



PPGCCA
Programa de
Pós-graduação
em Gestão em
Ciências Contábeis
e Administração

ISSN: 1983-6635



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO EM PERÍODO DE HOME OFFICE CONTINGENCIAL: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

RELATIONSHIP MARKETING STRATEGIES IN THE CONTINGENTIAL HOME OFFICE PERIOD: A STUDY IN A FINANCIAL INSTITUTION

GLAUCO THADEU CORRÊA SILVA

Centro Universitário Unihorizontes

Mestre em Administração

<https://orcid.org/0000-0002-9789-3794>

glaucothadeu@gmail.com

CAISSA VELOSO E SOUSA

Centro Universitário Unihorizontes

Doutorado em Administração

<https://orcid.org/0000-0003-1844-8308>

caissaveloso@yahoo.com.br

Submissão: 08/08/2022. Revisão: 24/09/2024. Aceite: 18/10/2024. Publicação: 10/12/2024.

Como citar: Silva, G. T. C.; Sousa, C. V. (2024). Estratégias de marketing de relacionamento em período de home office contingencial: um estudo em instituição financeira. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 17(2), 87-108. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v17i2.7256>

RESUMO

Objetivo: Identificar e analisar os mecanismos de Marketing de Relacionamento adotados, em uma instituição financeira denominada Banco B, para a retenção de clientes investidores, ou seja, clientes que possuem investimentos de qualquer natureza aplicados na instituição cujos valores são superiores a R\$500.000,00, na perspectiva dos gerentes de relacionamento, em período de *home office* contingencial.

Método / abordagem: A pesquisa é caracterizada como descritiva, de abordagem qualitativa. Foram realizadas 13 entrevistas semiestruturadas com os gerentes de relacionamento. Para o tratamento dos dados adotou-se análise de conteúdo.

Principais resultados: Pôde-se verificar que as principais estratégias de retenção do cliente investidor no período se relacionaram à ampliação da comunicação e proximidade digital. Além disso, os entrevistados se mostraram adaptados ao regime de *home office*, o que pode abrir espaço para adoção permanente ou regime híbrido no período pós-pandêmico. Conclui-se que as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pelos sujeitos de pesquisa foram efetivas para a retenção de clientes investidores no período de *home office* contingencial.

Contribuições metodológicas / gerenciais: A principal contribuição do estudo se refere ao âmbito gerencial, evidenciando estratégias que se mostraram adequadas para posterior utilização da organização (ou organizações correlatas) no âmbito do relacionamento com o cliente, dada a restrição de contato físico. Além disso, a observação do regime de home office contingencial pode abrir espaço para adoção permanente ou regime híbrido no período pós-pandêmico

Originalidade / relevância: O estudo realizado analisa o Marketing de Relacionamento para clientes investidores de uma instituição financeira específica em situação atípica na qual o relacionamento passou a ser basicamente via digital, ou seja, não presencial, trazendo para instituições financeiras dados relevantes para atuação durante e pós-pandemia.

Palavras-chave: *Home office*. Marketing de relacionamento. Clientes investidores. Covid-19.

ABSTRACT

Purpose: To identify and analyze the strategies of Relationship Marketing adopted, at a financial institution named Banco B, for retaining investor clients, as perceived by relationship managers, during a period of contingent home office.

Method / approach: The research is characterized as a descriptive, qualitative approach. There were 13 related to semi-structured with relationship managers. For data treatment, content analysis was adopted.

Mains findings: It was possible to verify that the main investor client retention practices in the period were related to the expansion of digital communication and proximity. In addition, respondents feel adapted to the home office regime, which can open space for permanent adoption or hybrid regime in the post-pandemic period. It is concluded that the relationship marketing strategies used by the research subjects were effective for retaining clients in the contingent home office period.

Methodological/managerial contributions: The study translated relevant help on relationship marketing in a banking institution at a time of economic crisis during the COVID-19 pandemic, which imposed the sudden adoption of the home office. In addition, an observation of the contingent home office regime may open space for permanent adoption or hybrid regime in the post-pandemic period.

Originality/elevance: The study analyzes the Relationship Marketing for investor clients of a financial institution specifically in an atypical situation in which the relationship began to be mainly digital, that is, not in person, providing financial institutions with relevant data for action during and post-pandemic.

Keywords: Home office. Marketing of relationship. Investing customers. Covid-19.

1 INTRODUÇÃO

No primeiro trimestre de 2020, a população mundial se viu frente a uma emergência sem precedentes, o novo Coronavírus (COVID-19), que se expandiu de forma rápida por todos os países, afetando a vida humana, a saúde e a economia mundial (Caetano *et al.*, 2020).

Como forma de conter a disseminação do vírus, a adoção imediata do isolamento social foi recomendada pelas autoridades, em observância à recomendação da Organização Mundial de Saúde (OMS), a fim de frear o crescente número de contágio e mortes, resguardando a saúde da população (Mucelin & D'aquino, 2020).

Esta nova realidade trouxe novos desafios em relação a realização do trabalho remoto. Entre as novas possibilidades de realização do trabalho decorrentes do desenvolvimento tecnológico situa-se o teletrabalho, também encontrado por outros termos em pesquisa como trabalho à distância, trabalho em casa, “*telework*” e, em amplitude, como “*home office*”. Essa nova modalidade de trabalho surge como uma destas ferramentas de flexibilidade para execução e organização do trabalho, buscando alinhar o interesse do serviço e do funcionário, facilitando a comunicação e informação, manifestando uma oportunidade de manutenção das ocupações e passando por decisões de tempo, posição geográfica e uso de ferramentas tecnológicas (Leite, Lemos & Schneider, 2019; Losekann & Mourão 2020; Haubrich & Froehlich, 2020).

Especificamente no setor bancário, que historicamente nas três últimas décadas vinha aprimorando o uso das tecnologias de informação e comunicação, em função da necessidade de reestruturação de seus sistemas, de forma a promover a inclusão financeira (Bader, 2013; Frizon, Brum & Wendt, 2020), foram identificadas estratégias de aproximação dos clientes por meio dos mecanismos remotos ou digitais.

Nesta nova perspectiva, as estratégias tradicionais de marketing que objetivam sucesso na diferenciação por produtos e serviços deixam de ser suficientes para a manutenção de uma carteira de clientes com crescimento satisfatório, diante de uma gama de ofertas com pouca diferenciação por produto e serviços. Assim, o setor bancário é um exemplo, tendo em vista seu alto grau de imitabilidade (Friósi, Albuquerque & Yokoyama, 2017).

Além deste cenário de variações no mercado financeiro e dos impactos da pandemia as inovações e tendências tecnológicas causam uma evolução que afeta a comunicação, a interação e os negócios, tornando-se cada vez mais essenciais no relacionamento entre instituições e clientes (Lira & Almeida, 2020). Nesse contexto, de acordo com Soares e Monteiro (2015), a inovação do relacionamento entre os envolvidos por meio do uso de meios de tecnologia, exige, não só novas estratégias, mas um atendimento aos clientes de forma customizada e dinâmica. Destaca-se que esse problema se torna mais complexo quando se trata de clientes que investem maiores volumes monetários nas instituições financeiras, como é o caso aqui tratado e denominado por ‘cliente investidor’. Compreendem clientes investidores, na nomenclatura da Instituição Financeira aqui pesquisada, aqueles que possuem investimentos superiores a R\$500.000,0, na mesma modalidade ou em modalidades diversificadas.

