

ATENDIMENTO BANCÁRIO DIGITAL: ESTUDO DE CASO EM MICROEMPRESAS

Takeshy Tachizawaⁱ

Hamilton Pozoⁱⁱ

Emerson Watanabe Furlanetiⁱⁱⁱ

RESUMO: O processo de relacionamento das instituições financeiras com as microempresas passa por um momento de transformação, em face à ascensão dos canais digitais de autoatendimento bancário. Ao utilizar a internet, terminais de autoatendimento, *tablets* e *smartphones* como recurso tecnológico para o seu negócio, o empresário reduz custos e ganha flexibilidade operacional. E, adicionalmente, mantém um canal de acesso presencial com os gerentes de relacionamento bancário das instituições financeiras. Metodologicamente, utilizou-se o enfoque de estudo de caso em microempresas da região central da cidade de São Paulo (SP). Obtiveram-se como resultados, dados que possibilitaram o delineamento de um modelo de atendimento bancário digital, possível de ser utilizado no contexto das microempresas e instituições financeiras.

Palavras chave: relacionamento interativo digital; modelo de atendimento bancário; serviços financeiros.

DIGITAL BANKING SERVICES: CASE STUDY IN SMALL BUSINESS

ABSTRACT: The process of relationship between financial institutions and small and micro business-SMB is undergoing a transformation, due to the rise of the digital channels of banking self-service. By using the internet, self-service terminals, tablets and smartphones as a technological resource for your business, the entrepreneur reduces costs and gains mobility. And, in addition, it maintains a face-to-face access channel with the bank relationship managers. Methodologically, the case study approach was used in SMB in the central region of the city of São Paulo (SP). The significant volume of banking businesses in the scenario of SMB emphasizes the need to promote studies with these organizations. This is why we chose to research the digital banking process in its context. We obtained as results, data that enabled the design of a banking service model in the context of SMB and financial institutions.

Keywords: digital interactive relationship; model of banking service; financial services.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças no cenário empresarial (SEBRAE, 2016) têm induzido as instituições financeiras a procurar inovações nos serviços prestados às micro e pequenas empresas (MPE). Entre essas soluções está o atendimento digital, que pode ser acessado por terminais de autoatendimento, computadores, *tablets* e *smarphones*. E, neste contexto, foi desenvolvido o presente estudo de caso (YIN, 2005), relacionado ao atendimento bancário por canais digitais. Em relação a esse recurso oferecido pelas instituições financeiras, a indagação que surgiu foi como o processo de atendimento bancário digital pode atender às necessidades das MPE.

E, para responder a essa questão objetivos específicos foi desenvolvida análise de: como são utilizados os canais digitais de atendimento bancário; quais os principais produtos e

serviços bancários que as MPE contratam pelo canal digital; e como a estratégia de relacionamento bancário pode contribuir para o fortalecimento do uso dos canais de atendimento digital.

Nessa mesma linha de pensamento, analisou-se como os gestores das MPE, utilizam as informações (TACHIZAWA; ABDOUNI, 2016), como as transações bancárias, para fins tomada de decisão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo SEBRAE (2016), que desenvolveu pesquisa de acordo com o porte das organizações, evidenciou-se que 70% das MPE mantêm algum tipo de relacionamento com bancos, tais como: conta corrente; aplicações financeiras; e descontos de duplicatas. Microempresas que mantêm interação com os bancos, constituem 93%, enquanto que as médias empresas têm 84% e os microempreendedores individuais 45%, em relação ao total de organizações pesquisadas.

E, nessa pesquisa, com relação à região, a maior proporção de microempresas “bancarizadas” encontram-se no Sul (75%), seguida pelo Sudeste (74%), Centro-Oeste (65%), Norte (61%) e Nordeste (60%).

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

O relacionamento dos bancos com seus clientes é parte fundamental do sucesso ou fracasso de suas estratégias, segundo a Federação Brasileira De Bancos (FEBRABAN, 2016). Ou seja, antes do lançamento das primeiras plataformas de Internet Banking na segunda metade da década de 1990, os principais canais de relacionamento entre instituições financeiras e clientes eram as agências bancárias, caixas eletrônicos (ATM) e telefone.

Nas agências, os operadores de caixa frequentemente realizavam pagamentos de contas e depósitos, tanto de clientes do banco quanto do público em geral. Era comum, também, que os clientes fossem às agências para fazer transferências, saques, contratação de financiamentos e obter orientação e resolução de problemas financeiros.

Os canais de relacionamento com os clientes e seus bancos, neste contexto, que mais cresceram desde 2014, foram a *internet* e o *mobile banking*.

