banco que ofereça tudo isso com a mesma tecnologia (...).”

Hoje os principais bancos tradicionais no Brasil, já utilizam tecnologia de ponta e estão direcionando seus recursos e esforços para um modelo híbrido com atendimento via agência física para determinados públicos ou regiões e com modelo digital para atender o público hoje que já utiliza os canais eletrônicos e não frequenta mais a agência.

“Os bancos já estão migrando parte dos seus clientes para uma plataforma digital e a receptividade está muito boa, dessa forma fazemos uma transição para um modelo mais eficiente, mais racional, com menos agências e mais tecnologia para atender o cliente.”

“Tínhamos receio de como o consumidor se comportaria ao ser direcionado para o modelo digital, já que sempre esteve a sua disposição uma ampla rede de agências e agora o banco será pelo telefone, pela internet (...), mas os clientes não sentiram falta, pelo contrário colocamos gerentes em horário estendido para atendimento remoto e os clientes gostaram mais do que o modelo que tinham (...).”

Uma preocupação de um dos profissionais, é que um banco virtual, apesar da alta tecnologia envolvida, não pode ser limitado exclusivamente nesse aspecto, já que o relacionamento pessoal é importante em produtos ou serviços bancários mais complexos como financiamento e investimento, e para uma parcela de clientes ainda utiliza e gosta de um relacionamento mais próximo, via gerente de contas por exemplo.

Dessa forma, o modelo virtual não poderia abdicar do relacionamento pessoal com o cliente, esse será um desafio para o modelo de alta tecnologia e que precisa estar próximo do cliente.

“O banco virtual terá dificuldades em atender os clientes em operações complexas como financiamento e investimentos, mesmo que consiga atender, deve perder oportunidade, já que o cliente gosta do contato pessoal para essas situações (...).”

A facilidade de uso das ferramentas pode influenciar a aceitação do cliente, já que o modelo de autosserviço proposto pelo banco virtual pode ser significativo principalmente em segmentos do público mais velho e com pouca familiaridade a tecnologia. O possível ganho de status, pode ser um fator de pouca influência e de forma restrita a determinado público, porém um dos executivos citou por exemplo caso da Apple, que transformou uma ferramenta de tecnologia em um objeto de status.

“Acho que fatores que influenciariam os consumidores a usar esse banco estariam voltados a facilidade para usar e a questão do status, transformando a experiência de usar o banco em algo diferente, interativo e fácil, uma jornada diferente e criar assim uma legião de seguidores utilizando o status de fazer parte dessa mudança (...).”

Outros fatores de menor preocupação podem influenciar a aceitação do consumidor, como o fator preço, na qual um dos executivos entendem que o consumidor irá perceber e exigir um menor custo ao utilizar exclusivamente os canais digitais, já que a redução de custos por parte dos bancos é significativa.

“Entendo que o fator preço pode ser uma influência para ser aceito, já que os custos dos bancos são muito menores nesse modelo repassar isso ao cliente final seria justo e um catalisador para se consolidar (...).”

Outro fator para uma maior abrangência do modelo por grande parte da população, seriam os fatores relativos a infraestrutura da telefonia móvel no Brasil, como a redução do preço, melhora na estabilidade de conexão e velocidade de acesso, além do aumento da rede na forma de capilaridade, já que grande parte da população não tem acesso a internet móvel no Brasil.

“Outro fator que pode ser fundamental para a aceitação desse modelo é quando tivermos uma melhor qualidade de internet disponível a população, bem como o preço for mais acessível para trazer grande parte da população que ainda não tem ou possui acesso restrito a internet (...).”

Todos os executivos afirmam que a mudança no comportamento do consumidor é muito importante e está impactando toda a indústria bancária no Brasil e no mundo todo, tal mudança vai continuar acontecendo nos próximos anos, inclusive de forma mais abrangente e mais acentuada.

Os bancos precisam estar preparados para entender o consumidor e sua relação com a tecnologia, como também atender as expectativas e demandas de um consumidor cada vez mais exigente e mais preparado para a mudança.

Público-alvo do Banco Virtual

Conforme os entrevistados, o público-alvo do banco virtual são o público jovem, com alta renda e escolaridade. Dessa forma, esse seria o segmento mais preparado e disposto a utilizar o banco virtual, porém indiferente em relação a questão de gênero ou estado civil dos possíveis clientes.

Quadro 10: Resumo perfil público-alvo-visão executivos

	Executivo Comercial	Executivo Canais	Executivo Marketing
Idade/Sexo	***/*	***/*	***/*
Renda/Escolaridade	***/**	***/**	***/**
Experiência/Outras	**/facilidade	**	**
* Baixa Propensão	** Média Propensão		*** Alta Propensão

Fonte: Elaborado pelo autor

A questão da idade está relacionada ao fato de que, esse público já está mais acostumado com novas tecnologias e mais aberto a experimentar e testar novidades, já a alta renda e escolaridade está vinculada ao fato de que esse público hoje já é o usuário de canais eletrônicos dos bancos e dificilmente buscam atendimento presencial.

“O público estaria mais voltado para o segmento de alta renda, clientes que hoje já utilizam os canais remotos e dificilmente buscam atendimento presencial (...)” “Os consumidores jovens com boa escolaridade, tendem a ter boa aceitação em relação as novidades e a tecnologia (...).”

“Os consumidores mais jovens que tem facilidade em tecnologia seria um público com uma alta aceitação, apesar de ser segmento com baixo retorno ao banco no curto prazo (...).”

Outros fatores como facilidade com tecnologia e experiência dos clientes com internet e *mobile banking* são compreendidos como facilitadores para a aceitação do banco virtual pelos consumidores, já que ambos os executivos dos bancos tradicionais relatam que hoje esse público já não frequenta a agência física e estão em processo de migração para o chamado modelo digital, onde os clientes são transferidos da sua atual agência para um atendimento de forma remota.

“Os clientes que hoje já usam o IB e *mobile*, estão mais abertos as novidades e as novas tecnologias, a experiência também é fator importante para facilitar essa aceitação (...)” “As pessoas com perfil mais inovador terão mais facilidade em ser cliente desse banco.”

“Hoje já temos um público crescente de clientes que não frequentam a agência bancária, utilizando apenas canais digitais e estamos com ótima aceitação pelos clientes.”

Tendo em vista, a análise realizada na primeira fase do presente trabalho, elaborou-se um quadro síntese com os principais pontos dos assuntos elencados na visão dos entrevistados, vide quadro 11.