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

Como objetivo principal pretendeu-se identificar e analisar os mecanismos de Marketing de Relacionamento adotados, em uma instituição financeira denominada Banco B,

para a retenção de clientes investidores, ou seja, clientes que possuem investimentos de qualquer natureza aplicados na instituição cujos valores são superiores a R\$500.000,00, na perspectiva dos gerentes de relacionamento, em período de *home office* contingencial.

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

A justificativa acadêmica do estudo parte principalmente da emergência em estudar e analisar este assunto, diante do contexto resultante da pandemia causada pela COVID-19 e os impactos desta para a sociedade atual. Considerando a ampliação do *home office* como ferramenta para manter a maior parte possível das atividades profissionais em tempos de necessidade de isolamento social em decorrência da pandemia (Silva *et al.*, 2014), faz-se necessário identificar os sucessos e insucessos desta experiência e seus impactos no Marketing de Relacionamento.

Do ponto de vista organizacional a pesquisa se justifica a partir das reflexões realizadas para o contexto organizacional contemporâneo, tanto se considerado o setor bancário, objeto de análise, quanto se expandidos os resultados para outros setores com dinâmicas similares de atendimento aos clientes. Entre essas contribuições destaca-se a evidência da necessidade de plena utilização e, portanto, treinamento dos funcionários, para as novas tecnologias que tem imperado no ambiente organizacional. Nesse aspecto o estudo evidencia que a adoção do *home office* contingencial trouxe reflexões para a reformulação de políticas de flexibilidade no trabalho e evolução dos modelos de gestão e, principalmente, para as novas dinâmicas de relacionamento com clientes.

2 MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SETOR BANCÁRIO

O Marketing de Relacionamento ascende contribuindo com novas estratégias de atração, retenção e fidelização de uma clientela cada vez mais participativa e autônoma. A adoção deste posicionamento se deve à necessidade de se obter uma relevância superior frente aos pares, obtendo uma preferência que dependa em menor grau do produto ofertado e em maior grau dos aspectos intangíveis e não financeiros que envolvem o processo de compra (Junges & Giacomolli, 2019; Zucco, Santos, Begnini & Carvalho, 2022).

Para Zenone (2017), o Marketing de Relacionamento tem como objetivo criar valor a partir da proximidade com cliente, de forma que, não seja interessante para ele buscar por outros fornecedores. O autor complementa dizendo que o Marketing de Relacionamento funciona como uma blindagem, ou seja, o cliente bem trabalhado estará de certa forma protegido de um possível ataque da concorrência, e suscetível a discutir a relação comercial em caso de alguma abordagem equiparada.

No atual cenário, a competitividade no setor de serviços tem aumentado a cada dia, principalmente no contexto que envolve meios digitais, como atendimentos e compras pela internet. Dentre esses setores inclui-se o setor bancário. Este setor compete com grandes instituições e, atualmente, devido à ampliação da tecnologia financeira, passa a competir também com pequenas empresas que também disputam mercado com os grandes bancos tradicionais. Os grandes bancos buscam inovação, porém rapidamente a inovação deixa de ser um diferencial competitivo após a adoção do mesmo produto ou serviço por um banco concorrente (Rezende, Almeida, Loriato & Pelissari, 2019).

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

O modelo de relacionamento das instituições bancárias com os clientes, frente aos reflexos da evolução tecnológica, mudou substancialmente. Hoje elas estão mais atentas a um novo perfil de consumidor, que demanda cada vez mais agilidade, serviços financeiros customizados e menos burocráticos, além de maior conhecimento e crítica sobre os produtos e serviços (Ribeiro, Machado & Tinoco, 2019; SILVA, 2019).

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

Para que o Marketing de Relacionamento seja efetivo e eficiente, é importante que as práticas usadas pelas empresas sejam percebidas pelos consumidores e que estes se envolvam nessas atividades utilizadas, de forma tal que vislumbrem a metodologia e se tornem atraídos por ela, passando a confiar na instituição e em seus serviços. Manter a confiabilidade do cliente garante sua lealdade, o que em momentos de crise se torna importante para reduzir perdas para a concorrência (Augusto & Almeida Júnior, 2015).

Para Camargo, Mendonça e Miranda (2018), o Marketing de Relacionamento se faz importante no cenário moderno, no qual o cliente está cada vez mais seletivo e ciente de seus direitos como consumidor. Nesta perspectiva, pode contribuir com novas estratégias de atração, retenção e fidelização de uma clientela cada vez mais participativa e autônoma. A adoção deste posicionamento se deve à necessidade de se obter uma relevância superior frente aos pares, obtendo uma preferência que dependa em menor grau do produto ofertado e em maior grau dos aspectos intangíveis e não financeiros que envolvem o processo de compra (JUNGES; GIACOMOLLI, 2019).

Portanto, diante das considerações apresentadas, é possível identificar que, no setor bancário, objeto de estudo da presente pesquisa, as estratégias de Marketing de Relacionamento têm se remodelado, uma vez que os processos estão cada vez mais automatizados, visando atender as necessidades do novo contexto no qual a sociedade se encontra (Albertini, 2004). Contudo, sua implantação está diretamente associada a confiança que os clientes têm (ou não) dos processos automatizados uma vez que a incorporação de novos produtos e serviços pode significar o sucesso ou insucesso da empresa (Duarte, 2014).

Para tanto, os bancos investigaram em tecnologias digitais como *blockchain*, que funciona como um livro criptografado no qual os registros são imutáveis e enviados em tempo real; a biometria, que protege e assegura transações bancárias; *analytics*, que permite a exploração e manuseio dos dados disponíveis em grandes registros virtuais dos bancos, com o objetivo de analisar os hábitos dos clientes para ofertas de produtos; *near field communication*, que é um sistema de pagamento por meio da aproximação do cartão de crédito e débito sem precisar usar o plástico dos cartões e a *Internet of Things* (internet das coisas) que permite, por exemplo, ligar e desligar equipamentos por *mobile* ou controlá-los remotamente (Dulci, 2018). Cabe destacar que a pandemia intensificou a aceitação desse processo, tendo em vista a necessidade iminente à época, de

se substituir o contato humano por máquinas em prol de objetivos maiores de reduzir os contatos e a propagação do vírus.

2.1 O HOME OFFICE: EVOLUÇÃO, BENEFÍCIOS E DESAFIOS COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

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

Ao analisar a implementação do *home office* no contexto da sociedade atual, observam-se críticas como, por exemplo, o aumento das horas trabalhadas; transferências de custos; aumento do isolamento social; tendência a super individualização e, no futuro, indução à mudança cultural (Haubrich & Froehlich, 2020).

Considerando o cenário de saúde no mundo, com a aplicação de isolamento social como uma estratégia de enfrentamento da pandemia, as empresas passaram pelo desafio de ou mudar o seu modelo de trabalho, ou simplesmente fechar as portas. Empresas que não consideravam o *home office* como alternativa viável de trabalho, foram impelidas a se estruturar e viabilizar esse modelo em pouco tempo para manter suas operações e o atendimento aos seus clientes (Lopes & Santos, 2020; Haubrich & Froehlich, 2020).