E, as transações bancárias, quando analisadas por sua origem (FEBRABAN, 2016), evidenciaram que Internet Banking, em 2014, se consolidou como principal canal de interação digital, representando 39% de todas as transações bancárias e com um crescimento composto anual de 17% desde 2010.

Segundo a análise da FEBRABAN (op.cit.), a facilidade de uso dos meios digitais, associada ao perfil dos usuários, fizeram com que a sociedade tivesse comportamento digital incrementado.

Ao mesmo tempo, operações mais customizadas, como contratação de alguns tipos de crédito, ainda são menos virtuais, embora tenham espaço para evoluir nesse sentido.

2.1. Internet e recursos tecnológicos

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

A internet tornou-se uma das tecnologias mais influentes, com tremendo impacto sobre os ambientes sociais e empresariais. [...]. Os dispositivos que suportam as tecnologias baseadas na internet são cada vez menores, mais “inteligentes” e mais sensíveis ao seu entorno. No quadro 1, a seguir é apresentado o desenvolvimento da tecnologia para dispositivos de comunicação populares.

Quadro 1: Tecnologia para dispositivos de comunicação populares.

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

Fonte: Akabane, 2016

Akabane (2016) enfatiza que o surgimento da internet trouxe novas oportunidades e desafios empresariais, tanto no campo tecnológico quanto no gerencial. Os atributos da Web permitiram que se tornasse “um canal eficiente de publicidade, marketing, transações comerciais e na distribuição direta de certos bens e serviços de informação”.

Com o aumento da interconectividade, verificou-se a ocorrência de mudanças significativas na estrutura das tecnologias da informação, como por exemplo, a utilização de dispositivos móveis, tais como *tablets* e *smartphones*, pelas empresas (AKABANE, 2016). As empresas, no setor público ou privado, têm demonstrado interesse na adoção de

tecnologias móveis, impulsionado pelos recentes avanços na padronização das tecnologias móveis juntamente com a crescente capacitação da força de trabalho da população. Assim, a visão da empresa móvel está se tornando uma realidade.

Portanto, as TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) tornaram-se importante apoio para os negócios, permitindo a criação de vantagens competitivas, comunicação e interação eficiente com parceiros, fornecedores, clientes, e melhoria da produtividade do negócio, com a criação de fluxos de trabalho flexíveis e redução de custos operacionais (AKABANE, 2016).

Dados de pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), intitulada Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) com dados sobre o uso de tecnologias da informação pelos brasileiros, evidenciaram que o acesso à internet pelo computador em 2013 era de 88% e em 2014 diminuiu para 76%. Já o acesso pelo celular passou de 53% em 2013 para 80% em 2014.

No comércio, aumentou o número de usuários, que passou de 63% em 2013 para 69% em 2014. Em suma, o *smartphone* permitiu a realização de uma simples ligação até acessos à conta corrente bancária, o que o tornou um recurso tecnológico intensamente utilizado, seja pelas pessoas físicas e como empresas.

2.2. Inovação no setor bancário

De modo particular, no Brasil, a tecnologia teve forte impacto nos direcionadores das principais instituições financeiras brasileiras e, com o intuito de mostrar a sua importância, descreve-se a seguir, a história da automação bancária, como precursora do uso intensivo de tecnologia no ambiente das instituições financeiras.

Os primeiros sistemas de automação bancária começaram na década de 1960, no Brasil (FONSECA; MEIRELES; DINIZ, 2010), com a evolução dos sistemas paralelos, para o *listão* e *slips* de saldos. Isso, analogamente à entrada de dados via cartões e fitas magnéticas, padronização dos cheques, introdução do CMC-7, padronização dos boletos de cobrança, troca de arquivos em fitas magnéticas, e as primeiras experiências de transmissão e centros de entrada de dados.

Na década de 1960, a agência era o único canal de atendimento ao cliente. “Tudo acontecia no espaço detrás do balcão, que por muito tempo foi conhecido como retaguarda da agência. Na época para pagar um cheque, por exemplo, você deixava o cheque no balcão, eles te davam um número, uma ficha, e você ficava esperando, na frente do caixa, que não tinha

nada de executivo. Então, o caixa chamava pelo seu número, você ia lá receber o dinheiro ou fazer o depósito. Todo serviço acontecia na retaguarda, onde haviam máquinas de contabilidade para processamento dos dados financeiros” (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010).

Na década de 1960, o equipamento já calculava o saldo, e o mais significativo é que essa cartela tinha uma segunda via carbonada que, quando preenchida completamente, era enviada pelos correios ao cliente. Este era o extrato bancário da época. De acordo com Accorsi (2014), foram os enormes volumes de lançamentos na conta de depósito, surgidos após 1964, que resultaram na criação dos tradicionais centros de processamento de dados (CPD).

