

Era Digital nos Bancos

Helen Lemos Ferreira Chaves, Alex Caiel, Luis Chamorro
chaves.helen@gmail.com

Resumo:

A Era Digital está transformando o setor financeiro, rompendo conceitos, reinventando modelos e aprimorando formas de trabalho. O caminho dessa transformação digital passa pelo contínuo investimento em tecnologias e em marketing de relacionamento, utilizando base de dados e hábitos de consumo para encantar os clientes. Passa também por capacitar os funcionários e mantê-los atualizados e motivados, preparando-os para o novo modelo de interação. O foco na melhor experiência do cliente é o ponto chave para que os bancos enfrentem a realidade da nova Era e proporcionem soluções ágeis, convenientes, inovadoras e personalizadas, fazendo sua marca presente e seu cliente um fã.

O artigo proposto em este trabalho visa abordar as mudanças do sistema bancário desde o modelo tradicional até os tempos atuais com o avanço das tecnologias e o mundo cada vez mais globalizado que atingem as empresas e organizações, as formas como se relacionam com os clientes em vender seus produtos ou serviços tudo através do uso das tecnologias e internet.

Palavras chave: bancos, relacionamento, marketing, concorrência, funcionários

The digital age in the banks

Abstract

The Digital age is transforming the financial sector, breaking down concepts, reinventing models and enhancing forms of work. The path of this digital transformation goes through continuous investment in technologies and relationship marketing, using database and consumer habits to delight customers. It also goes through empowering employees and keeping them up to date and motivated, preparing them for the new interaction model. The focus on the best customer experience is the key point for banks face the reality of the new Era and provide agile, convenient, innovative and personalized solutions, making their brand present and their client a fan.

Key-words: Banks, relationship, marketing, competition, employees

1 Introdução

A chamada do Jornal Hoje (JH), da Rede Globo de Televisão, em 1983 sobre a chegada do caixa eletrônico no Brasil dizia “O século XXI já chegou”, “E o futuro não para por aí. Está em fase de testes o cartão que irá debitar a conta do cliente e creditar a do fornecedor em 15 segundos. E para quem não acredita que pelo menos nos Bancos o ano 2.000 já chegou, mais uma surpresa: um computador que fala e fornece saldo de contas bancárias por telefone através de um código secreto.”

Após o início, com incredulidade e surpresa, passados 36 anos, os clientes bancários agora realizam inúmeros serviços e transações através de autoatendimento. Mas, essa transformação seria muito mais que automação.

este novo cenário que atingem os processos e as estratégias que os bancos trabalham diariamente em busca de fidelizar seus clientes, dando informações e oferecendo novos produtos com segurança e rapidez em soluções de eventuais problemas que possam ocorrer.

O avanço tecnológico modificou a relação entre bancos, clientes, funcionários e concorrentes devido a rapidez com que circulam as informações via internet. Nesse sentido podemos verificar que a Era Digital trouxe um novo cenário para esse negócio, uma das características deste novo processo foi promover a competição acirrada que já existia, subiu de nível. Utilizando o exemplo de uma corrida: antes tínhamos concorrentes que se conheciam e corriam para não serem ultrapassados e ganhar posições até vencer. Hoje, o vencedor da corrida pode não ter ficado alinhado no grid de largada e ainda entrar pela lateral e ganhar a corrida. As fronteiras que demarcam os concorrentes e as empresas nesse mercado estão diminuindo e/ou desaparecendo.

Para acompanhar a velocidade das transformações os funcionários dessas empresas precisam ser os protagonistas, com alta capacidade de atualização e adequação às mudanças como plano da formação permanente e treinamento em áreas estratégicas que os bancos precisam explorar.

A maneira com que as empresas ofertam seus produtos também segue esse caminho. Os meios e os canais de comunicação estão mudados, o acesso à internet e às redes sociais exigiram nova velocidade, forma e conteúdo. O marketing de relacionamento passa a ser essencial devido a interação entre o banco de sua preferência e o cliente que busca que suas ações decorrentes de movimentações financeiras sejam eficientes e com segurança .

A transformação mais significativa dessa digitalização dos bancos certamente está na relação com os clientes. A experiência se tornou uma das prioridades estratégicas é fundamental para o crescimento sustentável. Conhecer o comportamento, os hábitos de consumo e principalmente, se antecipar a eles, investir em tecnologia e marketing para tornar essa experiência do cliente com a empresa encantadora. O cliente passou ser o centro das atenções.

O novo desafio agora é como liderar no futuro, como utilizar a tecnologia dos dados. A transformação digital é uma realidade e está criando rumos nos relacionamentos com os clientes, concorrentes, funcionários e no marketing dessas empresas.

2 Marketing

Em 2010, em entrevista à TV Management, Philip Kotler já falava que “O marketing deixou de ser tático e passou a ser estratégico”, a essa mudança ele fez a seguinte comparação: “Antes era preparar, apontar, fogo! E agora, fogo, fogo, fogo!”, assim, desde aquele momento, Kotler demonstrava que o planejamento das ações de marketing demandava um tempo curto e respostas imediatas e assertivas.