Quanto aos benefícios do *home office* para o profissional, Filardi e Castro (2020) são: qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho; produtividade; flexibilidade de horário; padronização criativa do trabalho.

Para os Hau e Todescat (2018) os benefícios do *home office* são: qualidade de vida em família; autonomia na organização do tempo livre; redução do estresse com deslocamento; maior concentração; menos interrupções; aumento da produtividade; flexibilidade na escolha de residência; autonomia no ritmo de trabalho; redução de custo com alimentação entre outros.

Luna (2014) complementa afirmando que o *home office* além de melhora a qualidade de trabalho e a vida dos trabalhadores, propõe uma flexibilidade maior para o horário de trabalho, fornece mais segurança e redução de aglomerações nas cidades. No cenário atual da pandemia de 2020, estes benefícios contribuem para minimização da propagação do vírus. Para que sua utilização do *home office* seja abordada de forma benéfica, as empresas tiveram que estabelecer políticas e normas internas para implementar e assegurar a sua execução (Losekan & Mourão, 2020).

Em relação desafios do *home office* para o profissional, Hau e Todescat (2018) elencam como principais: a visão preconceituosa de que esse não está trabalhando; maior volume de trabalho devido ao aumento de produtividade; dificuldade de caracterizar acidentes de trabalho; isolamento social; falta de legislação específica; dificuldade de concentração; distração com o ambiente familiar; desatenção e da desorganização de horários de trabalho.

Na mesma perspectiva, Filardi e Castro (2020) afirmam que, apesar de seus múltiplos benefícios o modelo de *home office* traz desafios importantes para os profissionais, tais como: a não adaptação ao modelo; a perda de conexão com a organização; a falta de comunicação imediata; além de problemas de infraestrutura tecnológica e de controle.

Considerando os desafios da implementação do *home office* Mendes, Anjos Neto, Da Costa, e Costa (2018) expõem que esse provoca mudanças na relação do indivíduo com seu trabalho e forte interligação com as alterações na rotina e hábito, o que pode dificultar a separação do trabalho da vida privada.

Dentro deste contexto, considerando a utilização do *home office* como opção para minimização dos impactos da pandemia, Castro, Oliveira, Morais e Gai (2020) elucidam que para a utilização desse método, se faz necessário que os clientes estejam mais próximos, e para tal o uso das redes sociais serve como uma ponte estratégica que se configura como uma forma de continuidade do processo de trabalho, auxiliando na redução de custos, aumento de produtividade e aproveitamento do tempo.

Portanto, como pode ser observado, o modelo de *home office* se mostrou importante para suavizar os impactos da pandemia no que se refere as relações de trabalho, mas, contudo, esse ainda traz importantes questões que merecem atenção por parte das organizações. Há reflexões que demonstram benefícios dessa modalidade de trabalho, mas também há contraposições, assim como também acontece nos modelos tradicionais com o cumprimento da carga horária laboral de modo presencial.

3 METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como descritiva. Quanto à abordagem, optou-se pela qualitativa. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, no qual o estudo se faz por meio de uma investigação empírica, sendo uma pesquisa que determina o fenômeno inserindo-se em seu contexto real. Nesse sentido, o presente método foi o mais adequado para extrair as percepções dos gerentes de relacionamento em regime de trabalho *home office* contingencial, ocasionado pela necessidade de isolamento social imposto pela COVID-19, sobre as estratégias utilizadas pela instituição financeira B para retenção de clientes investidores neste contexto pandêmico.

A unidade de análise nesta pesquisa compreende as estratégias de Marketing de Relacionamento adotadas pela instituição financeira B para a retenção de clientes investidores em meio à pandemia da COVID-19. Todos os gerentes de relacionamento que atendem a clientes investidores na respectiva Instituição Financeira foram convidados a participarem da pesquisa, o que compreende um universo de 23 pessoas, sendo esse o critério para a participação na pesquisa. Desses, 13 gerentes de relacionamento do segmento de pessoa física, detentores de clientes investidores em suas carteiras de relacionamento comercial, se mostraram disponíveis para a participação.

A coleta de dados foi executada por meio de entrevistas realizadas por meio de ligações telefônicas gravadas. Todas elas tiveram as gravações autorizadas pelos entrevistados. Optou-se por esse método de coleta de dados em função das limitações de encontros presenciais, impostas pela pandemia da COVID-19. As entrevistas foram coletadas de 14 a 26 de janeiro de 2021.

Para a análise e tratamento dos dados optou-se pela técnica de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas capazes de extrair das comunicações aspectos relevantes contidos na mensagem. Ainda para a autora, as etapas da técnica são classificadas da seguinte forma: a pré-análise, momento no qual o material é organizado, permitindo formular o corpo da pesquisa, bem como as hipóteses e o caminho que conduzirá à interpretação dos dados; em seguida, a exploração do material selecionado, ou seja, é feita uma leitura deste material e sua codificação, permitindo o delineamento do trabalho e, por fim, o momento de interpretação de dados, onde o

pesquisador precisará voltar ao referencial teórico, tornando como ponto principal a sua análise e permitindo formular interpretações traçadas em inferências que apresentem a profundidade e abordagem do tema.

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

Tabela 1
Categorias e subcategorias do conteúdo das entrevistas

| Categoria | Subcategoria |
|---|---|
| Adoção do <i>Home Office</i> Contingencial | Política e prática de organização do trabalho quanto ao <i>home office</i> Manutenção das atividades empresariais em contexto de pandemia |
| | Descrição do processo de transição do modelo presencial para o <i>home office</i> |
| | Necessidade de treinamento e capacitação |
| Desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação | Descrição do uso das tecnologias para comunicação remota |
| | Visão do nível de preparo tecnológico do setor bancário |
| Estratégias de marketing de relacionamento | Evolução do relacionamento à distância |
| | Estratégias corporativas que colaboram com o relacionamento com o cliente à distância |
| | Reação do cliente investidor ao novo modelo de atendimento |
| | Estratégias individuais para o relacionamento com o cliente investidor |
| | Assessoria financeira e relacionamento em momentos de crise |
| | Retenção de clientes investidores |

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram entrevistados 13 gerentes de relacionamento que atendem especificamente contas de pessoas físicas, ou seja, não atendem a empresas, e que adotaram o regime de trabalho *home office* devido à contingência da COVID-19 e que detinham clientes investidores em seus grupamentos de clientes.

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

No que tange ao perfil dos sujeitos, a maioria é do sexo masculino, com idades variando entre 28 e 58 anos. Os entrevistados ingressaram na empresa por meio de concurso público, para o qual foi exigido o ensino médio para a posse. No entanto, em sua totalidade possuem escolaridade mínima de pós-graduação *lato sensu*, sendo que um dos entrevistados possui titulação de mestrado. Quanto ao tempo de empresa, a média é de 16 anos, variando entre 5 e 34 anos.

O perfil completo dos dados sociodemográficos dos entrevistados está descrito no quadro 2. Destaca-se que todos possuem o mesmo cargo, denominado 'Gerente de Relacionamento Perfil Investidor'.