Sublinha duas importantes medidas dessa mudança, que foram a criação do Banco Central e o incentivo à concentração bancária no país. De modo que, segundo o autor (ACCORSI, 2014), o computador passou a ser o único a processar as informações, integrando contabilmente as agências, abandonando-se assim o sistema de controle de cartelas. Em suma, o forte da automação bancária, naquele momento, foi a introdução dos grandes computadores e sistemas adotados por países desenvolvidos.

Para Barbieri e Simantob (2009) as funções bancárias puderam ser divididas em quatro categorias essenciais: a) possibilidade de acesso a um sistema de pagamentos: parte do princípio de que é mais eficiente transacionar bens e serviços por moeda do que utilizar um sistema de trocas diretas; b) transformação de recursos financeiros, relativos ao tratamento de criação, concentração e distribuição de recursos financeiros para atender a demanda do banco; c) gerenciamento de risco, relacionado à análise dos riscos associados às operações financeiras e à eventual distribuição do risco entre os diferentes agentes econômicos; d) processamento de informação e acompanhamento dos tomadores de empréstimos.

A evolução da tecnologia da informação, impulsionada principalmente pela chegada da internet, mudou uma série de conceitos na prestação de serviços, principalmente para as instituições financeiras, as quais impulsionaram a adoção de novas tecnologias, tais como acesso ao sistema bancário via cartão magnético, autoatendimento, *home banking* e *mobile banking*.

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

Pesquisa, realizada pela FEBRABAN (2016), constatou que o telefone celular é o dispositivo mais utilizado para o acesso individual da internet pela maioria dos usuários, 89%, seguido pelo computador de mesa (40%), computador portátil ou *notebook* (39%), *tablet* (19%), televisão (13%) e videogame (8%). No levantamento realizado foi observado que 56% da população brasileira usa a internet no telefone celular.

Com relação à indústria bancária, vale destacar que ela está entre aquelas que mais investem em tecnologia da informação no mundo, e isso não é contraditório, considerando-se que os bancos precisam melhorar continuamente a sua eficiência para permanecerem competitivos.

Segundo o relatório da FEBRABAN (2016), entre os BRICS (Brasil, Rússia, China, Índia e África do Sul), o país está em primeiro lugar, com relação ao investimento na área de tecnologia bancária. Em 2015 foram investidos R\$ 19 bilhões pelas instituições financeiras brasileiras.

A tecnologia está cada vez mais presente e faz a diferença em questões sensíveis aos bancos, como *mobile banking*, automação de agências, segurança e conformidade. Ou seja, avanços tecnológicos e mudanças nos hábitos e expectativas da sociedade moderna têm direcionado a reestruturação de sistemas bancários, seus modelos de negócios, portfólio de serviços e produtos oferecidos.

Os bancos de grande porte, no Brasil, com cerca de 90% das transações financeiras realizadas em canais eletrônicos, já se posicionam para reconfigurar a logística bancária em direção da convergência e da mobilidade digital. A diversificação dos canais bancários promove uma constante dinamização da prestação dos serviços e cria um novo cenário concorrencial no setor, em que agentes financeiros e não financeiros atuam em conjunto, alterando o paradigma tradicional de distribuição e prestação desses serviços bancários.

De acordo com a FEBRABAN (2016), em 2015, *mobile banking* registrou 11,2 bilhões de transações bancárias. Trata-se de um crescimento bastante significativo, de 138% em relação ao ano anterior, quando 4,7 bilhões de operações foram feitas por esse canal.

A *Internet Banking* registrou 17,7 bilhões de transações em 2015, segundo a FEBRABAN (op. cit.). Os demais canais se colocam-se sobrepostos logo depois, na ordem de preferência, tais como: ATM; pontos de venda no comércio; agências bancárias; correspondentes financeiros; e contact center .

2.3 Instituições Financeiras

O mercado bancário brasileiro é reconhecido mundialmente como um dos mais dinâmicos e sofisticados do mundo. As principais instituições bancárias possuem inovadores portais e *sites* na internet, e divulgação eletrônica de seus produtos e serviços. E, na posição das principais instituições financeiras brasileiras, de acordo com o total de ativos, destaca-se o Banco de Brasil que ocupa a primeira posição entre as instituições financeiras, seguido do Banco Itaú Unibanco, Caixa Econômica Federal e Banco Bradesco (REVISTA EXAME, 2016).

Os produtos e serviços bancários destinados para micro e pequenas empresas (MPE) referem-se a investimentos e financiamentos, capital de giro e recebíveis, seguridade e acessibilidade em transações por meio de canais de atendimentos digital e físico. Isso, se constituindo em forma de fidelização e rentabilização dos recursos do cliente, quais sejam: capital de giro; antecipação de recebíveis; empréstimos e financiamentos; investimentos; seguridade; meios de pagamentos e transferências.