Nessa área os Bancos sempre se destacaram muito, divulgando suas marcas e seus produtos em diversos tipos de meios de comunicação, atuando por todos os canais disponíveis. No entanto, na Era Digital isso não é mais suficiente, a comunicação direta perdeu espaço frente à percepção e divulgação dos próprios clientes sobre a marca, os serviços e produtos ofertados. “A internet tirou das empresas o monopólio exclusivo de falarem sobre suas marcas. A empresa não é só aquilo que ela fala sobre ela, mas é o que as pessoas conversam sobre essa empresa nas redes sociais.” Marcelo Sant’lago- Mbreak Comunicação.

Com a utilização da internet a forma como as empresas interagem com seus consumidores e ofertavam seus produtos e serviços precisou evoluir. O marketing se voltou para o relacionamento, proporcionar uma experiência tão satisfatória que o cliente passa a ser o divulgador da marca. Aproximar, fidelizar no longo prazo e construir soluções e novas alternativas tornando a comunicação mais próxima e personalizada.

Pode-se presumir que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou serviço disponível (DRUCKER, 1973, p. 64).

Produzir conteúdo relevante e personalizar ofertas, utilizar os canais mais convenientes para os clientes, entender como proporcionar a melhor experiência é o ponto chave, o que trará valor a marca. Vender o produto certo, de forma personalizada a diferentes públicos, deixar o cliente pronto para comprar tornou-se um desafio importante para as empresas que buscam a fidelização dos clientes na escolhas do seus produtos ou serviços.

Uma estratégia que proporciona condições para essa gestão mais eficiente do marketing é a Gestão do Relacionamento com Cliente (CRM-*Customer Relationship Managemet*):

CRM são os valores e estratégias do Marketing de Relacionamento – com ênfase especial no relacionamento entre cliente e fornecedor – transformados em aplicação prática e dependentes da ação humana e da tecnologia da informação (GUMMESSON, 2010, p. 23).

O CRM possibilita a prática do Marketing de Relacionamento, ou seja, tratar ativamente o relacionamento com clientes, tornando-o mais próximo e pessoal. Os Bancos possuem um ferramental de informações de hábitos de consumo, comportamento, histórico financeiro que, inicialmente, facilitam estabelecer essa estratégia. Esses dados agrupados permitem a oferta direcionada de acordo com o objetivo da campanha.

Segundo Gibbert, Leibold e Probst (2002), a Gestão do Conhecimento do Cliente, se concentra principalmente no conhecimento tem uma tabela importante

As empresas podem utilizar a ferramenta para gerenciar e analisar as interações com seus clientes, antecipar suas necessidades e desejos, otimizar a rentabilidade e aumentar as vendas e a assertividade de suas campanhas de captação de novos clientes. O que torna a solução de CRM uma das tecnologias corporativas mais importantes e inovadoras disponíveis para empresas é o modo como ela usa as informações dos consumidores para gerenciar contas e oportunidades de vendas. (LAS CASAS, 2019, p.42).

Os passos no relacionamento um-a-um de Peppers e Rogers (2001) resumem essa estratégia:

- Identificar os clientes individuais e definir como podem ser alcançados;
- Diferenciar os clientes por seus valores e necessidades;
- Interagir com os clientes, estabelecer um diálogo;
- Customizar, tratar cada cliente como único por meio de contato pessoal ou processo automatizado;
- Fazer do relacionamento um contínuo relacionamento de aprendizado.

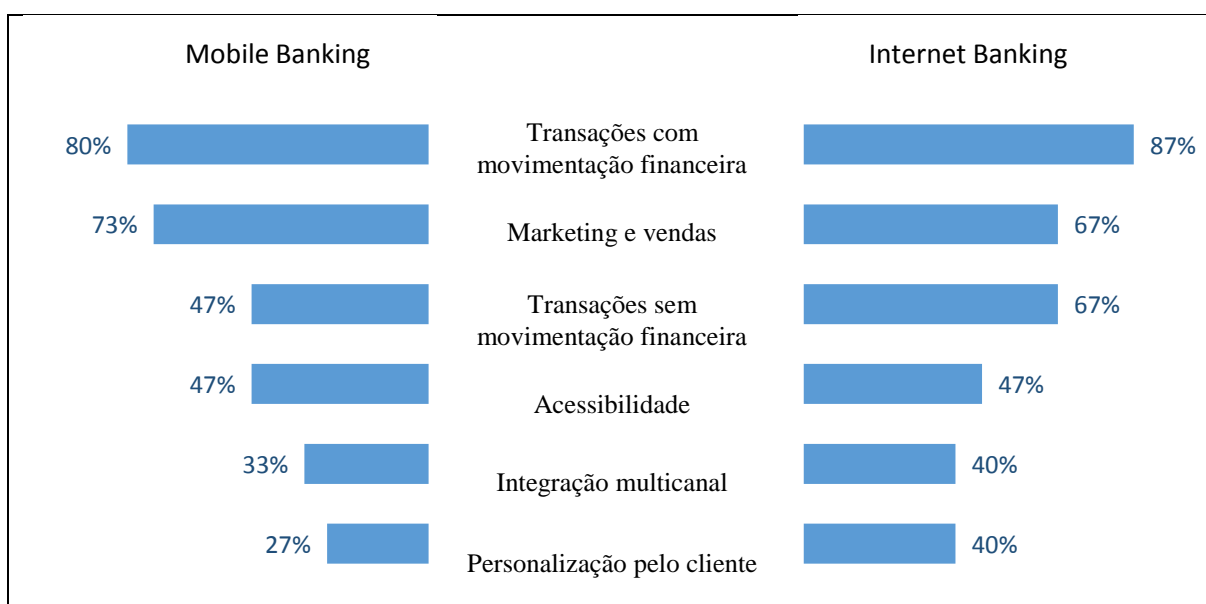


Figura 1: Investimentos Prioritários Fonte: Retirado Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2019

Visando essa aproximação e coleta de dados os bancos estão direcionando os investimentos de marketing e de esforços de vendas nas interações com clientes através do *mobile banking*, indicando o potencial que essas instituições percebem em fortalecer o relacionamento com os clientes por meio de seus celulares, como conforme mostra a pesquisa Febraban-Tecnologia Bancária 2019 acima.