Quadro 11: Síntese das entrevistas - Primeira Fase

PERSPECTIVA/ ENTREVISTADO	Executivo Comercial (A)	Executivo Canais (B)	Executivo Marketing (C)	Principais Pontos dos entrevistados
Mercado Bancário	Mercado competitivo, players qualificados. Dificuldade para novos entrantes ainda mais bancos menores. Tecnologia fundamental para sobrevivência dos bancos.	Acirrada concorrência e aumento da consolidação do setor. Tendência de novas tecnologias, ferramentas e novos modelos.	Mercado bastante consolidado, porém com oportunidade para novos entrantes em nichos específicos do mercado. Tecnologia intensiva será a tendência do setor.	Alta e qualificada concorrência. Aumento da consolidação do setor, oportunidades e desafios para novos entrantes.
Canais Bancários	O internet e mobile banking mudaram a dinâmica dos bancos, preocupação com a perda de relacionamento com o cliente.	O crescimento dos canais eletrônicos, reduziram a importância da agência bancária, apesar da sua valia para determinados públicos e operações.	Considera a agência bancária ultrapassada e o mobile banking como o mais promissor canal bancário.	Importância dos canais eletrônicos com destaque para o mobile, agência bancária com menor importância.
Banco Tradicional	O banco já é bastante diferente do antigo modelo, com alta tecnologia e busca de um modelo híbrido.	O modelo encontra-se em fase de migração para modelo híbrido entre canais de alta tecnologia e atendimento via agência bancária.	Modelo ultrapassado de alto custo, grande dificuldade dos bancos tradicionais mudarem seu modelo de atuação.	Mudança do modelo tradicional para um modelo híbrido, dificuldade em mudar o modelo para virtual.
Banco Virtual	Mercado está preparado, considera modelo interessante, porém com preocupação quanto ao foco exclusivo em tecnologia.	A entrada já era esperada, com tecnologia preparada, porém apenas nicho de clientes estaria preparados para aceitação.	Considera o modelo mais moderno e eficiente e a maioria dos consumidores estaria preparada para o modelo.	Tecnologia e mercado como um todo preparado para receber o modelo, divergência quanto a preparação dos consumidores.
Percepções sobre os consumidores	A mudança do comportamento do consumidor é mais lenta que a da tecnologia, esse é um desafio para adaptar os canais de distribuição.	Considera a conveniência de horário e local para acessar o banco como grande influenciador na decisão do consumidor.	Consumidor mais moderno e exigente, e já solicita novos modelos bancários.	Os principais fatores de aceitação estão relacionados a questão de conveniência e a facilidade de utilização.
Público-alvo	Público específico de jovem, alto nível de escolaridade e renda.	Público jovem, alto nível de escolaridade e renda e experiência em tecnologia.	Público em geral, com maior aceitação inicial ao público jovem mais inovador.	Público jovem, alto nível de escolaridade e renda e experiência em tecnologia.

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, pode-se destacar de forma resumida que o mercado bancário hoje é extremamente competitivo e seus players muito qualificados, os canais eletrônicos ganham muito importância em detrimento da agência física, os bancos tradicionais já estão migrando para um modelo híbrido, assim existe espaço para o banco virtual, porém com grandes desafios para se consolidar no mercado e tendo seu público-alvo formado por jovens de alta renda e escolaridade e alguma experiência em tecnologia.

4.2 Análise dos dados – Segunda Fase

As informações recolhidas foram analisadas conforme o padrão combinado de Yin (2011), no qual faz-se a comparação dos padrões da base empírica com os previstos da teoria preconizada. Nessa etapa foi realizada uma análise descritiva dos principais aspectos relacionados ao modelo UTAUT coletados nas entrevistas realizadas

A partir do público alvo verificado na entrevista realizada junto aos executivos na primeira fase da pesquisa, foi identificado um público com perfil jovem, de alta escolaridade e renda, bem como experiência em tecnologia ou em canais eletrônicos bancários. Tal perfil de público-alvo é corroborado na literatura existente, vide trabalhos realizados por diversos autores (THORNTON; WHITE 2001; BLACK 2002; KARJALUOTO et al., 2002; KOLODINSKY et al., 2004; ERIKSSON et al., 2005; LASSAR et al., 2005; KAUFMANN, MARCHETTI 2008; MAS 2009). Todos os aspectos mencionados que compõem esse perfil de público-alvo foram atingidos na escolha dos entrevistados, vide resultados abaixo:

- a) **Idade:** A idade média dos entrevistados foi de 28 anos.
- c) **Nível escolaridade:** Todos os entrevistados possuíam curso superior completo.
- d) **Nível Renda:** A renda média dos participantes foi de R\$ 8.562,00

Todos os entrevistados demonstraram ter experiência anterior no uso dos canais de internet *banking* e a grande maioria já utilizava o *mobile banking* antes de ser cliente do banco virtual X, vide quadro 12 abaixo:

Quadro 12: Resumo dados entrevistados – Segunda Fase

Entrevistado	Idade	Renda (R\$)	Escolaridade
1	26	R\$ 8.000,00	Superior completo
2	30	R\$ 12.500,00	Pós-graduação
3	26	R\$ 9.000,00	Superior completo
4	31	R\$ 8.000,00	Pós-graduação
5	27	R\$ 10.000,00	Superior completo
6	26	R\$ 7.000,00	Superior completo
7	26	R\$ 6.000,00	Superior completo
8	29	R\$ 8.000,00	Pós-graduação

Fonte: Autor

Expectativa de esforço:

Na visão dos entrevistados, a expectativa de esforço mostrou ser um importante fator para aceitar o modelo, já que se o banco demandasse um maior esforço do que os entrevistados estavam acostumados, isso poderia impedir ou desestimular o público interessado em utilizar o banco.

Uma das vantagens é que grande parte dos clientes já conhecia e utiliza *internet/mobile banking* com frequência, e já estava acostumada com a tecnologia utilizada, não demandando assim esforço por parte dos clientes.

“Esforço é ir até o banco e pegar fila para resolver um problema ou ligar para uma central de atendimento (...).”

“Hoje já faço tudo que preciso pelo celular, não tenho esforço nenhum. O novo banco vai me ajudar ainda mais.”

“Só uso o celular para acessar o banco todos os dias, nunca tive problema, é muito mais fácil e rápido.”

“Uso o *internet banking* já há alguns anos, para mim é muito prático, não tenho nenhuma dificuldade em usar o banco virtual.”

Um dos entrevistados percebeu maior esforço inicial para entender alguns processos específicos do banco, que pelo fato de não ter agência, poderia dificultar o processo, como por exemplo funcionaria caso precisasse depositar um cheque, relata que depois entendeu que existia tecnologia disponível para essa situação.

“O fato de não ter agências não vai aumentar o meu esforço, eu já nem usava agência do meu antigo banco (...).”

“Espero que usar o banco seja uma experiência agradável e divertida e não um esforço (...).”

“Tinha dúvidas de como seria, caso precisasse depositar um cheque ou algo do tipo, como seria sem uma agência. Mas descobri que já tem tecnologia para isso, então não vejo esforço nenhum (...).”

Alguns entrevistados, mostraram preocupação quando se tornaram clientes do banco virtual, de como seriam atendidos caso precisassem resolver algum problema, se o fato de não ter um local físico que possam recorrer, fosse demandar mais trabalho ou esforço por parte deles. De toda forma, comentam que após serem clientes perceberam que mesmo o banco sem

ter acesso a agência física, o banco virtual disponibiliza um atendimento através de vários canais remotos que podem auxiliar em qualquer situação.

“Apesar de nunca ter acontecido, pode ser que o banco fique com o sistema fora do ar, como acesso o banco nessa situação?”

“Acho válido ter uma contingência, posso estar em um local com sinal ruim ou até sem sinal de internet e precise acessar o banco, gostaria de ter local ou alguém que possa me auxiliar (...).”

Dessa forma, a expectativa de esforço, demonstra que os jovens estão mais familiarizados e abertos para aceitar novas tecnologias, logo tendem a ter um baixo esforço para aceitar o modelo de banco virtual proposto. Assim, torna-se bastante similar à de outros trabalhos realizados como Venkatesh *et al.*, (2003), que identificou alta expectativa de esforço em trabalhadores mais velhos (associado a dificuldade de estímulos complexos e alocação de atenção) e Black (2002) que identificou os clientes com idade mais avançada aos mais resistentes ao autoatendimento bancário.

Expectativa de desempenho:

Na opinião dos clientes, existe sim uma alta expectativa de melhora no desempenho, principalmente com a ideia de essas novas tecnologias, ferramentas e processos serão disponibilizadas pelo novo banco virtual, identificamos um desejo de alta performance em termos de agilidade e facilidade das ferramentas, bem como uma expectativa de simplicidade nos seus processos e operação em relação aos bancos atuais.

“Acho que a tecnologia vai ser melhorar que a atual, espero que melhore o meu dia a dia (...).”

“Pode melhorar meu desempenho sim, se for mais rápido e fácil que os outros já ajuda muito (...).”

“Acho que um banco todo virtual, deve ser mais prático já que não tem agência, deve ser bem mais simples, assim ganho mais agilidade (...).”