3. METODOLOGIA ADOTADA

O enfoque metodológico (YIN, 2005) foi identificar quais canais de atendimento bancário os gestores utilizam na administração financeira do seu negócio e como ele atende às suas necessidades. Desdobrando-o em objetivos específicos, procurou-se analisar: (a) como as MPE utilizam os canais digitais de atendimento bancário na gestão financeira de seus negócios; (b) quais os principais produtos e serviços bancários que as MPE contratam pelo canal digital; e (c) qual a estrutura de atendimento bancário esperado pelas MPE.

E, para a realização do trabalho, adotou-se o método de estudo de caso múltiplo (YIN, 2005) que envolveu uma amostra de 20 MPE da região do Cambuci, na cidade de São Paulo, das quais foram selecionadas três empresas. Os dados primários foram extraídos a partir das entrevistas com os gestores das organizações da amostra intencional dessas 20 MPE (da área do comércio e de serviços), com conta bancária, em instituições localizadas no bairro do Cambuci, na cidade de São Paulo.

O Cambuci possui como característica comercial, atividades concentradas em lojas, restaurantes e organizações prestadoras de serviços em geral. Após o aceite dessas vinte empresas, os pesquisadores entrevistaram seus gestores em seu ambiente de trabalho. Foi analisado como eles utilizavam e acessavam os aplicativos bancários, bem como suas percepções acerca dos serviços e produtos e do papel gerente de contas da instituição financeira. Destas vinte empresas, foram escolhidas três empresas, as quais os gestores

mantinham conta corrente pessoa física, e conta da empresa, na mesma instituição como critério para aprofundamento da pesquisa.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

4.1. Análise do atendimento digital

Com relação aos canais de atendimento utilizados pelas MPE, e como eles atendem às necessidades dos empreendedores, identificou-se que sua maioria usa a internet, e uma delas, tem o autoatendimento como canal prioritário, e outra organização, a central de atendimento telefônico. Isso, evidenciado no inventário de pontos negativos e positivos explicitado a seguir (vide no quadro 2).

Quadro 2. Inventário do uso dos canais digitais

MPE 1: facilidade e rapidez na comunicação por e-mail, mas sempre é necessário ter uma agência para entrega de documentos, assinaturas de contratos, nem tudo é feito virtualmente

MPE 2: atende as nossas necessidades, mas ainda temos muitos procedimentos que não realizados virtualmente ou eletronicamente, sendo necessário documentação original e assinatura.

MPE 3: meios de atendimento são bons, eu consigo consultar o que preciso. Na hora de negociar falo com o gerente para ver se tem taxa ou alguma condição diferenciada

MPE 4: atendimento virtual é bom, e tem suporte telefônico. Se tiver uma comunicação online com o gerente seria bom, ou até um suporte online

MPE 5: atendimento virtual está muito bom, mas há um gerente; atender em qualquer horário e online e com as mesmas condições do gerente da conta, e não só no horário de atendimento comercial.

MPE 6: atende as necessidades da empresa e a comunicação com o gerente também é boa.

MPE 7: atendimento é rápido e ágil para nossas necessidades no momento, se tivesse uma assinatura digital para os contratos, de forma segura, para que tudo pudesse ser virtual.

MPE 8: atendimento é rápido e ágil para nossas necessidades no momento, se tivesse uma assinatura digital para os contratos, de forma segura, para que tudo pudesse ser virtual.

MPE 9: atendimento virtual de modo geral é bom; fácil de acessar e multifuncional; na central telefônico deixa um pouco a desejar, o tempo de espera é grande; o site as vezes fica fora do ar.

MPE 10: pontos fortes são a facilidade de acesso, flexibilidade de horário e redução de custos, já o ponto negativo é que as vezes o sistema fica fora do ar e temos que ir na agência ou telefonar para o gerente para resolver alguma coisa se não der para irmos no banco.

MPE 11: ponto positivo é que o atendimento virtual possibilita controle online das contas da empresa, e negativo é que, eventual/ precisa-se de gerente, consultor ou especialista que não está disponível virtualmente, até porque o horário de atendimento do gerente de contas é o horário comercial.

MPE 12: prefiro o relacionamento pessoal, o atendimento virtual é bom para acompanhar os negócios, mas para realizá-los presencialmente é melhor.

MPE 13: atendimento virtual dá mais agilidade ao início da condução dos negócios, mas torna-se impessoal e sem flexibilidade (inflexível).

MPE 14: facilita o acesso e o controle da conta, dos negócios e serviços. A desvantagem é que não temos conhecimento total de tudo o que é oferecido e precisamos de auxílio na hora de escolher a melhor opção.