Tabela 2
Perfil sociodemográfico dos entrevistados

| Entrevistado | Sexo | Idade | Tempo de Empresa (anos) | Escolaridade |
|--------------|-----------|-------|-------------------------|---------------|
| E1 | Masculino | 45 | 13 | Pós-Graduação |
| E2 | Masculino | 50 | 32 | Pós-Graduação |
| E3 | Feminino | 55 | 13 | Pós-Graduação |
| E4 | Feminino | 58 | 13 | Pós-Graduação |
| E5 | Masculino | 39 | 8 | Pós-Graduação |
| E6 | Masculino | 28 | 10 | Pós-Graduação |
| E7 | Masculino | 37 | 13 | Pós-Graduação |
| E8 | Masculino | 33 | 5 | Mestrado |
| E9 | Feminino | 58 | 12 | Pós-Graduação |
| E10 | Masculino | 36 | 11 | Pós-Graduação |
| E11 | Masculino | 33 | 5 | Pós-Graduação |
| E12 | Feminino | 34 | 9 | Pós-Graduação |
| E13 | Feminino | 21 | 43 | Pós-Graduação |

4.1 ADAPTAÇÃO AO MODELO HOME OFFICE

Considerando os relatos dos entrevistados, o retorno primário da pergunta se dividiu em facilidade ou dificuldade. Quanto ao primeiro impacto de adaptação, a maioria, sete dos entrevistados classificaram ter tido facilidade na adaptação ao *home office*, e cinco relataram dificuldade. Apenas um permaneceu neutro ao ser indagado quanto à sua facilidade ou dificuldade de adaptação. Seu relato destacou que o processo aconteceu de forma gradual, respeitando as limitações do cenário externo, condições de trabalho e ritmo pessoal.

Para alguns trabalhadores, alguns fatores podem tornar a relação mais ou menos complexa, considerando fatores específicos como filhos e afazeres domésticos (Haubrich & Froehlich, 2020; Mendes *et al.*, 2018).

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

No que se refere as vantagens do *Home office*, destacou-se: aumento da produtividade; a conveniência e qualidade de vida; a maior concentração; a gestão de tempo; o planejamento pessoal do trabalho; a evolução da comunicação se refere à ampliação e efetividade do uso de ferramentas de comunicação; a ergonomia que se refere a mobiliário, postura corporal e exposição a ruídos.

A predominância das Vantagens do *Home Office* revela a principal vantagem percebida pelos entrevistados. A conveniência e qualidade de vida foi apontada por quatro entrevistados, esta vantagem é percebida, principalmente, na ausência do tempo de deslocamento até o local de trabalho, além da economia de transporte, inclusão de atividade física na rotina, melhora na alimentação e vestuário.

O aumento da produtividade para quatro entrevistados, se refere à percepção do entrevistado quanto ao aumento da efetividade das tarefas realizadas, se comparado ao modelo tradicional de trabalho. Na vantagem gestão do tempo, que se refere à organização diária de agenda de horários, com menor risco de interferências externas, foi percebido com predominância por dois entrevistados.

O planejamento pessoal do trabalho foi considerado também como vantagem predominante por dois entrevistados, a qual se refere a liberdade maior de definição de estratégias para a obtenção dos objetivos comerciais, sem a presença física do superior ou de interrupções reativas do atendimento presencial.

Somente um dos entrevistados deu ênfase a vantagem de conciliar vida e carreira, a qual é caracterizada pela organização de horários para o trabalho.

Quanto aos benefícios verifica-se que as vantagens percebidas pelos entrevistados estão contidas nos benefícios destacados pelos autores advindos de estudos anteriores (Luna 2014; Hau & Todescat, 2018; Filardi & Castro, 2020; Haubrich & Froehlich, 2020).

Quanto as desvantagens do *Home office*, destacou-se: o isolamento social; a conciliação de vida e carreira; a intensificação do volume de trabalho; a tecnologia; as dificuldades para implementar estratégias de persuasão do cliente; a inteligências competitiva; a gestão do tempo; o relacionamento com cliente; e a ergonomia.

Na predominância de Desvantagens do *Home Office* enfatizadas pelos entrevistados destacaram-se o isolamento social por três entrevistados.

Em seguida, a inteligência competitiva que se refere ao compartilhamento de melhores práticas da equipe no exercício do trabalho, compreendendo divulgação de estratégias e atalhos na resolução de problemas. Ela foi percebida como desvantagem predominante por dois entrevistados.

A intensificação do volume de trabalho foi descrita também por dois entrevistados. Este aspecto se refere ao aumento da frequência de interações com o cliente frente à suspensão do atendimento presencial que dividia a demanda com o atendimento à distância, o que culminou em um expressivo aumento na demanda de trabalho.

A conciliação da vida e carreira percebida como desvantagens por dois entrevistados, neste caso, demonstra a dificuldade de conseguir com que a família compreenda que está em horário de trabalho, além de definir limites de horário para exercício das atividades.

Considerada como desvantagem, o menor poder de persuasão ao cliente, percebida com ênfase por dois entrevistados, se refere à dificuldade de alguns entrevistados em convencer à distância o cliente sobre determinada recomendação.

A ergonomia e o relacionamento com o cliente foram enfatizados como desvantagens por um entrevistado cada. O aspecto relacionamento com o cliente se refere ao distanciamento físico com o cliente, que passou a ser atendido 100% de maneira digital. Situações como clientes idosos ou sem disposição para relacionamento remoto prejudicaram o relacionamento.

Quanto às desvantagens do modelo apontadas pelos entrevistados, verifica-se um grau elevado de semelhança com a literatura (Hau & Todescat, 2018; Mendes *et al.*, 2018; Filardi & Castro, 2020; Haubrich & Froehlich, 2020) emergindo dois aspectos que se apresentam como novidade neste estudo: a inteligência competitiva e as questões relacionadas a possibilidade de convencimento dos clientes, que se tornou deficitária dada a redução ou inexistência de encontros presenciais.

A inteligência competitiva foi relatada pelos entrevistados como um facilitador no curso normal da organização, guardando relação com aspectos relacionados ao isolamento social e falta de comunicação imediata, uma vez que, mesmo que os profissionais estejam conectados remotamente, não conseguem manter o nível de velocidade do contato presencial. As afirmações dos entrevistados revelam sua relação com a agilidade no compartilhamento de informações necessárias à execução do trabalho, o que, mesmo sendo possível pelas tecnologias remotas de comunicação em ambiente presencial e por estarem todos localizados juntos fisicamente, é percebido como mais ágil que em *home office*, conforme relatado por E9 e E13.

A principal desvantagem é que eu acho que você perde a inteligência competitiva, de grupo né, onde você discute e em cima da discussão você descobre algumas

coisas né... porque você de home você tem que se virar sozinho, e às vezes a solução é mais fácil do que você imagina. (E9)

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

Quanto ao menor poder de persuasão ao cliente no relacionamento à distância, esse guarda relação com o desafio de inadaptação ao modelo, considerando ainda que os funcionários entrevistados não passaram por treinamento específico, em virtude da urgência de adoção do modelo após a deflagração da pandemia. Essa dificuldade foi percebida por todos os funcionários entrevistados, se mostrando mais relevante para os mais antigos na função, como E2.