É importante ressaltar sobre os canais de relacionamento com os clientes usando a internet e as redes sociais têm permitido e facilitado o estreitamento do relacionamento – se fazer presente, oferecer benefícios, promoções, responder de maneira ágil às consultas e

demandas dos clientes. Basta uma busca rápida que conseguimos perceber que os Bancos estão em todas as redes sociais e em várias publicações, interagindo na linguagem do público, gerando conteúdo útil e frequente, o que permite aprofundar o nível de conhecimento de seus clientes.

Esse tipo de interação facilita a utilização de ações de *Inbound Marketing* cujo objetivo é transformar usuários em *leads*, que são contatos qualificados, ou seja, dados de forma espontânea pelos usuários, transformando *leads* em clientes e clientes em fiéis divulgadores da marca.

O *Inbound Marketing* é uma forma de divulgação baseada na ideia de criação de conteúdo de qualidade para um público específico e veiculação por ferramentas de Marketing Digital para atrair o público-alvo, construir um relacionamento que poderá levá-lo até a experiência de venda. Ou seja, seu objetivo é ganhar o interesse das pessoas por meio da divulgação de conteúdo relevante e com isso convertê-las em clientes (ASSAD, 2016, p.9).

Esse conteúdo voltado para público alvo específico e segmentado, alcançando o público certo, cria um nível de confiança com cliente ao ponto de permitir que a empresa se aproxime e o conquiste com o que ele mesmo deseja absorver, o atraindo através do conteúdo publicado.

Com o foco na melhor experiência do cliente, essa forma de interação aberta e constante permite a aproximação cliente/banco facilitando a criação de tráfego de informações qualificadas, relevantes e valiosas, direcionando, atraindo e os envolvendo, gerando valor à marca.

3 Relacionamento

Fornecer uma boa experiência passa pelo conceito de Marketing – Proposta de Valor - que determina se o que seu negócio oferece realmente tem valor para seus clientes. Conforme Kotler (1998), “valor para o consumidor é a diferença entre valor total esperado e custo total ao consumidor”. É a principal razão que indica porque o cliente deveria comprar seu produto e não o do concorrente. É essa percepção de valor que fideliza os clientes, rentabiliza e o tornam parceiros da marca.

A opinião do cliente vale muito mais do que valia antes e as empresas precisam ficar atentas. Palavras de Kotler: “uma empresa pode perder um cliente a qualquer momento:

- 80% dos clientes muito insatisfeitos,
- 40% dos clientes insatisfeitos,
- 20% dos clientes indiferentes,
- 10% dos clientes satisfeitos,
- 2% dos clientes muito satisfeitos”.

Ainda segundo Kotler: “O cliente satisfeito externa sua satisfação para 4 pessoas, o insatisfeito para 11”, e considerando a velocidade de propagação da informação com a internet essa mensuração talvez seja impossível.

De fácil acesso e muito utilizado, o site Reclame Aqui é um exemplo, apresenta ranking das empresas mais reclamadas dos últimos 12 meses, 30 dias, da semana e até do dia. Outro exemplo, são os dados disponíveis no site do Procon, que conforme tabela abaixo, mostram que o setor financeiro compõe o segundo lugar em reclamações.