MPE 15: facilidade de acesso as informações da conta e dos produtos são os pontos fortes. Em contrapartida não existe negociação e oferecimento de alternativas, a empresa se auto atende, sendo que poderia ter uma alternativa melhor para cada situação.

MPE 16: utilizo mais a central telefônica, as vezes o aplicativo de celular e o acesso pela Internet, mas acho bom o serviço, as vezes é meio demorado o atendimento na central telefônica, se for só para ver saldo e extrato vejo no smartphone.

MPE 17: atendimento é bom, o portal no site funciona bem, e sempre tem a opção de ligar na agência ou na central de atendimento. A central telefônica é ruim, lenta, mas utilizamos se não tiver outro jeito.

MPE 18: quando vamos organizar os compromissos financeiros temos que ter todos os dados a mão, e na empresa temos estes dados. Como o computador está lá, utilizamos ele. No smartphone fazemos consulta e esporadicamente alguma transferência ou pagamento de última hora.

MPE 19: site funciona bem. O gerente veio aqui e instalou o *tolken* e ensinou a utilizar, o ideal seria que tivesse instruções de como usar tudo, um curso ou com o gerente vindo na empresa e ensinando.

MPE 20: modelo de atendimento digital é bom, mas nem tudo pode ser feito somente pelo site, dependemos de confirmação da agência e do gerente, então não é totalmente virtual.

Fonte: dados da pesquisa realizada pelos autores

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

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

Os principais pontos negativos, destacados pelos gestores das MPE pesquisadas, segundo suas palavras, foram:

- sempre é necessário ter uma agência para entrega de documentos, assinaturas de contratos, nem tudo é feito virtualmente;
- ainda temos muitos procedimentos que não realizados virtualmente ou eletronicamente, sendo necessário a documentação original e assinatura;
- a facilidade de acesso as informações da conta e dos produtos são os pontos fortes. Em contrapartida não existe negociação e oferecimento de alternativas, a empresa se auto atende, sendo que poderia ter uma alternativa melhor para cada situação;
- a desvantagem é que não temos conhecimento total de tudo o que é oferecido e precisamos de auxílio na hora de escolher a melhor opção.

A gestão financeira das MPE passa pelas instituições bancárias, seja para a realização de pagamentos, aplicação de recursos, pagamento de funcionários ou para financiamento de máquinas, equipamentos e capital de giro.

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

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

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

Com base em dados da pesquisa, na estratégia de relacionamento bancário, os gerentes de contas das instituições bancárias, de posse das informações de como é a forma de contato com o seu cliente, poderiam alimentar o seu CRM e elaborar estratégias para aprimorar e fortalecer o relacionamento com as MPE. Entre as sugestões apresentadas pelos gestores das empresas, literalmente segundo suas palavras, destacam-se:

- comunicação online com o cliente via aplicativo *mobile*, entre a empresa e o telefone do gerente da conta, nos moldes de redes sociais, só que de forma corporativa e protegida;
- se houvesse um link com o gerente toda vez que acessássemos a conta corrente, ou um aplicativo nos moldes do *whatsapp* para conversar com o gerente o tornaria completo;
- o *mobile banking* é bem divulgado e tem tudo. No caso da empresa, e também da conta pessoal, o diferencial é o gerente que nos auxilia na contratação dos produtos, esclarecendo os pontos que não entendemos no site e também na obtenção de melhores condições negociais, o que não acontece quando estamos no site, não existe flexibilização de taxas e valores;
- o site funciona bem e tem outros canais, atendimento por telefone e na agência, mas não tem o atendimento online com o gerente, e tem algumas situações que precisamos ligar e conversar com o gerente.

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

Como pode ser constatado pelos dados da pesquisa, realizada com os gestores das MPE, as percepções sobre o atendimento bancário pelos canais digitais é satisfatória e o seu uso está no cotidiano das empresas.

4.2. Análise específica das empresas

Com o propósito de aprofundar a pesquisa foram selecionadas três empresas, das vinte estudadas, para compor o estudo de casos múltiplos. O critério para a seleção considerou a área de atuação (indústria, comércio e serviços), e a utilização dos canais digitais de atendimento bancário, tanto como pessoas físicas (PF) e como pessoa jurídica (PJ). Descrevem-se a seguir, as características dessas organizações.

4.2.1. Setor comercial

Empresa familiar fundada em 1957 (hum mil novecentos e cinquenta e sete), com foco na comercialização e importação de produtos químicos e farmacêuticos. Na década de 1960 (hum mil novecentos e sessenta), passou a importar produtos químicos, tais como, corantes e aditivos para alimentos. Ao longo do tempo novos produtos foram incorporados à linha de importação como aromatizantes, antioxidantes, conservantes, edulcorantes, espessantes, entre outros. Atualmente os principais fornecedores são da China, Japão, Noruega e Índia.