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

As afirmações sobre esse aspecto apresentam duas vertentes: a primeira quanto à capacidade do funcionário em manter a qualidade da assessoria por meio do contato remoto e a segunda se relaciona com o cliente, considerando a dificuldade e perfil de alguns clientes que entendem melhor as características dos produtos e serviços por meio de contato presencial. Nesse sentido, os relatos evidenciam que houve dificuldade tanto para os gerentes, quanto para os clientes, o que, para Mendes *et al.* (2018), expõe a dificuldade de controle, a baixa infraestrutura e a ausência de treinamentos específicos e apropriados que fragilizam a aplicação desta modalidade de trabalho.

4.2 DESENVOLVIMENTO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

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

A maior parte, oito dos entrevistados considera que o setor bancário não estava preparado para a transição. Algumas justificativas emergiram relacionadas à dificuldade tecnológica de clientes mais velhos, aspectos relacionados à segurança da informação e capacidade tecnológica da instituição para suportar os acessos remotos.

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

Os demais entrevistados, cinco deles, acreditam que o setor bancário estava preparado para a transição e destacam aspectos relacionados a estudos prévios da instituição para flexibilizar o trabalho e reduzir custos, digitalização do setor com o surgimento das

empresas financeiras de tecnologia ou *fintechs*, capacidade e *expertise* tecnológica do setor adquirida ao longo dos anos.

Em 2019, os investimentos feitos pelo setor bancário em tecnologia subiram 48% em relação ao ano anterior e o orçamento chegou a um total de R\$ 24,6 bilhões de reais, sendo estes correlacionados a *softwares* e *hardwares* (Deloitte, 2020).

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

Em relação aos clientes, a maior parte dos entrevistados acredita que os clientes se mostraram adaptados ao uso das tecnologias remotas. Mesmo que não estivessem habituados ao uso das ferramentas de comunicação criadas pela instituição financeira estudada, estavam adaptados à outras ferramentas de comunicação, como aplicativos de mensagem instantânea, telefone, chamada de vídeo, dentre outras, conforme falas de E5 e E8:

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

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

Nesse aspecto, segundo Frizon *et al.* (2020), o setor sofreu várias transformações ao longo das décadas, tanto na parte organizacional, quanto na parte tecnológica, que foram importantes para a formação e consolidação do sistema financeiro.

Apesar da indução da instituição para o cliente utilizar soluções remotas de atendimento, a fim de colaborar com eficiência e tempestividade necessárias, a instituição tinha ciência da deficiência de parte da clientela em se relacionar de maneira remota. Tal evidência se confirma pelo direcionamento tático adotado pela instituição no início do período pandêmico, utilizando sua força de pessoal destinada ao relacionamento ao cliente.

Além disso, o avanço da pandemia e a intensificação das medidas de isolamento social exigiram a totalidade do atendimento 100% remoto. Alguns entrevistados relataram que clientes que se mostravam resistentes a utilizar alguma ferramenta de contato remoto no período pré-pandêmico, absorveram a urgência da necessidade, considerando que por tempo indeterminado seria a única forma de contato com a instituição. Portanto, alguns entrevistados perceberam se como educadores tecnológicos dos clientes. Este processo demandou, em alguns casos, o auxílio de familiares, como no caso de clientes idosos.

Segundo Castro *et al.* (2020) com a situação trazida pela pandemia, houve a intensificação do uso de meios tecnológicos como forma de possibilidades de interação.

4.3 ADOÇÃO DO HOME OFFICE CONTINGENCIAL

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

No entanto, adoção do *home office*, os entrevistados destacam que, apesar do modelo de trabalho não ser uma prática vigente antes da pandemia, estudos organizacionais anteriores podem ter abordado a prática, considerando a unanimidade dos entrevistados quanto à velocidade de implantação.

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

Os entrevistados descreveram que a adoção do modelo ocorreu de forma abrupta, considerando o agravamento da pandemia a partir de março de 2020. O *home office* iniciou, de fato, quando foi observado um risco real de propagação do vírus dentro do ambiente físico de trabalho da organização, e o procedimento adotado foi sendo definido de acordo com o cenário pandêmico, conforme exposto por E11 e E12.

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

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

Ferreira *et al.* (2020), as alterações sociais causadas pela pandemia, destacando-se a organização do trabalho, consumo ocorreu pela necessidade de redução do convívio social.

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

Quanto à obrigatoriedade da adoção, todos os entrevistados concordam que a instituição financeira permitiu a adoção voluntária do *home office* e só determinou obrigatoriedade para aqueles funcionários que detinham comorbidades. Yang *et al.* (2020) conceituam comorbidade como enfermidades relacionadas às doenças crônicas respiratórias, cardíacas e multifatoriais, indicando que uma possível contaminação pelo vírus gera um prognóstico agravado para este grupo.

Ao analisar as repostas dos entrevistados, observa-se que a quantidade de adoção voluntária superou a adoção obrigatória, considerando que apenas dois faziam parte do grupo de risco para adoção obrigatória.

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

A maior parte dos entrevistados considera que o procedimento de adoção se relacionou com a disponibilidade tecnológica para o exercício da função no ambiente de casa. Na prática, a instituição financeira elaborou um roteiro de instalação dos *softwares* que permitiam o acesso à Intranet da empresa.

Na percepção de alguns entrevistados uma das barreiras de adoção anterior do *home office* neste modelo de negócio era a necessidade de observância da segurança da informação, devido a gestão da segurança da informação exercida pela organização.

O setor bancário é submetido à Lei 102/2001, que regulamenta a necessidade de autorização formal para compartilhamento de informações das partes que se relacionam com uma instituição financeira (Pelizzari, 2018). Além disso, aspectos relacionados à proteção do

modelo de negócio podem ser fatores de restrição ao uso dos bancos de dados do banco no âmbito da residência do funcionário. A preocupação da instituição *a priori* com a segurança da informação, onde os entrevistados revelam que o acesso de casa antes da pandemia era bloqueado, referindo-se ao *e-mail* corporativo, por exemplo, fora do horário de trabalho.

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

Nesse sentido, a maior parte dos entrevistados declarou que não houve um treinamento, mas, sim, uma orientação de realização de um curso *online* na universidade corporativa da instituição. Destaca-se o relato da entrevistada E12, ao declarar que considerou o treinamento desnecessário, uma vez que a atividade realizada na residência não diferiu das atividades realizadas na agência, com exceção do contato presencial com o cliente.

Os relatos afirmam que não houve um programa de treinamento e, apesar de ter sido disponibilizado um curso *online* na universidade corporativa da instituição, os entrevistados não interpretaram o curso como um treinamento, mas sim uma fonte de informação sobre o *home office*.

Considerando os avanços da tecnologia de informação e comunicação no setor bancário, o investimento dos bancos em formação de profissionais para responder a evolução do setor frente às inovações da tecnologia foi um grande passo para a adaptabilidade às novas tecnologias (Ribeiro *et al.*, 2019).

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

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

4.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

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

Os entrevistados destacam que a instituição já vinha intensificando algumas estratégias para tornar a experiência de consumo do cliente investidor mais completa, em função de movimentos de modernização do mercado com o surgimento de novas empresas financeiras, e de demanda para soluções customizadas. A estratégia inicial proposta pela instituição foi de ampliar os contatos ativos dos gerentes de relacionamento com seus clientes investidores.