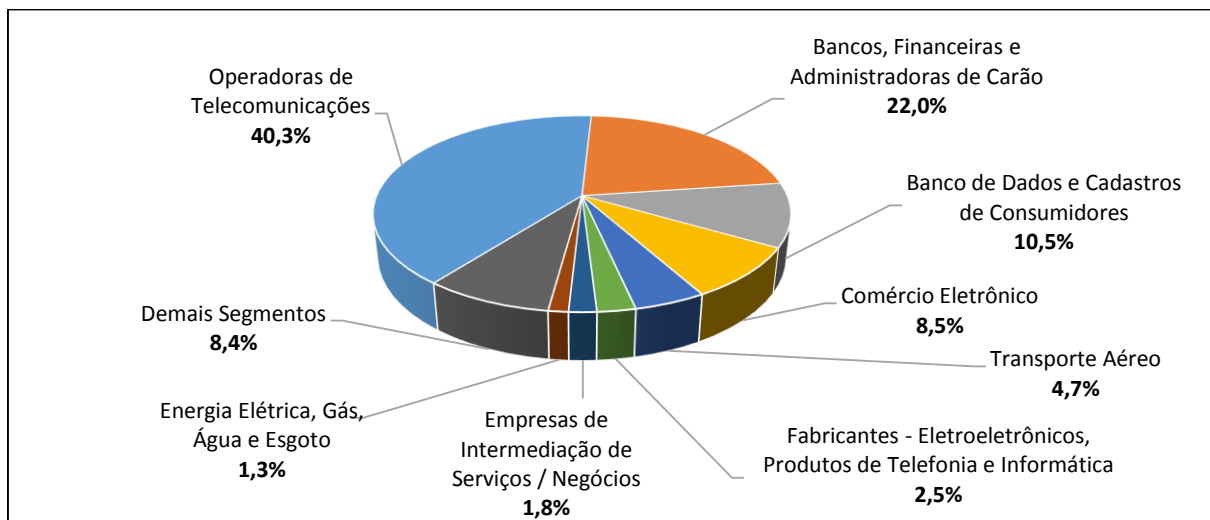


Figura 2: Segmentos mais reclamados de 2018 - Fonte: www.consumidor.gov.br

O cliente insatisfeito pode não expressar sua insatisfação publicamente, pode apenas parar de comprar os produtos, abandonar a marca, pode reclamar para a própria empresa, em órgãos de defesa do consumidor ou redes sociais na intenção de ter sua solicitação atendida.

Da mesma forma que um cliente tem expectativas a serem atendidas quando realiza uma transação com uma organização, ele também tem expectativas a serem atendidas quando faz uma reclamação, sugestão ou solicitação. (...) Para todas essas alternativas o cliente tem expectativas e espera que elas sejam atendidas. (SILVA, ZAMBON, 2015, p.160)

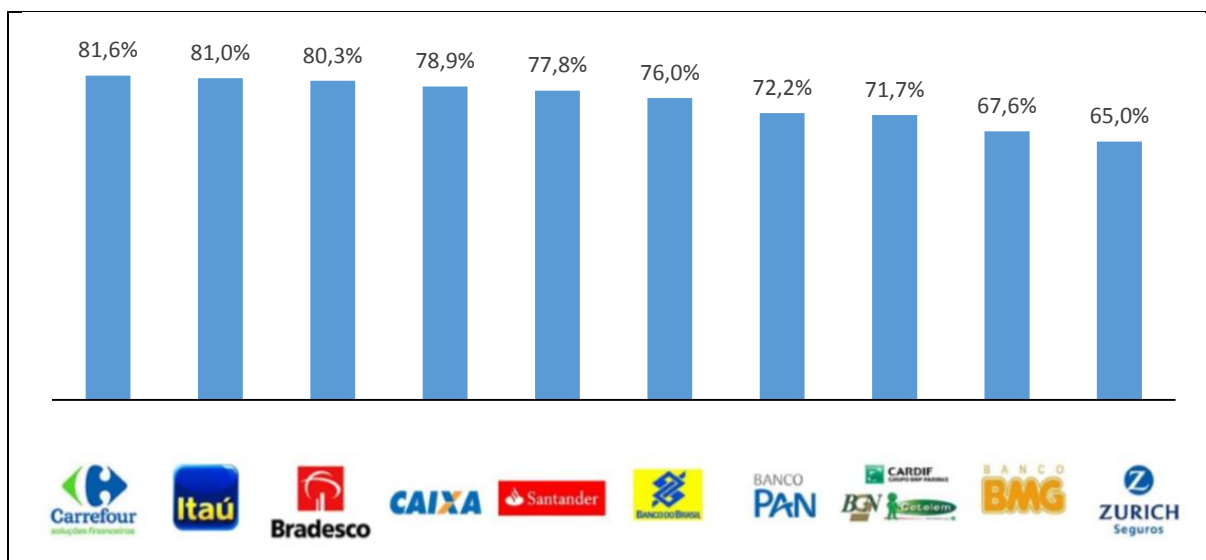


Figura 3: Índice de Solução Preliminar (média do setor: 77,1%) Fonte: Retirado Boletim Sindec 2018

A figura anterior mostra a preocupação em solucionar as demandas do cliente. E na intenção de atender as expectativas e manterem-se distante dos rankings de insatisfação

os bancos têm investido em ferramentas de comunicação e relacionamento: inteligência artificial e computação cognitiva, esse investimento se refletiu em um aumento expressivo das interações por meio de canais digitais.