“Pelo que notei nesses 3 meses como cliente, foi maior facilidade para fazer transferências e pagamentos, tudo muito simples e rápido.”

A conveniência que a tecnologia pode propiciar, é citada por todos os entrevistados como a principal vantagem propiciada pelo banco virtual, relatando que o fato de acessar o

banco e transacionar em qualquer local e horário é o principal item dessa conveniência e do ganho de desempenho. O fato de não precisar se deslocar até uma agência é uma economia de tempo e dinheiro para alguns entrevistados, citando o fato da cidade de São Paulo qualquer deslocamento é muito demorado e custoso.

“Acessar o banco de qualquer local e horário é a grande vantagem dessa tecnologia, facilita muito para usar o banco.”

“Acessar o banco em qualquer lugar é fundamental hoje em dia.”

“A internet me dá liberdade de usar meu banco onde eu estiver, isso é o que mais valorizo.”

Analisando a reação e o comportamento dos entrevistados no momento da realização da pesquisa, identificou-se uma reação de ansiedade por parte de alguns entrevistados, quando os mesmos comentam sobre a possível melhoria de desempenho ou de facilidade propiciada pela nova tecnologia, demonstrando assim existir ainda, mesmo após já estar utilizando o banco, uma grande expectativa de desempenho, por novas tecnologias e novas funcionalidades a serem lançadas.

“O meu desempenho melhorou, mas espero ainda mais novidades do banco nos próximos meses.”

“Mudei de banco, para experimentar novas tecnologias, estou muito animado com o que já utilizei e sei que ainda tem uma série de novidades para serem lançadas (...).”

“O banco é muito mais fácil e simples, acho que pode revolucionar o mercado, as vezes não parece um banco.”

“Estou gostando muito, acho tudo mais simples, mas ainda espero mais novidades para melhorar meu dia-a-dia.”

Dessa forma, a expectativa de desempenho se mostrou o principal fator de influência para aceitação do banco virtual no Brasil, demonstrando entre todos os fatores o de maior interesse e preocupação dos entrevistados, a importância desse fator é encontrada de maneira similar na literatura acadêmica, onde Venkatesh (2003) destaca a expectativa de desempenho com o maior preditivo para a intenção de uso (AGARWAL; PRASAD, 1998; TAYLOR; TODD, 1995).

Influência Social:

Segundo os pesquisados, a influência social mostrou papel importante, porém não fundamental na decisão de aceitar o banco virtual, alguns relatos demonstram a importância da indicação de amigos ou familiares para escolha de ser cliente do banco.

“Sim, caso meus amigos ou pessoas que admiro forem clientes, tem grandes chances que eu também seja.”

“Fui indicado por um amigo que era cliente, me influenciou para experimentar e acabei virando cliente.”

“Alguns amigos já haviam falado muito bem dos bancos virtuais nos Estados Unidos, de certa forma fui influenciado por eles.”

“Meu irmão soube através de alguns amigos sobre o banco, resolvemos experimentar juntos esse novo banco.”

A expectativa que ser cliente do banco virtual, trará alguma conotação de status ou prestígio para os entrevistados, foi relatada por 3 dos 8 entrevistados, demonstrando que existe a esperança que o banco se posicione de forma inovadora e valorize seus clientes a ponto de transformar o fato de ser cliente em algo especial. Um dos clientes, entende que o status seria voltado a fazer parte de algo inovador, como ajudar a construir algo novo, algo que possa participar dessa construção.

“Como cliente desse banco, espero ser considerado como um cliente diferente, com reconhecimento dos outros (...).”

“Quero fazer parte dessa mudança, ajudar a construir algo realmente novo que possa fazer história (...).”

“Acho que ser cliente de um novo banco, pode ser um diferencial, seria fazer parte de um grupo seleto de pessoas.”

“Ser um dos primeiros clientes de um banco virtual, é muito bacana, posso dizer que faço parte de algo novo, algo que pode ajudar a me destacar entre os meus colegas e amigos.”

Dentre todos os entrevistados, apenas dois se mostraram indiferente a influência social, relatando que para esse tipo de escolha não existe influencia, porém para experimentação um deles mostrou ser influenciável nessa questão.

“Só utilizo o banco virtual, porque acho que terei ganho, foi uma escolha exclusivamente minha (...) Meus amigos não me influenciam nessas questões (...).”

“Nenhum amigo ou familiar me influenciou na decisão, mas acho que se gostar mesmo do banco, posso influenciar muitos amigos meus.”

Portanto, a influência social demonstrou ser um fator importante para a aceitação do banco, quase todos os entrevistados relataram ser importante na aceitação ou pelo menos na experimentação do banco, assim torna-se similar aos resultados do modelo UTAUT original, onde tal constructo mostrou ter relevância direta na aceitação em tecnologias em fase inicial de experiência (THOMPSON *et al.*, 1994; KARAHANNA *et al.*, 1999; VENKATESH; DAVIS, 2000; AGARWAL; RASTOGI; MEHROTRA, 2009).

Porém, tal visão dos entrevistados, deve ser analisada sob a ótica da importância dos jovens em se estabelecerem na sua carreira, portanto um momento onde buscam reconhecimento ou status e também a utilização para ser parte ou continuar sendo dos seus grupos de relação pessoal, acadêmica ou profissional.

Condições Facilitadoras

Considerando o modelo UTAUT de Venkatesh (2003), as condições facilitadoras referem-se a forma como os consumidores acreditam que existem infraestruturas técnicas para ajudá-los a usar o sistema quando necessário, impactam o comportamento do uso e não a aceitação direta da tecnologia. Dessa forma, podemos identificar pelas respostas coletadas, que as condições facilitadoras não foram destacadas como fator determinante no comportamento de uso dos pesquisados, a visão dos entrevistados foi de que aspectos como treinamento e suporte para o uso do banco não são fundamentais a sua decisão de utilizar o banco, porém são válidos para dar maior segurança e confiança aos usuários.

“Não preciso de treinamento para usar tecnologia, mas ela tem que ser amigável, fácil de utilizar, talvez alguma ajuda no início se precisar (...).”

“Ficaria mais segura, ao saber que existe algum apoio ou alguma consulta que me ajude quando tiver dificuldade.”

Alguns entrevistados, afirmaram que a necessidade de suporte ou de treinamento não é importante, já que as tecnologias que estão acostumados são intuitivas e de fácil entendimento, e o fato do banco disponibilizar tais esse suporte já evidenciaria que suas ferramentas e plataforma não são amigáveis para o usuário.

“A ferramenta sendo intuitiva e fácil, não precisa de treinamento (...) o suporte seria bom ter, já que pode ser útil em alguma situação.”

“Não precisei de suporte para utilizar, acho que o banco ficaria complicado se precisasse, até mais do que os outros (...).”

“ Um tutorial online ou algum tipo de passo a passo em utilizar algumas funcionalidades poderia ter sido útil no início (...).”

Por outro lado, dois clientes comentaram que apesar de não utilizarem algum tipo de suporte, o mesmo deveria ser disponibilizado pelo banco, como forma de aumentar a segurança dos clientes, já que em algum momento pode ser necessário, principalmente em momentos de instabilidade de internet ou dos canais internet ou *mobile banking*.

“Não utilizo hoje suporte no meu banco, de toda forma, acho importante o banco disponibilizar caso precise.”

“Acho que em momentos de problema de sinal da internet ou das ferramentas do banco, o suporte seria válido.”

Portanto, as condições facilitadoras não foram de influência significativa para aceitação do banco virtual, assim como o estudo do modelo UTAUT original (VENKATESH *et al.*, 2003), que também se mostrou como de baixa relevância para influenciar a aceitação dos clientes. Esse resultado, pode ser justificado pelo público participante da pesquisa, que demonstrou ser familiarizada com tecnologia bancária e facilidade em usar tecnologias, dessa forma aspectos como suporte e treinamento para uso, não demonstraram ser fatores importantes para a aceitação do banco.