Segundo Augusto *et al.* (2015) o relacionamento passa a exercer papel primordial, determinando a perenidade da relação de continuidade negocial da empresa com o cliente.

Percebeu-se que a instituição se mostrou diligente neste aspecto, direcionando sua força de vendas e relacionamento para a realização de contatos preventivos, sendo entendidos como contatos ativos de relacionamento, sem a necessidade de incluir a venda de

algum produto financeiro em específico, a fim de antecipar ao cliente a preocupação com a atenção e acompanhamento. Além disso, o cuidado com o contato reativo, onde a instituição estabeleceu tempo máximo de retorno entre uma ligação recebida pelo cliente e o retorno pelo gerente.

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

Esta presença se deu por meio de *lives* que permitiram a interação *online* com o cliente, realizadas por profissionais de investimento da instituição, consultorias de investimento por vídeo com o cliente, atendimento remoto pelo gerente e especialista de investimento, além de conteúdo diário sobre o mundo dos investimentos encaminhado por *e-mail* e disponibilizados em plataformas de *streaming*. A plataforma mais utilizada foi o *Youtube*, com convites enviados por *e-mail* aos clientes investidores, com *link* de acesso em data e horários específicos.

Os entrevistados destacam que a ampliação dos contatos e o aumento da presença nas mídias sociais se mostraram estratégias inéditas adotadas pela instituição. Essas já existiam, mas tiveram sua intensificação e organização coordenadas de forma nunca vista no período mais elevado da crise. Tais aspectos evidenciam Marketing de Relacionamento como propulsor da fidelização dos clientes, a partir da assessoria com eficiência, zelando pela manutenção dos interesses conjuntos (Junges & Giacomolli, 2019).

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

O eixo do relacionamento se voltou para a experiência do profissional em lidar com clientes investidores, utilizando soluções empregadas em outros períodos de estresse, privilegiando a ampliação de um contato mais interessado no bem-estar do cliente, em detrimento de um contato qualificado para venda, conforme retratado por E4 e E6.

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

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

A COVID-19 contribuiu diretamente para a volatilidade dos papéis de investimento, em razão da incerteza sobre esse vírus novo que inicialmente estava sem medidas concretas para ser combatido (Lira & Almeida, 2020).

Nesse sentido, foi indagado aos entrevistados como foi o relacionamento com o cliente investidor no período mais elevado da crise, como, por exemplo, os *circuit breakers* da Bolsa de Valores. Verificou-se que as estratégias, giraram em torno da geração de mais capacitação por parte das instituições para um atendimento mais qualificado com foco na transparência e segurança dos negócios e, principalmente, na construção de estratégias focadas em relacionamento, com contatos denominados de preventivos pelos entrevistados, ou seja, aqueles em que o cliente é abordado antes do surgimento de dúvidas ou de sentimento de insegurança.

Além das oscilações mais perceptíveis como o mercado de renda variável e Bolsa de Valores, outros mercados considerados mais conservadores também apresentaram oscilações relevantes. A assessoria financeira é importante não só para acalmar e reter o cliente investidor neste período, mas também para orientá-lo quanto às oportunidades que poderiam surgir.

Ao consolidar os relatos dos entrevistados percebeu-se que 100% afirmam ter conseguido reter clientes investidores no período. As estratégias de retenção se resumiram nos seguintes eixos: assessoria qualificada, demonstração produtos de investimento, orientação de cenário transmitindo segurança; tradicionalismo da instituição, tempo de mercado e solidez da instituição na gestão dos ativos; conhecimento do perfil do investido com auxílio dos registros internos do CRM; disponibilidade para responder aos chamados dos clientes no menor prazo possível; escuta ativa para ouvir o cliente atentamente, a fim de transmitir a ideia de acompanhamento e presença.

Essa retenção foi facilitada pela estrutura da Instituição que, conforme Haubrich e Froelich (2020), já estava apta a conceber modelos no formato de home office, apesar de não ser esse o desejo eminente antes da pandemia. Entre funcionalidades da estrutura destacam-se o amplo acesso aos meios digitais, a preocupação com a segurança, computadores com vasta capacidade e profissionais com alta escolaridade e adaptáveis a novos ambientes.

Quanto à perda de clientes investidores no período, quatro relataram não ter perdido nenhum cliente investidor, mesmo no período mais elevado da crise. Isso significa que os fatores de retenção, no caso destes entrevistados, foram suficientes para retenção de 100% dos clientes investidores no período. Estes fatores se concentraram principalmente em assessoria qualificada, escuta ativa, tradicionalismo da instituição e maior conhecimento do perfil do investidor. De forma mais específica é possível perceber que os entrevistados que relatam não terem perdido clientes no período possuem uma carteira de clientes mais antigos, cujos relacionamentos já haviam sido consolidados antes da pandemia. Outro aspecto interessante se refere ao investimento desses clientes. Em alguns casos, transferir a carteira para outros bancos poderia gerar custos de oportunidade, ou seja, perder o acesso a taxas já consolidadas ou vantagens já adquiridas no relacionamento.

Nove entrevistados relataram terem perdido clientes investidores, porém todos eles também retiveram clientes investidores no período. Os fatores que causaram perdas foram: Influência familiar para migração dos recursos entre instituições, sobrepondo a confiabilidade da família à assessoria financeira prestada; diversificação de instituições financeiras compreendendo bancos e corretoras financeiras; aversão às perdas: movimentos de alteração brusca na estratégia de investimentos a fim de evitar mais perdas, acometendo alguns clientes desconfortáveis em ver seus saldos diminuírem, mesmo que temporariamente; Insegurança na gestão, pelo fato da recuperação dos investimentos que sofreram oscilação, conferindo a responsabilidade a uma possível má gestão da organização; a indisponibilidade de retornar todas as demandas de dúvida relacionadas às carteiras constituídas de investimento e

dificuldade para contatar todos os clientes da carteira de relacionamento; investimento em imóveis, os clientes optam por sacar seus investimentos da instituição e adquirir imóveis que apresentavam redução de preço.

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

Em seguida, foi indagado aos entrevistados sua percepção quanto às transformações positivas que o *home office* causou na relação com o cliente investidor. Nesse aspecto os entrevistados afirmaram que o *home office* impactou na relação com o cliente investidor em duas vertentes principais proximidade e abertura negocial.

O fator proximidade se refere à possibilidade de contato frequente e instantâneo com o cliente por meio das ferramentas tecnológicas, o que tornou a interação mais próxima que o próprio atendimento presencial, desmistificando a ideia de necessidade de proximidade física. Destaca-se que essa possibilidade não é nova, mas se tornou mais evidente com a pandemia. Quase uma década antes das restrições vivenciadas com a Covid-19 Bader e Savoia (2013) já destacavam que o uso dos meios virtuais de comunicação viabilizou um canal bidirecional eficiente para a melhoria no processo de comunicação dos bancos com seus clientes, promovendo a aproximação entre ambos, oferecendo assim soluções mais assertivas.