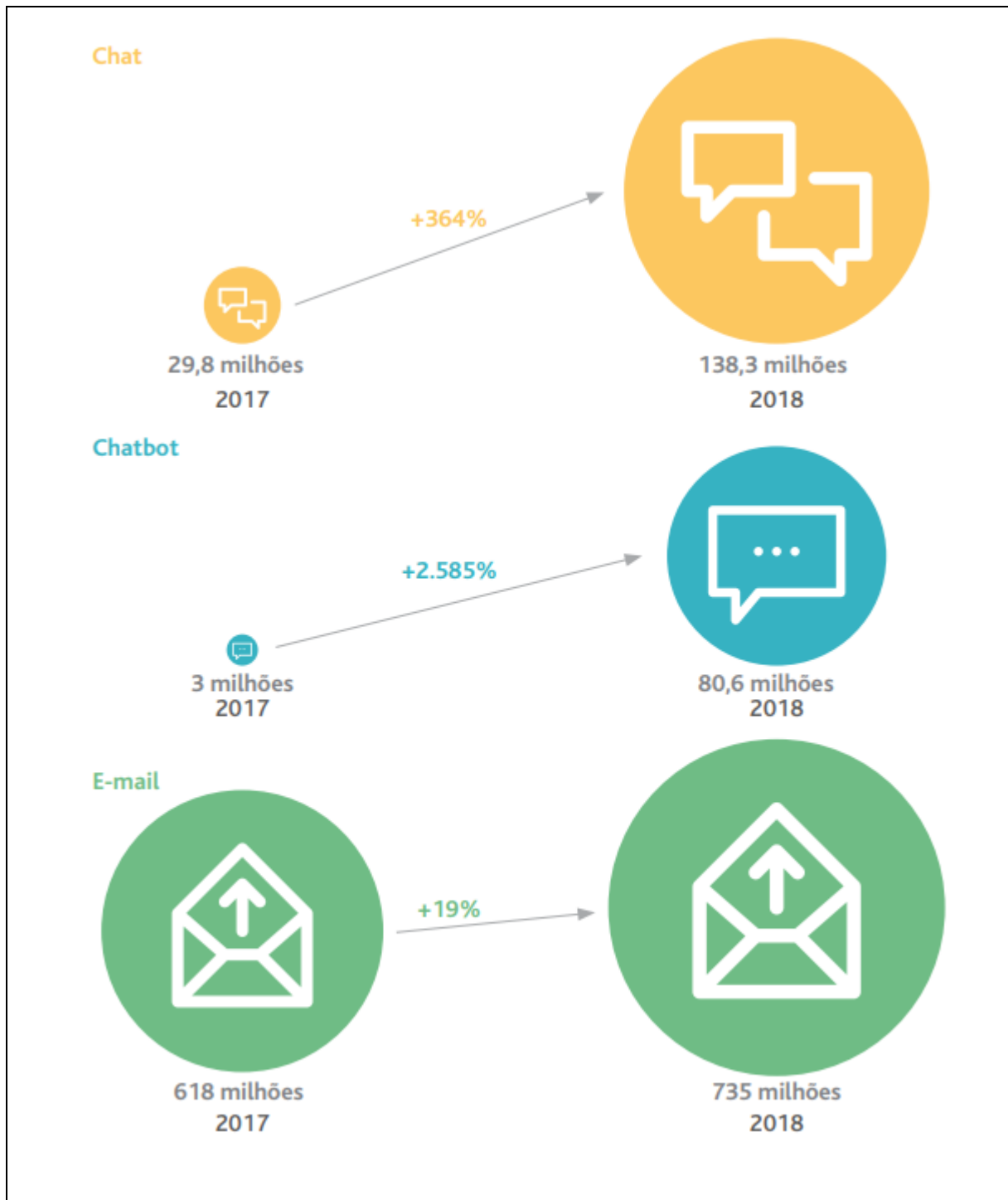


Figura 4: Interação pelos canais digitais Fonte: Retirado de Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2019

Essa relação de maior proximidade cliente/banco consequentemente gera confiança e o cliente entende a empresa como única, sem fragmentações entre processos, sistemas e

atendimento. Nesse ponto a experiência do cliente precisa ser completa, fácil e conveniente do início ao fim, *Omnichannel* - com integração de todos os canais de contato. Oferecer uma experiência de atendimento em qualquer plataforma com maior rapidez e resolutividade nas demandas e nos negócios.

A empresa deve estar preparada para entregar o valor em tempo real. Isso significa que todos os seus departamentos precisam estar ajustados para desempenhar as suas atividades no momento necessário e criar valor. (LAS CASAS, 2019, p.43)

4 Funcionários

Os colaboradores passam a ter um papel estratégico nos bancos. O relacionamento está intimamente ligado à fidelização e satisfação. Além de simplicidade, agilidade, rapidez e conveniência, a personalização do atendimento também gera valor para empresa e está em sintonia com realidade atual.

Os bancos com suas estruturas de trabalho tradicionais, base estabelecidas, hierarquia, cultura organizacional enraizada estão se reposicionando a essa realidade digital, criando formas mais ágeis de trabalho. Mas, internalizar o pensamento digital e a nova forma de relacionamento com os clientes é desafiador.

Num segmento tradicional, como o setor financeiro, fazer essa ruptura pode ser mais lento. Uma forma de implementar um processo inovador passa por fazer dessa tradição um elemento positivo, identificar pessoas com vocação para a mudança, multiplicadores de ideias, aproveitando todo conhecimento de forma a aprimorar a experiência do cliente.

O profissional no setor financeiro precisa internalizar inovação e satisfação para saber pensar, encontrar soluções e agir de acordo com as exigências de um mundo digital.

Segundo (Barbieri, 2013, p.207, 208) o sistema de trabalho de alto desempenho é composto por quatro realidades:

- Informações compartilhadas: é importante para o êxito das ações de *empowerment* e de envolvimento dos funcionários. Os funcionários devem ser conhecedores de todos os processos de trabalho da área onde atuam, e da estratégia da empresa, para que possam solucionar rapidamente problemas de clientes ou fornecedores.
- Desempenho e recompensa: as recompensas devem ser relacionadas ao desempenho dos funcionários, motivando-os a atingirem os objetivos da empresa, os quais também terão impacto sobre os colaboradores. Quando motivados e incentivados, os colaboradores demandaram menos supervisão e serão capazes de se superar.
- Noção de igualdade: os funcionários devem se sentir iguais a todos os colaboradores, bem como devem ter a certeza de serem aceitos pelas pessoas das várias áreas da empresa onde trabalham. A hierarquia e as posições de Gerencia e Diretoria não devem distanciar os dirigentes dos colaboradores.
- Desenvolvimento de conhecimento: os funcionários devem ser treinados e desenvolvidos, em forma continuada, pois a competição enfrentada por uma empresa demanda vários conhecimentos e habilidades novas, por parte dos colaboradores.