Considerando, a análise realizada na segunda fase do presente trabalho, elaborou-se um quadro síntese com os principais pontos dos constructos baseados no modelo UTAUT na visão dos entrevistados, vide quadro 13.

Quadro 13: Resumo dos Resultados Pesquisa Clientes

PERSPECTIVA / ENTREVISTADO	PRINCIPAIS PONTOS / ENTREVISTADO
EXPECTATIVA DE ESFORÇO	Esse constructo foi o segundo maior influenciador entre os entrevistados, que evidenciaram ter familiaridade com tecnologia e no uso de canais eletrônicos bancários, dessa forma o fato de não ter expectativa de maior esforço influencia a aceitação.
EXPECTATIVA DE DESEMPENHO	Mostrou ser o maior fator de influência entre os entrevistados, que demonstram ter a expectativa que o uso do banco possa facilitar e agilizar suas transações bancárias.
INFLUÊNCIA SOCIAL	Baixa influência na aceitação, os entrevistados manifestaram autonomia na decisão de uso do banco e alguns que se mostraram suscetíveis a influência foi através de expectativa de conotações de status e prestígio
CONDIÇÕES FACILITADORAS	Apresentou nenhuma influência direta na aceitação do banco virtual, os pontos destacados são de que não é necessário suporte ou treinamento para utilizar os canais de tecnologia, caso necessário acham importante um canal de auxílio como forma de alguma contingência.

Dessa forma, os constructos baseados no modelo UTAUT utilizados nesse estudo, demonstraram influenciar a aceitação do banco virtual pelos clientes, os fatores de expectativa de desempenho e esforço se mostraram com alto poder de influência, corroborado pelos estudos de (IM; HONG; KANG, 2011) que consideram a parte mais importante do modelo UTAUT. Já a influência social teve baixa aderência e as condições facilitadoras não demonstraram poder de influência sobre os entrevistados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo são apresentadas as conclusões gerais deste trabalho, um resumo das contribuições teóricas e gerenciais, bem como as suas principais limitações e sugestões para futuras pesquisas a partir dos resultados obtidos.

Retomando o objetivo central deste estudo quanto a “**analisar as possibilidades de um modelo de banco virtual no Brasil e sua aceitação pelos consumidores**”, entende-se que foi cumprido através da identificação dos impactos nos bancos brasileiros, nos canais de distribuição e na percepção dos consumidores sobre o modelo de um banco virtual, o qual também conseguimos compreender os fatores de influência para a sua aceitação. Como objetivos secundários, cita-se:

- **Compreender como esse novo modelo bancário impacta a indústria bancária na visão dos executivos do setor;**

Conseguiu-se compreender que esse novo modelo bancário já está impactando a indústria bancária, com mudanças nos canais de distribuição principalmente nos canais eletrônicos como internet e mobile banking e também nas agências bancárias tradicionais, nas estruturas de custo e receita dos bancos, bem como a forma de relacionamento dos bancos junto aos clientes.

- **Entender como o banco virtual é compreendido a partir da perspectiva dos seus clientes;**

Os clientes do banco virtual demonstraram ter uma boa aceitação do modelo, com uma alta expectativa de melhora de desempenho no seu dia-a-dia e entendem que o banco virtual trará benefícios, com destaques para as questões de conveniência, facilidade de uso e alta tecnologia.

- **Identificar a influência dos fatores de expectativa de esforço, desempenho, influência social e condições facilitadoras para aceitação desse modelo pelos consumidores.**

Os resultados do trabalho, indicam que os principais fatores de influência para aceitação do banco virtual pelos clientes com base no modelo UTAUT, são a expectativa de desempenho e esforço, o fator de influência social demonstrou ter impacto de menor relevância, enquanto que as condições facilitadoras não tiveram influência junto aos entrevistados.

5.1 Conclusões

Este estudo teve como objetivo identificar os fatores que influenciaram a aceitação de um banco virtual no Brasil entre seus clientes, tendo como base o modelo UTAUT, com base nos resultados identificados através das pesquisas realizadas com executivos do setor e posteriormente com consumidores, conseguiu-se compreender os principais fatores que influenciaram a aceitação do banco virtual.

A pesquisa apresenta diversas informações coletadas junto a importantes executivos do setor bancário, bem como junto aos consumidores, triangulados com a literatura acadêmica, que considerando a contemporaneidade do modelo bancário pesquisado, podem ser de grande valia tanto aos novos bancos virtuais com interesse no mercado brasileiro, quanto aos atuais bancos que podem buscar formas de se adaptar a esse modelo.

O impacto na indústria bancária demonstra ser significativo, com aumento nos investimentos em tecnologia, mudanças nos canais de distribuição e atendimento, bem como adaptações do modelo bancário tradicional para um modelo digital, com maior direcionamento aos canais eletrônicos e redução da estrutura física de agências bancárias. Os executivos explanam uma preocupação com o comportamento do consumidor frente a essas tecnologias e a forma dos bancos se posicionarem nesse novo cenário bancário e frente a novos modelos de negócio.

O principal fator que mais influenciou os consumidores a se tornarem clientes do banco virtual foi a expectativa de desempenho, com a busca de maior eficiência e ganhos de agilidade no seu dia-a-dia, essa expectativa é baseada na maior conveniência de local e horários para realizar as transações, esses fatores foram os mesmos em estudo realizado por Pew (2002) que constatou a conveniência, economia de tempo e a disponibilidade, foi o motivador adoção mais importante entre os clientes norte-americanos. Diversos estudos apontam que esse constructo é considerado o mais importante para explicar a intenção de utilizar a tecnologia (PARK, 2007; ZHOU *et al.*, 2010).

O aspecto relacionado a expectativa de esforço, foram destacados como relevante pelos entrevistados, onde destacam a importância de exigir baixo esforço, caso contrário não entendem como vantajoso a migração do banco que utilizavam. A literatura corrobora, demonstrando que o esforço é significativo nos estágios iniciais, e perde a importância em longos períodos de uso prolongado e contínuo (AGARWAL; PRASAD, 1999; VENKATESH, 1999).

A influência social na aceitação de tecnologia, demonstrou ser relevante entre a maioria dos entrevistados, que relatam a busca por reconhecimento de um grupo ou o ganho de status social com a aceitação do modelo, conforme já relatado em estudos como o de Thompson *et al.*, (1994), pode-se inferir que tais atitudes são condizentes com atitudes e percepções de um público mais jovem com boa formação acadêmica que se encontra em fase de consolidação de carreira. Alguns estudos confirmam que a influência social é relevante em contextos voluntários, influenciando os consumidores através dos mecanismos de internalização e identificação (THOMPSON *et al.*, 1994; VENKATESH; DAVIS, 2000).

As condições facilitadoras, não mostram influência significativa no modelo proposto, pode-se compreender que os entrevistados têm a percepção de que algum suporte ou qualquer outro auxílio demonstra que o banco não é fácil ou com tecnologia não amigável. Em estudos realizados, as condições facilitadora foram o único antecedente não significativo para explicar a intenção comportamental no modelo UTAUT original (VENKATESH *et al.*, 2003), as mesmas não possuem uma relação direta e significativa na intenção de utilizar novas tecnologias (CARLSSON *et al.*, 2006).

Portanto, os constructos do modelo utilizado nesse estudo (UTAUT) se mostraram como fatores de influência importantes para compreender os motivos que levaram os clientes a aceitarem o banco virtual no Brasil. Dessa forma esse conjunto de fatores são significativos no âmbito empresarial, já que impacta diretamente na forma como os atuais bancos devem se posicionar e se preparar para as mudanças que estão ocorrendo, particularmente no que diz respeito às estratégias de marketing adotadas. Já na área acadêmica auxiliam a compreender o atual fenômeno de um novo modelo bancário no Brasil na visão de seus principais executivos e clientes.