Em seguida, foi indagado aos entrevistados se as estratégias utilizadas no período pandêmico trouxeram aprendizados que pudessem se tornar perenes passada a pandemia. Nesse aspecto, alguns entrevistados acreditam que além da instituição adotar algumas medidas como perenes, o próprio cliente irá demandar atendimento de maneira diferenciada. Na percepção dos entrevistados, possivelmente haverá em momentos futuros uma menor necessidade de agências bancárias disponíveis, principalmente pelas possibilidades de contatos por meio das tecnologias digitais. Outra questão que se mostrou importante é que os entrevistados acreditam que a concorrência, ao longo do tempo, convergirá para atendimentos mais próximos mesmo que sem o contato físico, o que demandará novas formas de interagir, novos benefícios a serem percebidos pelos clientes e, portanto, esse será um ciclo que se retroalimentará, a partir de um processo de inovações no atendimento.

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

Mendes *et al.* (2018), destaca que o relacionamento permite a criação de um diferencial competitivo, reduzindo a probabilidade de troca para outro prestador de serviço. Assim, manter a confiabilidade do cliente garante sua lealdade, o que em momentos de crise como o atual, se torna importante para reduzir a perda de clientes para a concorrência (Grönroos, 2003).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo principal identificar e analisar os mecanismos de Marketing de Relacionamento adotados, em uma instituição financeira denominada Banco B, para a retenção de clientes investidores, ou seja, clientes que possuem investimentos de qualquer natureza aplicados na instituição cujos valores são superiores a R\$500.000,00, na perspectiva dos gerentes de relacionamento, em período de *home office* contingencial.

Os principais resultados quanto adoção do modelo de *home office* no Banco B indicam que a incorporação do modelo aconteceu de forma abrupta, em período de contingência, devido à necessidade de isolamento social para preservação da saúde individual e de seus familiares. Verificou-se que não houve um procedimento padrão de implantação do *home office*, com liberdade de cada unidade definir quanto à condução do assunto.

Quanto aos insumos para realização do trabalho, foram utilizados computadores pessoais e caso necessário, foi permitida a retirada de computadores da agência de trabalho, bem como cadeiras ou mesas. A princípio, não houve treinamento para o *home office*, considerando que o sequenciamento do trabalho desempenhado na agência era o mesmo realizado em *home office*. Passado um mês de início do *home office* contingencial, o Banco B disponibilizou um curso *online* relacionado à gestão do tempo e ergonomia.

Quanto à adaptação ao *home office* a maioria dos gerentes teve facilidade para adaptar-se ao modelo. No que tange às vantagens de adaptação destacaram-se: o aumento da produtividade; a conveniência e a melhora na qualidade de vida; a maior concentração individual; a gestão de tempo; o planejamento pessoal do trabalho; a evolução da comunicação para além das formas presenciais; e a ergonomia. Essas vantagens estão em concordância com a literatura relacionada, o que demonstra que, mesmo em período emergencial, houve um bom aproveitamento das possibilidades e aprendizado da equipe de trabalho.

Quanto as desvantagens do modelo de *home office* emergiram dos relatos: o isolamento social; a conciliação de vida e carreira; a intensificação do volume de trabalho; a tecnologia; o menor poder de persuasão do cliente; a inteligência competitiva; a gestão do tempo; o relacionamento com cliente; e a ergonomia. Da mesma forma, com exceção dos relatos sobre a 'inteligência competitiva', que se referiram, principalmente, ao prejuízo devido a não interação com o grupo de trabalho e trocas de informações de forma instantânea e constante, os demais relatos também convergem com a literatura, principalmente no que se refere as dificuldades de conciliação entre vida pessoal e profissional. Nesse aspecto relaciona-se, ainda, a interação familiar, uma vez que a família também passou por processo de adaptação, sendo necessário 'aprender' que estar em casa não significa estar disponível para interações.

Ainda sobre a 'inteligência competitiva' e a 'redução no poder de persuasão dos clientes' cabe ressaltar a percepção dos entrevistados sobre os benefícios dos contatos físicos, ou seja, ao se trabalhar geograficamente com a equipe, as melhores práticas são compartilhadas, assim como os problemas, sendo que a discussão em equipe pode levar a maior eficiência. Em relação ao menor poder de persuasão ao cliente, alguns entrevistados declararam que possuem mais facilidade em recomendar as soluções do Banco B de maneira presencial, mesmo com os diversos recursos tecnológicos vigentes.

Esses aspectos indicam uma possibilidade futura readaptação após o período de pandemia, que pode envolver um modelo híbrido, que permita a flexibilidade do *home office*, sem extinguir as interações no ambiente físico de trabalho.

Apesar de todos os gerentes relatarem sucesso na retenção de clientes, a maioria também relatou perda de clientes. As estratégias utilizadas pelos gerentes que conseguiram reter seus clientes em 100% durante a crise estão relacionadas principalmente a assessoria qualificada, escuta ativa, tradicionalismo da instituição e maior conhecimento do perfil do investidor.

Quanto aos principais fatores que causaram perdas de clientes destacam-se a influência familiar para migração dos recursos entre instituições; diversificação de instituições

financeira; aversão às perdas; a insegurança na gestão; a indisponibilidade de retornar as demandas dos clientes; a procura por investimento em imóveis que apresentou redução de preço.

Após deflagração da crise e adoção do *home office*, o Banco B orientou sua força de vendas a realizar contatos de relacionamento com o cliente investidor sem recomendação de venda de produtos, com ênfase em criar proximidade com este cliente, incentivar o uso do aplicativo do banco, o qual seria a principal ferramenta de manutenção da movimentação bancária, além do telefone. Contudo, os relatos indicam que diversos clientes investidores se sentiram desconfortáveis com o atendimento à distância. Para minimizar o problema, o Banco B intensificou sua presença no ambiente *online*, compreendendo *lives* em plataformas de *streaming*, redes sociais e comunicações por mensagens de texto via celular.

As estratégias utilizadas pelos entrevistados atreladas ao direcionamento institucional contribuíram para a retenção de clientes investidores, sendo que as principais foram ampliação da comunicação com o cliente e a intensificação do relacionamento.

Percebeu-se que os entrevistados buscaram maior capacitação em investimentos, estando mais antenados com as informações externas à organização relacionadas ao mercado, participação de capacitações e atualizações de cenário de investimento fornecidas internamente pela instituição. Sendo que, a capacitação foi fator determinante para a manutenção da segurança e credibilidade ao se falar de investimentos e recomendar a manutenção ou alteração dos ativos no período de maior sensibilidade nos preços.

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

O estudo traz como contribuição gerencial o mapeamento das vantagens e desvantagens percebidas quanto à adoção do *home office*, trazendo informações que podem ser utilizados em decisões futuras sobre a manutenção permanente do modelo ou adoção de um modelo híbrido. Além disso, as estratégias de Marketing de Relacionamento podem servir de base para outros planos estratégicos da instituição e/ou passar a fazer parte da rotina diária de gerentes no trato com o cliente investidor no período pós-pandêmico.

A contribuição teórica se refere aos relatos acerca da perda de 'inteligência competitiva', decorrente da redução das interações no ambiente de trabalho e do 'menor poder de persuasão dos clientes', o que pode ser objeto de estudo em organizações que adotam o *home office* como modelo principal de atuação.