De acordo com o gráfico embaixo a pesquisa mostra a tendência sobre os investimentos que os bancos destinaram para a formação em tecnologia dos funcionários em 2018.



Figura 5: Formação em Tecnologia Fonte: Retirado de Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2019

A capacitação enriquece todos os processos, permite a criação da cultura digital.

4 Concorrência

O mercado de bancos no Brasil tem histórico de concentração em empresas com modelos de negócio e infraestrutura operacional bem parecidos porque as novas normas e ações em que as empresas ou organizações deve estar preparadas para trabalhar melhor os processos evitar os gargalos e apontar caminhos para evitar a concorrência .

A competição estratégica que segundo Michael Porter (1980) “visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência de mercado e a busca de uma posição competitiva favorável”, impulsionou o investimento permanente em tecnologia e inteligência competitiva por parte desse mercado, como em: expansão de negócios, melhoria do atendimento ao cliente, eficiência operacional com consequente aumento de produtividade.

Os investimentos em *analytics* e inteligência artificial tem crescido e se tornado essencial pois permitem avaliações muito mais objetivas de questões subjetivas – comportamentos e hábitos de consumo.

O constante investimentos em tecnologia se tornou uma estratégia de sobrevivência e trouxe consigo um novo patamar de concorrência, visto que, a satisfação do cliente passa também por aspectos tecnológicos que é determinante para um relacionamento de fidelidade.

A Pesquisa da Febraban de Tecnologia Bancária 2018 mostra que os bancos sempre estiveram na vanguarda da tecnologia. Sendo que até 2015 a indústria bancária ocupava a segunda posição no ranking dos setores que mais direcionavam recursos para tecnologia. Na dianteira estava o setor governamental.

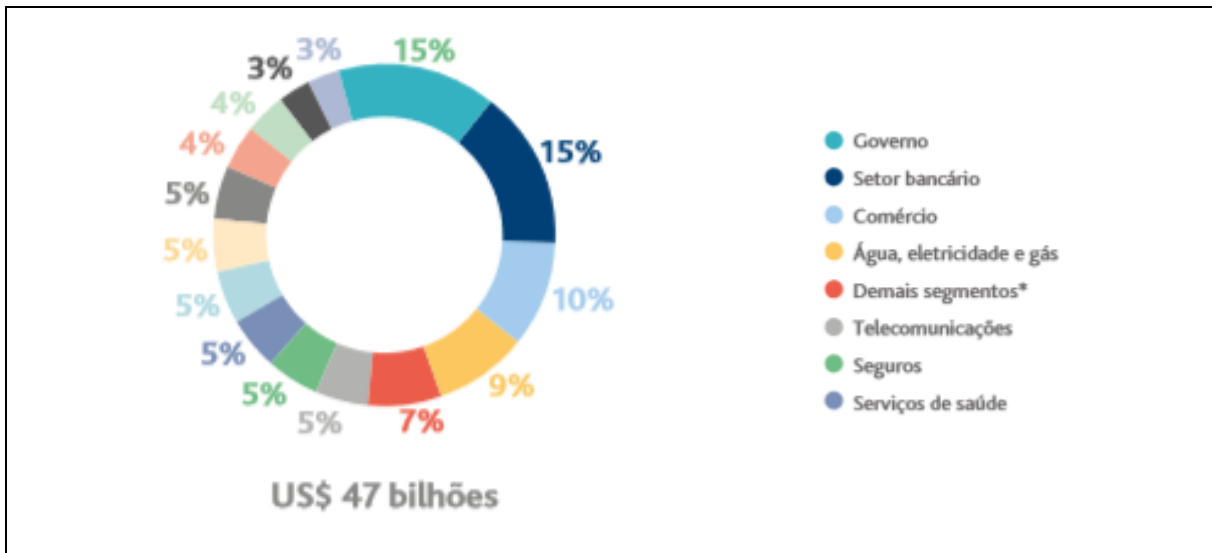


Figura 6: Composição dos dispêndios em tecnologia por setores no Brasil em 2017 (em %) Fonte: retirado de Pesquisa Febraban de tecnologia bancária 2018

Já em 2017, como mostra a figura 4 acima, os bancos passaram a dividir com o Governo o topo desse ranking, com 15% de seus recursos investidos em tecnologia, sendo uma resposta aos hábitos dos consumidores que cada vez mais utilizam as facilidades e comodidades que os avanços tecnológicos proporcionam.

Do volume de transações bancárias efetuadas, as realizadas por *mobile banking* aumentaram para 35% em 2017 e 40% em 2018. O *mobile banking* não apenas traz maior comodidade, como também proporciona um novo tipo de contato do consumidor com seu banco: mais frequente, mais prático.