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

Com a utilização do portal bancário é feito o controle da conta corrente, cobrança, aplicações, investimentos, capital de giro e antecipação de títulos, eventualmente, quase a totalidade das operações bancárias são realizadas a partir do computador do escritório da empresa, no ambiente em que possui planilhas e informações de suporte para a gestão de seu negócio. Também utilizam o aplicativo de smartphone, para acompanhamento e consultas. A empresa faz os pagamentos dos salários dos funcionários via portal bancário, utilizando este serviço da instituição financeira.

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

Dois irmãos gerenciam a organização, e possuem conta corrente de pessoa física na mesma agência onde tem conta da empresa; ambos apontam como motivo, a qualidade de atendimento e o relacionamento que mantém com a instituição financeira. Produtos mantidos na conta de pessoa física e como forma usual de acesso à conta é pelo aplicativo do *smartphone*, para consultas, realizando algumas transações e, eventualmente, pelo computador da empresa. Observou-se que a utilização do *smartphone* é mais frequente na conta pessoal do que para a empresa, e os motivos apontados foram: a autonomia, o menor volume de transações e a facilidade no acompanhamento.

A maioria das contas de consumo e obrigações do cliente vinculadas à conta corrente está em débito automático. Os produtos bancários foram, em sua totalidade, ofertados pelo gerente de contas, seja presencialmente ou via telefone. Mesmo nas renovações dos produtos o cliente o faz através do gerente de contas, por preferência de contato pessoal. Normalmente acessa a sua conta pessoal a partir do aplicativo no *smartphone*, onde faz consultas e transações, eventualmente acessa a conta a partir do computador da empresa e vai na agência bancária, em média, uma vez por mês.

Possui os seguintes produtos bancários: cheque especial, cartão de crédito titular e adicional para a filha, previdência, capitalização, seguro residencial, seguro de automóvel, consórcio, aplicação em poupança e em CDB, empréstimo pessoal. Suas contas de consumo e obrigações vinculadas a conta corrente pessoal estão em débito automático, e às vezes utiliza o Débito Autorizado Direto, DDA. A aquisição de produtos também ocorreu através do gerente contas, seja na oferta de produtos ou a cliente procurou o gerente mesmo com as facilidades do autoatendimento.

O motivo apontado é a confiança no gerente de contas e a preferência pela compra de forma preferencial e contato pessoal. Nenhum dos dois possuem antivírus em seus *smartphones*, e nem sabiam que seria possível baixar em sua loja de aplicativos, e consideram o computador da empresa mais seguro. O gestor na administração de seus negócios, utiliza essencialmente o computador no escritório da empresa, pelos motivos de facilidade de acesso as informações inerente a administração do negócio e a segurança nas transações, e vêm no

smartphone um acessório para utilização, mas não como o principal instrumento de acesso a conta corrente da empresa.

Contudo, ambos utilizam o aplicativo do *smartphone* para acompanhamento e gestão de sua conta pessoa física, alegando maior facilidade de acesso e comodidade, maior autonomia, visto que a conta é pessoal, e menor número de transações, não falaram sobre segurança neste momento.

4.2.2. Setor de serviços

A empresa, uma sociedade entre cônjuges fundada em 2013 (dois mil e treze), opera como uma franquia do setor alimentício, com foco na alimentação saudável e com produtos naturais. Os empresários, marido e mulher, já possuíam conta de pessoa física conjunta na agência antes de abrirem a empresa. O casal, de origem nipônica, trabalharam no Japão como imigrantes, onde juntaram capital para adquirir o negócio. Estudaram diversos tipos de franquia e optaram pelo setor de alimentos. Nenhum deles possuía experiência em gestão de negócios e administração.

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

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

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

Os principais produtos bancários que a empresa utiliza são: antecipação de vendas com cartões, empréstimos e capital de giro. Possuem seguro patrimonial pela instituição e

realizam o pagamento de salários dos funcionários via transferência eletrônica direta (TED) e transferência entre contas, pois dois dos funcionários possuem conta na mesma agência.

O casal, através da conta pessoal conjunta, utilizam o *smartphone* para acessar o portal das instituições financeiras. Citaram facilidade de acesso e flexibilidade de horário como os maiores atrativos para a utilização do aplicativo. Possuem os seguintes produtos na conta pessoa: cheque especial, cartão de crédito, recebimentos de mensagens pelo telefone, previdência privada. Ambos consideram tanto o computador/PC quanto o *smartphone* seguros, e os dois possuem antivírus em seu *smartphone*.