5.2 Implicações Acadêmicas

Os resultados verificados na pesquisa contribuem para a literatura acadêmica, por buscar explorar em profundidade o atual cenário bancário brasileiro em relação aos canais de distribuição e compreender o desenvolvimento de um novo modelo bancário brasileiro, sob a óptica de especialistas no setor e consumidores, considerando a atualidade desse modelo e a pouca literatura específica sobre o tema.

Este trabalho complementa os estudos realizados sobre aceitação de internet *banking* e *mobile banking*, já que traz a visão de clientes que utilizam essas ferramentas porém dentro de

um novo modelo bancário, dessa forma a abordagem em profundidade com especialistas na área, que puderam agregar sua experiência e visão sobre o impacto e as mudanças no setor bancário, bem como a visão dos atuais clientes, confirmando a importância de alguns constructos como expectativa de desempenho, esforço e influência social, conforme modelo UTAUT proposto por Venkatesh *et al.* (2003).

5.3 Implicações Gerenciais

Este estudo buscou identificar as principais razões que influenciaram a aceitação de um banco virtual pelos seus clientes, a partir dos resultados obtidos, pode-se sugerir diversas ações e estratégias para os bancos brasileiros virtuais ou tradicionais, bem como para os demais agentes envolvidos no sistema.

Uma das sugestões é que se desenvolvam programas estratégicos para estimular os seus clientes a adotarem com maior intensidade os canais remotos, estreitando a importância das agências para os atuais bancos, como um canal de operações mais complexas e para o banco virtual o estímulo desses canais remotos é fundamental para sua consolidação.

Como estratégia de penetração no mercado, o banco virtual deve direcionar sua prospecção entre o público mais propenso, jovens, com renda e formação profissional, tal público além de ser os “inovadores” conforme Rogers (1983), podem auxiliar na melhoria de processos e das ferramentas disponibilizadas pelo banco, bem como podem ajudar a entender melhor o comportamento e aceitação dessa novidade no mercado. Porém, torna-se importante ao banco virtual conhecer mais em profundidade as características e comportamento de outros públicos com os aspectos relacionados, objetivando desenvolver estratégia próprias para cada segmento.

Em relação a expectativa de desempenho, que mostrou-se ser a mais relevante entre os constructos deste estudo, sugere-se que o banco destaque através de mídia e comunicação junto aos consumidores e *prospects*, o ganho de agilidade e conveniência de utilizar um banco virtual não só pela plataforma tecnológica, mas também pelos processos do banco serem simplificados e por produtos/ serviços inovadores que possam resultar também em ganho de desempenho por parte dos clientes.

Apesar dos aspectos relacionados ao esforço, não tenham sido destacados como relevante pelos entrevistados, torna-se importante como estratégia para auxiliar os usuários na

utilização dos serviços, bem como suporte ao utilizar as ferramentas do banco virtual, buscando assim reduzir a sensação de esforço por parte do cliente. Esses aspectos podem ser importantes para os outros segmentos de consumidores, os quais não possuem familiaridade com tecnologia ou até possuem resistência para aceitar sua utilização.

A influência social, que avalia o grau em que o entrevistado é influenciado pelos outros na aceitação de tecnologia, se mostrou como um fator relevante entre os entrevistados, nesse sentido a estratégia de comunicação do banco deveria ser direcionada a clientes formadores de opinião no primeiro momento e com um posicionamento de banco inovador, buscando valorizar os clientes de forma diferenciada e assim estimular a difusão do banco através de indicação de amigos e familiares.

No aspecto de condições facilitadoras, que não se mostrou relevante ao influenciar a aceitação, porém não exige o banco de prover canais de suporte e atendimento, inclusive através de canais com maior interação junto ao cliente como forma de minimizar a sensibilidade da falta de contato físico para determinados públicos ou até para operações mais complexas. Aspectos de comunicação simples e clara, com simplicidade de ofertas, treinamento e demonstrando todo o suporte disponível ao cliente, são condições que facilitam a aceitação de consumidores mais resistentes.

5.4 Limitações do Estudo e Sugestões para Pesquisas Futuras

Pelo estágio inicial do Banco Virtual no Brasil, optou-se pelo estudo qualitativo e, portanto, não foi possível aplicar o modelo UTAUT (VENKATESH *et al.*, 2003) a partir de *surveys* com usuários do banco, pois, demandaria usuários com maior tempo de relacionamento com o canal.

Uma limitação importante do estudo refere-se ao fato de ser do tipo não probabilístico, no caso formado por um público restrito a jovens brasileiros, com razoável nível de renda e escolaridade, bem como a seleção dos entrevistados ser por conveniência e ter sido coletada exclusivamente na cidade de São Paulo, podendo existir um viés de *locus* oriundo do fato de todos os respondentes estarem inseridos na mesma cidade. Dessa forma, os resultados obtidos impossibilitam a sua inferência para toda a população de consumidores bancários brasileiros.

Considerando as limitações expostas, uma sugestão para pesquisas futuras seria buscar desenvolver o modelo deste trabalho através de uma pesquisa quantitativa como forma de corroborar e ampliar o escopo dos resultados, ou através de uma pesquisa com abrangência

nacional de forma a mitigar a limitação local do estudo, bem como uma pesquisa com técnica de seleção probabilística como forma de extrapolar os resultados a todo público consumidor brasileiro.

Sugere-se também, a utilização de outras teorias além do UTAUT como forma de validar ou complementar a teoria utilizada, ou até mesmo incorporando outros constructos ou moderadores a essa teoria, ou até mesmo pesquisas direcionadas a entender os fatores de resistência a aceitação de tal modelo proposto. Pode-se utilizar deste modelo como base, para conduzir uma pesquisa entre os potenciais clientes buscando compreender os fatores inibidores ou facilitadores para a adoção ou até mesmo os fatores que influenciariam a troca do seu atual banco para um novo banco virtual.

6. BIBLIOGRAFIA

ACHARYA, R. N.; KAGAN, A.; LINGAM, S. R. *Online banking applications and community bank performance*. International Journal of Bank Marketing, v. 26, n. 6, 2008.

AGARWAL, R.; RASTOGI, S.; MEHROTRA, A. *Customers' perspectives regarding e-banking in an emerging economy*. Journal of Retailing and Consumer Services, v. 16, n. 5, set. 2009.

AGARWAL, R.; PRASAD, J. *Are individual differences germane to the acceptance of new information technologies?* Decision Sciences, v. 30, n. 2, pp. 361-91, 1999.

AL-HAWARI, M. A. How the personality of retail bank customers interferes with the relationship between service quality and loyalty. International Journal of Bank Marketing, v. 33, n. 1, p. 41-57, 2015.

AJZEN, I. *From intentions to actions: a theory of planned behavior*, in Kuhl, J. and Beckmann, J. (Eds), Action Control: From Cognition to Behavior, Springer-Verlag, New York, NY, pp. 11-39. 1985.

AKINCI, S.; AKSOY, S.; ATILGAN, E. *Adoption of internet banking among sophisticated consumer segments in an advanced developing country*. The International Journal of Bank Marketing, 22, 2004.

ALBERTIN, A. L. *et al.* Modelo de comércio eletrônico e um estudo no setor bancário. Revista de Administração de Empresas, v. 39, n. 1, p. 64-76, 1999.