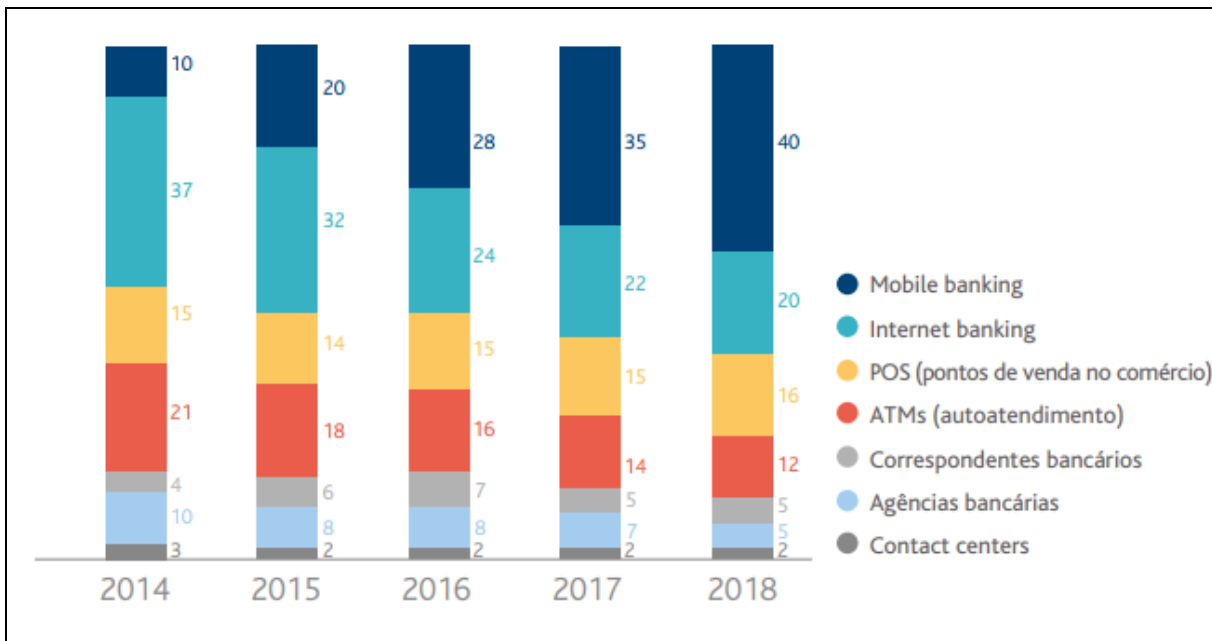


Figura 7: Composição das transações bancárias por canal (em %) Fonte: retirado de Pesquisa Febraban de tecnologia bancária 2019

Estar online ocupa um espaço importante na vida dos consumidores. Esses consumidores, cada vez mais acostumados a tecnologia, demandam mais e novas funcionalidades e as empresas precisam surpreender positivamente seus clientes com mais inovações.

É nesse tipo de interação as principais transformações desse relacionamento, assim como umas das maiores oportunidades dos bancos de satisfazer e estimular os novos hábitos dos consumidores.

O imediatismo e urgência nas soluções têm trazido não só respostas rápidas, mas também custos menores para os clientes, exemplo: contas correntes sem custo, taxas de administração e de investimos reduzidas.

O cliente se tornou o motor propulsor do mercado financeiro e o que ele deseja hoje não é o produto ou serviço x ou y de um banco. O que permeia suas escolhas é o banco ser capaz de oferecer a melhor solução personalizada e conveniente, encantá-los.

Com a competitividade atual, surgiu para os bancos, com suas estruturas complexas e altamente reguladas, um novo desafio para encantar os clientes: lidar com outros modelos de negócios que oferecem serviços similares; novos concorrentes.

O mercado dominado por grandes bancos já não é mais o mesmo após a chegada das *fintechs* – *startups* voltadas para o mercado financeiro e novos players como Google, Amazon e Apple.

As *fintechs* estão colocando no mercado soluções muito inovadoras e mesmo com todos os investimentos em tecnologia, o mercado bancário percebeu que, considerando a velocidade da evolução tecnológica, poderiam não ser autossuficientes na inovação. Através da identificação de bons projetos, os bancos têm se aproximado dessas *fintechs* atraindo parcerias, disponibilizando investimentos e essa cooperação tem expandido os negócios, trazendo resultado para os dois lados.

“Com a crescente convergência da indústria de serviços financeiros, as relações entre bancos, *fintechs* e *big techs* estão evoluindo rapidamente. Promover um verdadeiro contexto de colaboração ainda é um desafio para as instituições financeiras. Ora concorrentes, ora parceiros, fato é que esses agentes estão mobilizando em torno de funções até então exclusiva dos bancos – como investimentos e meios de pagamento – e estão contribuindo para uma abordagem mais colaborativa e inovadora para o setor”. (Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária- 2019)

As práticas, metodologias de trabalho e difusão de valores dessas *fintechs* estão servindo como espelho, adaptadas a realidade e ao segmento, criando formas mais ágeis de trabalho e rompendo fronteiras.

5 Tendência

Uma certeza: o setor financeiro continuará enfrentando grandes mudanças, de acordo com as orientações da Febraban e o uso das novas tecnologias que auxiliaram para melhorias dos serviços com os clientes

“As tecnologias cognitivas representam a nova forma de atrair clientes, ganhar competitividade e impulsionar a eficiência operacional. Ao

mesmo tempo, exigem habilidades específicas para lidar com novos modelos de negócios e de colaboração entre concorrentes.