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

4.2.3. Setor industrial

Uma empresa familiar fundada em 1941 (hum mil, novecentos e quarenta e hum), e que atuava no ramo de papelaria. Somente na década de 1960 passou a atuar no ramo gráfico especializando-se em embalagens, rótulos, cartazes, folders, catálogos e folhetos. A empresa tem um faturamento anual de R\$ 1.200.000,00 (hum milhão e duzentos mil reais) e conta com 06 (seis) funcionários, é classificada como um EPP (empresa de pequeno porte).

A empresa está na terceira geração e é administrada pela neta do fundador, que é formada em ciências contábeis e tem 54 (cinquenta e quatro) anos. A empresa possui sede própria, de onde é realizada a gestão do negócio. O acesso ao portal bancário é feito do computador da empresa, onde são realizados os pagamentos, acompanhamentos de recebimentos, cobrança, fluxo de caixa, contratação de empréstimo, capital de giro e desconto de duplicatas, praticamente todo acompanhamento da gestão de produtos bancário é realizado do computador da empresa e em horário comercial. A gestora utiliza esporadicamente o acesso pelo *smartphone*, quando não está na empresa, ou fora do horário comercial.

A estrutura da empresa e seu faturamento já foram maiores e sentiu os efeitos da crise e das pequenas gráficas, que com menor estrutura realizam alguns serviços que concorrem com a indústria. A empresa realiza o pagamento aos funcionários por meio de transferência entre contas, para os que possuem conta corrente na mesma instituição, e via transferência eletrônica direta (TED) para os funcionários que possuem conta corrente em outra instituição.

A empresa não utiliza o convênio de pagamento de salários que o banco disponibiliza. O contato com o gerente de contas é realizado principalmente pelo canal do e-mail, correio eletrônico, devido a facilidade de acesso, agilidade e conveniência. Eventualmente a gestora liga no celular do gerente quando o assunto requer, e vai, esporadicamente, na agência, uma vez por mês ou menos.

A gestora da empresa, mantém conta corrente pessoa física na mesma agência onde mantém a conta da empresa, na conta pessoal recebe proventos de aposentadoria e utiliza cheque especial, cartão de crédito, empréstimos pessoal e seguro de vida, e tem a maioria de seus compromissos de pagamentos centralizados nesta conta e com débito automático. O acesso à conta é feito pelo computador da empresa e pelo *smartphone*. A gestora diz que como fica o quase o dia todo utilizando o computador para assuntos de trabalho, em algum momento do dia utiliza o mesmo computador para verificar a conta pessoal e seus compromissos.

Quando está fora do ambiente de trabalho, a gestora utiliza o *smartphone* para acessar sua conta, e faz transferência e pagamentos utilizando este aplicativo o que não acontece com as contas da empresa, onde tudo é programada, e na sua ausência, outra pessoa faz o controle financeiro, caso de férias, por exemplo, e a gestora utiliza o *smartphone* apenas para acompanhar a conta da empresa.

A gestora utiliza o *smartphone* ou o computador para contratar e renovar empréstimos pessoais, e apenas o seguro de vida foi contratado via gerente de contas, apesar das diversas ofertas e contatos recebidos da instituição bancária. Não possui antivírus em seu *smartphone*, mas possui antivírus e *firewall* no computador da empresa. Ela disse que a aquisição na empresa do equipamento já veio com os programas.

A gestora utiliza primordialmente o computador da empresa, pois fica o dia todo no escritório da empresa e utiliza o equipamento para trabalhar, acessando também sua conta pessoal a partir deste. Contudo quando esta fora do ambiente de trabalho, a gestora utiliza o *smartphone* para acessar sua conta pessoal e fazer transações e não apenas acompanhamentos, diferentemente da conta da empresa, onde outra pessoa na sua ausência assume a gestão financeira e ela faz apenas acompanhamento da conta da empresa via *smartphone*.

4.3. Análise institucional

Com base nas informações coletadas durante a visita e entrevista nas três empresas selecionadas, foi possível identificar que a utilização do *smartphone*, como recurso

tecnológico, para acessar a conta da empresa é feita com mais frequência pela MPE de franquias no setor alimentos enquanto que nas duas outras microempresas, a utilização é principalmente para consultas.

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

As microempresas utilizam as instituições bancárias, de forma padronizada, seja para a realização de pagamentos, aplicação de recursos, pagamento de funcionários ou para financiamento de máquinas e equipamentos ou para capital de giro.