BADER, M.; SAVOIA, J. R. F. Logística da distribuição bancária: tendências, oportunidades e fatores para inclusão financeira. Rev. adm. empres. [online]. vol.53, n.2, pp. 208-215.2013

BAIN & COMPANY, Inc. Further, faster: Mastering digital reinvention in retail *banking*. Recuperado em 01 junho de 2015, de <http://www.bain.com/publications/articles/further-faster-mastering-digital-reinvention-in-retail-banking.aspx>

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BENBASAT, I. Laboratory experiments in information systems studies with a focus on individuals: a critical appraisal, in BENBASAT, I. (ed.): The information systems research challenge: survey research methods. Harvard Business School Research Colloquium, v.2, Harvard Business School, Boston, p.33-47, 1989.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D.K. e MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. MIS Quarterly, v.11, n.3, September, p.369-386, 1987.

BLACK, N. J.; LOCKETT, A.; ENNEW, C.; WINKLHOFER, H.; MCKECHIE, S. Modelling consumer choice of distribution channels: an illustration from financial services. International Journal of Bank Marketing. Vol. 20 (4), pp. 161-173. 2002.

BOBSIN, D.; VISENTINI, M.; RECH, I. EM BUSCA DO ESTADO DA ARTE DO UTAUT: AMPLIANDO AS CONSIDERAÇÕES SOBRE O USO DA TECNOLOGIA DOI: 10.5585/rai. v 6i2. 275. RAI: revista de administração e inovação, v. 6, n. 2, p. 99-118, 2009.

BOYD, H. W. *et al.* Marketing research: text and cases. Homewood: R. D. Irwin, 1989.

BOYES, G.; STONE, M. *E-business opportunities in financial services*. Journal of Financial Service Marketing v. 8, p. 176–190, 2003.

BYERS, R. E.; LEDERER, P. J. *Retail Bank Services Strategy : A Model of Traditional, Electronic , and Mixed Distribution Choices*. n. 2, Journal of Management Information System, 2001.

BRADLEY, L.; STEWART, K. The diffusion of online *banking*. Journal of Marketing Management, 19(9/10), 1087-1109, 2003.

CARLSSON, C. *et al.*, Adoption of *Mobile Devices/Services: Searching for Answers with the UTAUT,*” Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2006.

CERNEV, A; DINIZ, E.; JAYO, M. Emergência da quinta onda de inovação bancária. AMCIS 2009 Proceedings, 2009.

CHEMINGUI, B. L. *Resistance, motivations, trust and intention to use mobile financial services*. The International Journal of Bank Marketing, v. 31, 2013.

COUGHLAN, A. T. *et al.* Canais de marketing e distribuição. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CRANE, D.B., BODIE, Z. *The transformation of banking: Forms follows function*. Harvard Business Review, March-April, 109-117, 1996.

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

DAVIS, F.D. *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. MIS Quarterly, 13(3): 319-340, 1989.

DAVIS, F. D.; BAGOZZI, R. P. e WARSHAW, P. R. *User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models*. Management Science, v. 35, n. 8, pp. 982-1002, 1989

DEVLIN, J. F. *Technology and innovation in retail banking distribution*. International Journal of Bank Marketing, v.13, 2006.

DINIZ, E. H. Correspondentes bancários e microcrédito no Brasil: tecnologia bancária e ampliação dos serviços financeiros para a população de baixa renda. Relatório de pesquisa. São Paulo: EAESP-FGV, 102p, 2007.

DINIZ, E. H. Cinco décadas de automação. RAE - Revista de Administração de Empresas, p. 6, 2004.

DUTTA, S.; MIA, I. The global information technology report 2009–2010. In: World Economic Forum and INSEAD, SRO-Kundig Geneva, Switzerland. 2010

DURKIN, M. *et al.*, *On e-banking adoption: from banker perception to customer reality*. Journal of Strategic Marketing, v. 15, n. 2, p. 237–252, 2007.

DURKIN, M. *et al.*, *Key influencers and inhibitors on adoption of the Internet for banking*. Journal of Retailing and Consumer Services, v. 15, n. 5, p. 348–357, set. 2008.

ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D., MINIARD, P. W. Consumer Behavior. (5th ed.). Dryden Press, Chicago, 1986.

Federação Brasileira de Bancos (2013). Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2013. Recuperado em 16 setembro, 2014, de <http://www.febraban.org.br/Pesquisaeconhecimento/pesquisatecnologiabancaria>

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. *Belief, Attitude, Intention and behavior: An introduction to Theory and research*. Addison-Wesley, 1975.

GATIGNON, H.; ROBERTSON, T. S. *Innovative decision processes*. In: *Handbook of consumer behavior*. Englewood Cliffs: PrenticeHall, 1991. p. 316-348

GANDY, T. *banking in E-space*. The Banker, Vol. 145, December, 74-75, 1995.

GODOY, Arilda S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, In Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, Mar./Abr. 1995

GOOGLE. *Our mobile Planet*. May, 2014.

GRONROOS, C. *"Service Management: A Management Focus for Service Competition"*. International Journal of Service Industry Management, Vol. 1 Iss: 1, pp.6 - 14, 1990

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. *Multivariate Data Analysis*. 7. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2009.

HANNA, N. K.; GUY, K.; ARNOLD, E. Information technology diffusion: Experience of industrial countries and lessons for developing countries. World Bank Discussion Paper, v. 281, 1995.

HARDEN, G. *E-banking comes to town: Exploring how traditional UK high street banks are meeting the challenge of technology and virtual relationships*, Journal of Financial Services Marketing, vol. 6, n. ° 4, Junho, 2002.

HARRISON, S.T.; ONYIA, P.O.; TAGG, K. S. Towards a universal model of internet banking adoption: initial conceptualization. International Journal of Bank Marketing, v. 32, n. 7, p. 647–687, 2014.

HOWARD, J., SHETH, J. *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley, 1969.

HOWCROFT, B.; HAMILTON, R.; HEWER, P. *Consumer attitude and the usage and adoption of home-based banking in the United Kingdom*. *International Journal of Bank Marketing*, v. 20, n. 3, p. 111–121, 2002.

HOWCROFT, J.B.; LAVIS, J. *The New Revolution in Structure and Strategy*, Blackwell, Oxford, pp. 64-72; 173-82, 1986.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), Recuperado em 16 setembro, 2014. <<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=ST12>>

IM, I.; HONG, S.; KANG, M. S. *An international comparison of technology adoption*. *Information & Management*, v. 48, n. 1, p. 1–8, jan. 2011.

KARAHANNA, E; STRAUB, D. W; CHERVANY, N. L. Information technology adoption across time: a cross-sectional comparison of pre-adoption and post-adoption beliefs. *MIS Quarterly*, v. 23, n. 2, p. 183-213, 1999.

KAUFFMANN, S; MARCHETTI, R. Z. Canais de atendimento bancário e satisfação do cliente: um estudo em bancos de varejo. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Curitiba. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

KIM G.; SHIN BS; LEE HG. Understanding dynamics between initial trust and usage intention of *mobile banking*. *Information Systems Journal* 2009.

KING, B. *Bank 3.0: Why banking is no longer somewhere you go, but something you do*. Editora Wiley, 2014.

KOLODINSKY, J. M.; HOGARTH, J. M.; HILGERT, M. A. *The adoption of electronic banking technologies by US consumers*. *International Journal of Bank Marketing*, v. 22, n. 4, p. 238–259, 2004.

KUMAR, A.; NAIR, A.; PARSONS, A.; URDAPILLETA, E. *Expanding bank outreach through retail partnerships: correspondent banking in Brazil*. Washington: World Bank Working Paper n.85, 50p, 2006.

LAFORET, S.; LI, X. *Consumers' attitudes towards online and mobile banking in China*. *International Journal of Bank Marketing*, v. 23, n. 5, p. 362–380, 2005.

LEE, J. *A key to marketing financial services: the right mix of products, services, channels and customers*. *Journal of Services Marketing* 16(3), 2002.

LEE, H., CHO, H. J., XU, W., and FAIRHURST, A. “*The Influence of Consumer Traits and Demographics on Intention to Use Retail Self-Service Checkouts*”. *Marketing Intelligence & Planning* (28:1), pp. 46-58, 2010.