O relatório A nova física nos serviços financeiros: inteligência artificial transforma o ecossistema das finanças, realizado pela Deloitte em parceria com o Fórum Econômico Mundial, traz importantes reflexões sobre como a inteligência artificial - (AI) transforma radicalmente as operações *front e back office* e levanta novas questões regulatórias nos mercados financeiros.” (Pesquisa Febraban de tecnologia bancária 2019).

Esse relatório elenca as nove grandes tendências e mudanças do cenário financeiro:

- Dos custos aos lucros: as instituições devem transformar suas atividades de *back office* impulsionadas pela AI em serviços externos, para não serem ultrapassadas em suas relações com os consumidores;
- Lealdade do cliente: com a erosão de métodos antigos de diferenciação, a inteligência artificial possibilita que as instituições financeiras deixem de lado a “guerra pelo preço mais baixo” e priorizem outras formas de se destacar aos olhos dos clientes;
- Financiamento autônomo: experiências futuras dos consumidores serão pautadas pela AI, que traz automação para a vida bancária dos usuários e melhor os resultados financeiros;
- Entraves e soluções coletivos: Soluções colaborativas com base de dados compartilhados aumentam a performance em operações não-competitivas e elevam a segurança do sistema financeiro;
- Segmentação de mercado: a utilização da AI facilita a busca de clientes que queiram comparar custos e serviços, abrindo espaço para novas estruturas inovadoras de nicho;
- Acordos de dados: em um ecossistema em que instituições disputam a diversidade do uso de dados, a gestão de parcerias com concorrentes potenciais é uma estratégia arrojada;
- Dados regulamentados: regulamentações sobre a privacidade e portabilidade dos dados moldarão a capacidade das instituições financeiras em implantar AI, tornando essas regulações tão importante quanto as normas tradicionais para o posicionamento competitivo das empresas;
- Encontrar equilíbrio nos talentos: o estabelecimento de equipes com conhecimentos em AI será o maior desafio para as organizações e trará riscos para aquelas que não acompanharem as transições;
- Novos dilemas éticos: comunidades globais têm um interesse comum de mitigar riscos advindos do desenvolvimento tecnológico. Ao inserir AI nos processos empresariais, é essencial uma análise coletiva dos princípios e técnicas de supervisão de regulamentações para endereçar possíveis questões éticas nebulosas.

A inteligência artificial permitirá aos bancos criar uma nova dinâmica na competição do setor financeiro nos próximos anos.

Considerações

Referências Bibliográficas

ASSAD, Nancy **Marketing de conteúdo: como fazer sua empresa decolar no meio digital**; São Paulo: Atlas, 2016.

Boletim Sindec 2018- A análise sobre as demandas de consumo levadas aos Procons integrados ao Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor – no ano de 2018 em <https://www.justica.gov.br/news/collective-nitf-content-1552676889.94/arquivos/boletim-sindec-2018.pdf/view>. Acesso em 29/06/2019.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações: A aprendizagem da liderança e da inovação**; São Paulo: Atlas, 2013.

Consumidor em números ano 2018 - <https://www.justica.gov.br/news/collective-nitf-content-1552676889.94/arquivos/boletim-sindec-2018.pdf/view>. Acesso em 29/06/2019.

DRUKER, Peter. **Management: tasks, responsibilities, practices**. Nova York: Harper & Row, 1973.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**; tradução Heloísa Fontoura – 3ed. - Porto Alegre: Bookman, 2010.

KIN, W. Chan. **A estratégia do oceano azul**; tradução Afonso Celso da Cunha Serra; Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing** - 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2019.

LINDSTROM, M. **Lógica do consumo: Verdades e mentiras sobre porque compramos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha; **Marketing one to one. – Ferramentas para implementação de Programas de Marketing Direto one to one**. São Paulo: Mbooks, 2001

Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2019 em parceria com a Deloitte: disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em 23/06/2019.

Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2018 em parceria com a Deloitte: disponível em: https://s3-us-west-2.amazonaws.com/br.com.aneac/repositorio/editor/Image/febraban_2018_Final.pdf. Acesso em 23/06/2019.

A nova física nos serviços financeiros: inteligência artificial transforma o ecossistema das finanças”, realizado pela Deloitte em parceria com o Fórum Econômico Mundial, disponível em <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/financial-services/articles/inteligencia-artificial-financas.html>. Acesso em 23/06/2019.

SCHMITT, Bernd H., **Gestão da Experiência do Cliente: Uma revolução no relacionamento com os consumidores**; Porto Alegre: Bookman, 2004.

SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBOM, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente – 3. ed. rev.** – São Paulo: Cengage, 2015.

ZEITHAML, Valarie A.; BRITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D.; **Marketing de Serviços - A Empresa com Foco no Cliente**; tradução Felix NonnenmacheR; Porto Alegre: AMGH, 2014.

<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n1/a08v34n1.pdf> - OS IMPACTOS DAS NOVAS TECNOLOGIAS NAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS de Gonçalves

http://www.cinform-antiores.ufba.br/vi_anais/docs/RosemarRosaRachelMarcia.pdf - capítulo 2 TECNOLOGIAS E INFLUÊNCIA NO COTIDIANO

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/982071.pdf> - 3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO DO CLIENTE