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

Em estudos futuros sugere-se a comparação do período pandêmico com o período pós pandemia, especialmente no se refere a captação e manutenção de clientes. Nesse aspecto sugere-se evidenciar se as dificuldades ou desvantagens do modelo *home office* foram superadas no retorno ao modelo presencial, bem como a identificação de aprendizados durante o período e mudanças nas formas de atuação, visando identificar os pontos que trouxeram maior efetividade às estratégias empregadas.

REFERÊNCIAS

- Augusto, M. N. & Almeida Júnior, O. (2015) Marketing de Relacionamento: A gestão do relacionamento e suas ferramentas para fidelização de clientes. *Revista da Faculdade Eça de Queirós*, 5 (1).
- Bader, M. & Savoia, J. R. F. (2013) Logística da distribuição bancária: tendências, oportunidades e fatores para inclusão financeira. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 53(2), 208-215.
- Bardin, L. (2011) *Análise de conteúdo*. São Paulo: Editora Almedina.
- Caetano, R., Silva, A. B., Guedes, A. C. C. M., Paiva, C. C. N. D., Ribeiro, G. D. R., Santos, D. L. & Silva, R. M. D. (2020). Desafios e oportunidades para teles saúde em tempos da pandemia pela COVID-19: uma reflexão sobre os espaços e iniciativas no contexto brasileiro. *Cadernos de Saúde Pública*, 36(1).
- Camargo, P. S. G., Mendonça, J. R. M. L. R., & Miranda, T. 0041. (2018). As contribuições da utilização do Marketing de Relacionamento nos resultados das vendas. *Facit Business and Technology Journal*, 1 (6).
- Castro, B. L. G. D., Oliveira, J. B. B. D., Morais, L. Q., & Gai, M. J. P. (2020). COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20 (3) 1059-1063.
- Deloitte(2020). Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2020. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/financial-services/Pesquisa-FEBRABAN-Tecnologia-Bancaria-2020.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2020.
- Ferreira, L. T., Santos, M. M. C. D., Silva, A. N., & Bacim, G. (2020). COVID-19: O Estrangeiro que se impôs entre nós. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 12 (3), 1-11.
- Filardi, F.; Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos Ebape.Br*, 18 (1), 28-46.
- Friósi, J., Carraro, N. C., Albuquerque, A., & Yokoyama, N. (2017). Análise Exploratória da Inovação Bancária Brasileira e as Tendências para o Setor. *Revista Gestão Empresarial-RGE*, 1(1), 47-57, 2017.
- Frizon, J. A., Brum, F. F., & Wendt, G. W. (2020). Como o Avanço Tecnológico Afeta o Trabalho no Setor Bancário? Um Estudo Empírico. *Caderno Administração*, 28 (1).
- Gatti, D. P., de Souza Terra, G., dos Santos Portugal, N., de Souza, W. G., Junior, P. D. S. P., & Silva, S. W. (2018). Home Office: vantagens, desvantagens e desafios para empresas e funcionários. *Revista de Administração do UNIFATEA*, 16(16).
- Grönroos, C. (2003). *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Grönroos, C., & Pels, J. (2009) Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business e Industrial Marketing*, 24(5), 351-359.
- Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 37-52.
- Haubrich, D. B., & Froehlich, C. (2020). Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 167-184.
- Jorge Neto, F. F. J., Cavalcante, J. D. Q. P., & Wenzel, L. C. M. (2020). O Coronavírus: uma pandemia jurídica trabalhista e a Medida Provisória 927/2020.
- Junges, V. D. C., & Giacomolli, D. (2019). Marketing de relacionamento: estudo sobre a ferramenta em empresas do varejo e da prestação de serviços Relationship marketing: study about the tool in companies of retail and services provision. *Revista Capital Científico-Eletrônica* 17(2), 101-111.
- Leite, A. L., Lemos, D. D. C., & Schneider, W. A. (2019). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *Contextus*, 17(3).
- Lira, M. C., & Almeida, S. A. (2020). A volatilidade no mercado financeiro em tempos da pandemia do (novo) coronavírus e da covid-19: impactos e projeções. *Facit Business and Technology Journal*, 1(19).
- Lopes, A. M. S., & dos Santos, S. B. (2020). A interpretação da MP n. 927/20 no que pertine à adoção flexibilizada do teletrabalho em tempos de pandemia: a preservação da vida e saúde do trabalhador. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região*, 24(1), 73-83.
- Losekann, R. G. C. B., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. *Caderno de Administração*, 28(Edição E), 71-75.
- Luna, R. A. (2014). Home Office um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos. *Revista Pensar Gestão e Administração*, 3(1).
- Mendes, B. F., Anjos Neto, M. R., Da Costa, M. F., & Costa, C. S. R. (2018). Estratégias de relacionamento no segmento bancário: Um estudo com um banco do Nordeste do Brasil e seus clientes de micro e pequenas empresas. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, 16(2).
- Mucelin, G., & D'aquino, L. S. (2020). O papel do direito do consumidor para o bem-estar da população brasileira e o enfrentamento à pandemia de COVID-19. *Revista de Direito do Consumidor*, 17-46.



- Pellizzari, L. H. (2018). Quebra do Sigilo Bancário Como Combate à Evasão Fiscal e a Lei Complementar 105/01. *Revista Juris UniToledo*, 3(04).
- Rezende, G. A. C., Almeida, G. S., Loriato, H. N., & Pelissari, A. S. (2019). Relação entre o Marketing de Relacionamento e a Fidelização de Clientes: um estudo no setor bancário. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 10(1), 2648-2672.
- Ribeiro, J. L. D., Machado, C. O., & Tinoco, M. A. C. (2010). Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários. *Gestão & Produção*, 17(4), 775-790.
- SILVA, P. M. (2019). Marketing De Relacionamento e Lealdade do Consumidor no Setor Bancário: O Papel do Internet Banking. *Revista de Administração*, 17(30), 39-53.
- Silva, M. Z., Scarpin, J. E., Rocha, W., & Di Domenico, D. (2014). Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma indústria moageira. *Revista de Administração*, 49(2), 267-279.
- Soares, F. R., & Monteiro, P. R. R. (2015). Marketing Digital e Marketing de Relacionamento: interação e engajamento como determinantes do crescimento de páginas do Facebook. *NAVUS-revista de gestão e tecnologia*, 5(3), 42-59.
- Verona, M. M. (2004) Marketing bancário. *Global Manager*, 4 (6).
- Yang, J., Zheng, Y. A., Gou, X., Pu, K., Chen, Z., Guo, Q., ... & Zhou, Y. (2020). Prevalence of comorbidities and its effects in patients infected with SARS-CoV-2: a systematic review and meta-analysis. *International Journal of Infectious Diseases*. 94(2), 91-95.
- Zenone, L. C. (2017). Fundamentos de Marketing de Relacionamento, 2ª edição. *Editora Atlas, Rio de Janeiro*.
- Zucco, J. D. A., Santos, S. S. S. S., Begnini, S., & Carvalho, C. E. (2022). Marketing de Relacionamento e Reputação Corporativa: Estudo no setor bancário. *Revista de Administração da Unimep – RAU*. 19(7), 223-246.