LEITE, B. Unibanco acaba com operações do Banco1.net. Recuperado em 21 Agosto, 2015, de

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/unibanco_acaba_com_operacoes_do_banco1net.html

LEVY, M.; WEITZ, B. A.; AJAY, P. Retailing Management (Skimming and Scanning). Tata McGraw-Hills Publ. Co. Ltd., New Delhi, 2009.

LI, J. P.; KISHORE, R. How robust is the UTAUT instrument?: a multigroup invariance analysis in the context of acceptance and use of online community weblog systems. In: Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR conference on computer personnel research: Forty four years of computer personnel research: achievements, challenges & the future. ACM, 2006. p. 183-189.

LIAO, Z.; CHEUNG, M. T. Internet-based e-banking and consumer attitudes: An empirical study. *Information and Management* v.39. p. 283-295, 2002.

LU, J.; YAO, J.E.; YU, C. *Personal innovativeness, social influences and adoption of wireless Internet services via mobile technology*. *Journal of Strategic Information Systems*. Vol. 14, p.245-268, 2005.

MAANEN, J. V. *Qualitative methodology*. Beverly Hills: Sage, 1983.

MACHAUER, Achim; MORGNER, Sebastian. Segmentation of bank customers by expected benefits and attitudes. *International Journal of Bank Marketing*, v. 19, n. 1, p. 6-18, 2001.

MAHAJAN, V., MULLER, E., & SRIVASTAVA, R. K. Using innovation diffusion models to develop adopter categories. *Journal of Marketing Research*, 27, 37-50, 1990

MALHOTRA, N.K., KIM, S.S. and PATIL, A. “*Common method variance in IS research: a comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research*”, *Management Science*, Vol. 52 No. 12, pp. 1865-83, 2006.

MANZANO, J. A; NAVARRÉ, C. L; MAFÉ, C. R; BLAS, S. S. *The role of consumer innovativeness and perceived risk in on-line banking usage*. *International Journal of Bank Marketing*, v. 27, n. 1, p. 53-75, 2009.

MAROUS, J. How *Banking Can Survive Digital Disruption*. Recuperado em 21 Agosto, 2015, de <http://thefinancialbrand.com/53414/digital-banking-disruption-transformation-response/>

MAÇADA, A. C. G.; BECKER, J. L. O impacto da tecnologia de informação na estratégia dos bancos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 4, p. 87-97, 2001.

MATTAR, F. N. *Pesquisa mercadológica*. São Paulo: Atlas, v. 1, 1994.

MATTILA, M. ; KARJALUOTO, H.; PENTO, T. *Electronic banking in Finland : Consumer beliefs and reactions to a new delivery channel*. *Journal of Financial Services Marketing*, v. 6, p. 346–361, 2002.

MCKINSEY & COMPANY. The rise of the digital bank. Recuperado em 16 Novembro, 2014, de http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/the_rise_of_the_digital_bank

MEIDAN, A. Innovations and new. 2013.

METTERS, R.; KING-METTERS, K; PULLMAN, M. Successful Service Operations Management. South-Western, 2003

MYERS, J. B.; PICKERSGILL, A. D.; VAN METRE, E. S. Steering customers to the right channels. McKinsey quarterly, v. 4, p. 36-47, 2004.

MOLS, N. P. The Internet and the banks ' strategic distribution channel decisions. 2006

MOORE, G.; BENBASAT, I. *Development of an instrument to measure the perceptions of adopting new information technology innovation*, Information Systems Research, Linticum, v. 2, n. 3, p. 192-222, 1991

MORRISON, P. D.; ROBERTS, J. H. *Matching Electronic Distribution Channels to Product Characteristics: The Role of Congruence in Consideration Set Formation*, Journal of Business Research, n. 41, p. 223 – 229, 1998.

NATH, Ravi; SCHRICK, Paul; PARZINGER, Monica. Bankers' Perspectives on Internet Banking. e-Service Journal. 2001 - 02: Volume 1, Number 1. 2001.

NESLIN, S. A. et al. Challenges and opportunities in multichannel customer management. Journal of Service Research, v. 9, n. 2, p. 95-112, 2006

NICOSIA, F. M. *Consumer decision processes: marketing and advertising implications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1966.

OLIVEIRA, T. et al., *Extending the understanding of mobile banking adoption: When UTAUT meets TTF and ITM*. International Journal of Information Management, v. 34, n. 5, p. 689–703, out. 2014.

PARASURAMAN, A.; COLBY, C. L. Marketing para produtos inovadores: como e por que seus clientes adotam tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PARK, J. *Adoption of mobile technologies for chinese consumers*. Journal of Eletronics Commerce Research, p. 196–206, 2007.

PETERS, T. Rompendo as barreiras da administração, a necessária desorganização para enfrentar a nova realidade. São Paulo: Editora Harbra 1992.

PEW, D.; MANTO, C.; KRATZ, P. System and method for an automated intermediary to broker remote transaction between parties based on actively managed private profile information. U.S. Patent Application 10/244,594, 17 set. 2002.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. Journal of management information systems, p. 75-105, 1993.

PIKKARAINEN, T.; PIKKARAINEN, K.; KARJALUOTO H; PAHNILA, S. Consumer acceptance of online *banking*: an extension of the technology acceptance model. *Internet Research*, Volume 14, Number 3, 2004.

RYLANDER, D.; STRUTTON, D.; E. PELTON (1997): "Toward a synthesized framework of relational commitment: implications for marketing channel theory and practice". *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 5, p. 58771, 81.

ROBINSON, T. "*Internet banking: still not a perfect marriage*", *Informationweek.com*, April, pp. 104-6, 2000.

ROGERS, E. M. *Diffusion of innovations*. The Free Press: New York, 1983.

ROGERS, E. M. *Diffusion of Innovations*, fourth ed. Free Press, New York, 1995.

ROGERS, E. M.; SHOEMAKER, F. D. *Communication of innovations: a cross-cultural approach*. 2 nd ed. New York: Free Press, 1971.

ROSENBLOOM, B. *Marketing channels*. Cengage Learning, 2011.

SATHYE, M. *Adoption of Internet banking: by Australian consumers: an empirical investigation*. *International Journal of Bank Marketing*, 2005.

SHETH, J. N.; SISODA, R. S. *Consumer Behavior in the Future*, 1998. In: PETERSON, R. A. *Electronic Marketing and the Consumer*. EUA: Sage Publications, 1997.

SILVERMAN, David. *Interpreting qualitative data: methods for analysing qualitative data*. 1993.

SONG, J. Understanding the adoption of *mobile* innovation in China. *Computers in Human Behavior*, v. 38, p. 339–348, set. 2014.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. *Marketing channels*. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996. 576 p.

SUNDBO, J. Modulization of service production and a thesis of convergence between service and manufacturing organizations. *Scandinavian journal of Management*, v. 10, n. 3, p. 245-266, 1994.

TAN, M.; TEO, T. SH. Factors influencing the adoption of *Internet banking*. *Journal of the Association for Information Systems*, v. 1, 2000.

THOMPSON, R. L., HIGGINGS, C. A., e HOWELL, J. M. Influence of Experience on Personal Computer Utilization: Testing a Conceptual Model. *Journal of Management Information Systems*, v. 11, n. 1, pp. 167-187, 1994.

THORNTON, J.; WHITE, L., "Customer Orientations and Usage of Financial Distribution Channels", *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, No. 3, pp. 168-185, 2001.

THORNTON, J.; WHITE, L. *Customer orientations and usage of financial distribution channels*. Journal of Services Marketing, 2006.

TIDD, J.; PAVITT, K.; BESSANT, J. *Managing innovation*. Chichester: Wiley, 2001.

TIDD, J.; PAVITT, K.; BESSANT, J. *Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change*, 2008.

TORNATZKY, L. G., FLEISCHER, M. *The Processes of Technological Innovation*. USA, Lexington Books, 1990.

TROTT, Paul. *Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos*. 4.ed – Porto Alegre: Bookman, 2012.

VALENTINI, S.; MONTAGUTI, E.; NESLIN, S.A. Decision process evolution in customer channel choice. *Journal of Marketing*, v. 75, n. 6, p. 72-86, 2011.

VENKATESH, V.; DAVIS FD. *A theoretical extension of the Technology Acceptance Model: four longitudinal field studies*. *Manage Sci* 2000.

VENKATESH, V.; MORRIS MG, DAVIS GB, DAVIS FD. User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Q* 2003.

VENKATESH, V. *et al.*, *Management Information Systems Research Center*, University of Minnesota. v. 27, n. 3, p. 425–478, 2013.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, v. 91, n. 2, p. 174–181, 2015.

WALKER, R. H.; JOHNSON, L. W. Towards understanding attitudes of consumers who use IB services. *Journal of Finance Services Marketing*, 10(1), 84-94. 2005.

WAN, W. WN; LUK, C.; CHOW, C. WC. Customers' adoption of *banking* channels in Hong Kong. *International Journal of bank marketing*, v. 23, n. 3, p. 255-272, 2005.

YADAV, R; CHAUHAN, V; PATHAK, G. Intention to adopt internet banking in an emerging economy: a perspective of Indian youth. *International Journal of Bank Marketing*, v. 33, n. 4, 2015.

YI, M. *et al.*, 2006. *Understanding information technology acceptance by individual professionals: Toward an integrative view*. *Information and Management*. Vol. 43, p. 350 – 363.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001

ZHANG, J. *et al.* *Crafting integrated multichannel retailing strategies*. *Journal of Interactive Marketing*, v. 24, n. 2, p. 168-180, 2010.

ZEITHAML, V. A.; M.J. BITNER . *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. 2003

ZEITHAML, V. A.; GILLY, M. C. *Characteristics affecting the acceptance of retailing technologies: a comparison of elderly and nonelderly consumers*. *Journal of Retailing*, v.63, n.1, Spring 1987.

ZHOU, T.; LU, Y.; WANG, B. *Integrating TTF and UTAUT to explain mobile banking user adoption*. *Computers in Human Behavior*, v. 26, n. 4, p. 760–767, jul. 2010.

7. APÊNDICE

7.1 APÊNDICE A: Pesquisa Qualitativa – Roteiro (executivos)

1- Descreva na sua visão, como está atualmente o setor bancário no Brasil, nos seguintes aspectos:

- a) Concorrência
- b) Comportamento de clientes
- c) Produtos e serviços oferecidos
- d) Tecnologias
- e) Tendência

2- Na sua visão qual a importância e o papel dos seguintes dos canais de distribuição:

- a) Internet e *mobile banking*
- b) Agência
- c) Correspondentes/ ATM

3- Considerando a possibilidade de surgimento de novos canais ou modelo de negócio virtual, qual sua visão na influência da dinâmica dos canais existentes?

4- Você entende que o mercado brasileiro está preparado para um banco virtual?

- d) Tecnologia
- e) Consumidores
- f) Modelo de negocio
- g) Novos entrantes

5- Quais seriam os fatores que influenciariam a aceitação desse banco pelos consumidores?

6- Qual seria o público mais propenso a aceitar essa tecnologia?

- a) Idade/Sexo
- b) Renda/Escolaridade
- c) Outras

7.2 APÊNDICE B: Pesquisa Qualitativa – Roteiro (consumidores)

a) Idade:

b) Nível escolaridade:

c) Renda:

- 1) Você acha que o banco virtual melhora seu desempenho ou produtividade?
- 2) Na sua opinião, usar o banco virtual precisa de mais esforço?
- 3) O uso do banco virtual pelos meus amigos/familiares influenciou minha decisão?
Ser cliente do banco me deu status?
- 4) Eu tenho todo o recurso e conhecimento para utilizar o banco? Preciso de alguma ajuda ou suporte?

7.3 APÊNDICE C: Protocolo de Pesquisa - Primeira Fase

Introdução e Visão Geral do Projeto de estudo de Caso	
Título	PROPOSTA DE ANÁLISE DO BANCO VIRTUAL NO CONTEXTO DOS CANAIS BANCÁRIOS E DA ACEITAÇÃO DOS CLIENTES
Objetivo	Compreender como esse novo modelo bancário impacta a indústria bancária na visão dos executivos do setor.
Procedimentos de Campo	
Tipo de Pesquisa	Exploratória
Abordagem	Qualitativa
Setor Analisado	Setor financeiro
Unidades de Análise	Banco Virtual
Fontes de Evidência	Entrevista, pesquisador observador
Instrumento de Coleta de Dados	Entrevista semiestruturada
Unidades de Coleta de dados	Executivos das áreas de marketing, comercial e canais
Realização da Pesquisa de Campo	01 a 04 de setembro de 2015
Pesquisador	Jorge de Castro Teixeira Filho

Questões do Estudo de Caso

Roteiro semiestruturado	1- Descreva na sua visão, como está atualmente o setor bancário no Brasil, nos seguintes aspectos: Concorrência Comportamento de clientes Produtos e serviços oferecidos Tecnologias/Tendência
	2- Na sua visão qual a importância e o papel dos seguintes dos canais de distribuição: a) Internet e <i>mobile banking</i> b) Agência c) Correspondentes/ ATM
	3- Considerando a possibilidade de surgimento de novos canais ou modelo de negócio virtual, qual sua visão na influência da dinâmica dos canais existentes?
	4- Você entende que o mercado brasileiro está preparado para um banco virtual? a) Tecnologia b) Consumidores c) Modelo de negocio d) Novos entrantes

	5- Quais seriam os fatores que influenciariam a aceitação desse banco pelos consumidores?
	6- Qual seria o público mais propenso a aceitar essa tecnologia? a) Idade/Sexo b) Renda/Escolaridade c) Outras

7.4 APÊNDICE D: Protocolo de Pesquisa - Segunda Fase

Introdução e Visão Geral do Projeto de estudo de Caso	
Título	PROPOSTA DE ANÁLISE DO BANCO VIRTUAL NO CONTEXTO DOS CANAIS BANCÁRIOS E DA ACEITAÇÃO DOS CLIENTES
Obejtivo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a influência dos fatores de expectativa de esforço, desempenho, influência social e condições facilitadoras para aceitação desse modelo pelos consumidores. • Entender como o banco virtual é compreendido a partir da perspectiva dos seus clientes;
Procedimentos de Campo	
Tipo de Pesquisa	Exploratória
Abordagem	Qualitativa
Setor Analisado	Setor financeiro
Unidades de Análise	Banco Virtual
Fontes de Evidência	Entrevista, pesquisador observador
Instrumento de Coleta de Dados	Entrevista semi-estruturada
Unidades de Coleta de dados	Entrevista com 8 clientes do banco virtual X, com idade até 35 anos, escolaridade superior completo e renda mínima de R\$ 7.880,00
Realização da Pesquisa de Campo	9 a 15 de setembro de 2015
Pesquisador	Jorge de Castro Teixeira Filho

Questões do Estudo de Caso

Roteiro Semiestruturado	Fatores demográficos: a) idade b) Renda c) Nível escolaridade
	1) Você acha que o banco virtual melhora seu desempenho?
	2) Na sua opinião, usar o banco virtual precisa de mais esforço?
	3) O uso do banco virtual pelos meus amigos/familiares influenciou minha decisão? Ser cliente do banco me deu status?
	4) Eu tenho todo o recurso e conhecimento para utilizar o banco? Preciso de alguma ajuda ou suporte?