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

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

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

Com base nas informações obtidas na pesquisa, na estratégia de relacionamento bancário, os gerentes de contas das instituições bancárias, de posse das informações de como é a forma de contato com o seu cliente, poderiam alimentar o seu CRM e elaborar estratégias para aprimorar e fortalecer o relacionamento com as MPE. Entre as sugestões apresentadas pelos gestores das empresas, segundo opiniões textuais, destacam-se:

- comunicação *online* com o cliente via aplicativo *mobile*, entre a empresa e o telefone do gerente da conta, nos moldes de redes sociais, só que de forma corporativa e protegida;
- link com o gerente toda vez que houver acesso a conta corrente ou, um aplicativo nos moldes do *whatsapp* para conversar com o gerente, o tornaria completo;
- *mobile banking* é bem divulgado e tem tudo. No caso da empresa, e também da conta pessoal, o diferencial é o gerente que nos auxilia na contratação dos produtos, esclarecendo os pontos que não entendemos no site e também na obtenção de melhores condições negociais, o que não acontece quando estamos no site, não existe flexibilização de taxas e valores;
- site funciona bem e tem outros canais, atendimento por telefone e na agência, mas não tem o atendimento online com o gerente, e tem algumas situações que precisamos ligar e conversar com o gerente.

Já no lado do segmento das instituições financeiras, provedoras de serviços bancários às microempresas, evidenciou-se a: (a) existência de barreiras institucionais e governamentais à entrada de novas instituições; (b) elevada regulamentação estatal; (c) a competição básica é via lançamento de novos serviços financeiros, em busca da conquista de novos clientes; e (d) necessidade de significativo volume de investimento e de capital para entrada no setor.

É um setor cuja rentabilidade de suas instituições, está diretamente vinculada às políticas econômicas, onde períodos de alta inflacionária estão associados à altas margens de rentabilidade, ou alternativamente, em períodos normais da economia, rentabilidade baseada na intermediação financeira e expansão de suas operações normais. O incremento das fusões e aquisições de instituições, captação de recursos externos, bem como a tendência de privatização da economia influenciam sobremaneira, o desempenho do setor como um todo.

Neste setor, tem-se a possibilidade de adoção de estratégias voltadas a:

- a) deslocamento da prestação de serviços do ambiente interno para o ambiente externo, em direção ao aceleração da massificação dos serviços eletrônicos para esvaziar as agências bancárias;
- b) diversificação de serviços financeiros prestados aos clientes atuais e em potencial, como diferencial competitivo;
- c) maior eficiência no armazenamento e recuperação de grande volume de documentos operacionais, como elemento de racionalização e agilização na prestação de serviços aos clientes.

4.4. Modelo de Atendimento Bancário Digital

A reflexão proposta por Kuhn (2000), sobre mudança de paradigma para o avanço da ciência, de modo particular, no que diz respeito às transformações ocorridas no relacionamento entre os bancos e as micro e pequenas empresas, possibilitou identificar traços sinalizadores para delineamento de um modelo de atendimento bancário possível de ser implementado.

E, neste modelo de atendimento bancário identificado a partir da análise dos dados obtidos junto aos gestores das MPE, o gerente de contas teria um papel preponderante, principalmente, no que diz respeito a negociação, pois como constatado, trata-se de um “profissional considerado fundamental para auxiliar o gestor da MPE a identificar quais as melhores soluções financeiras para a empresa e também o principal negociador entre a MPE e o banco”. Assim, um atendimento que permita o contato com o gerente de contas por uma rede social corporativa e por um aplicativo de comunicação, com as características do *whatsapp*, fortaleceria o relacionamento e poderia estimular o uso do *smartphone*, como recurso tecnológico para acesso à Internet.

O estudo sobre relacionamento bancário apresentado por Accorsi (2014), que demonstrou a importância do CRM na análise das informações coletadas na pesquisa com os empresários em cada um dos segmentos de atuação (indústria, comércio e serviços).

As tecnologias emergentes segundo Accorsi (op.cit.), já disponíveis para a sociedade, contribuem para a aceleração das inovações no âmbito bancário e da utilização de novos canais de atendimento.

Assim, a “*multicanalidade*”, como sugerido (ACCORSI, 2014), poderia ser considerada a expansão natural dos canais de comunicação entre as instituições bancárias e os seus clientes.

Por outro lado, a “*omnicanalidade*”, segundo Accorsi (op.cit.), implicaria na adoção de um paradigma de comunicação centrado no cliente, evidenciando que a operação bancária não é propriedade de um funcionário ou canal determinado, mas de um vínculo direto que se estabelece entre o usuário final e a marca do banco.

Essa “*omnicanalidade*” pressupõe que o cliente inicie o contato com o banco por um canal e que continuaria por um outro canal de atendimento. Como por exemplo, o gestor da MPE inicia o contato com o seu banco pelo *smartphone* e poderia depois continuar no seu computador. Para isso, no entanto, seria preciso que a instituição financeira estivesse devidamente preparada para atender o cliente, com soluções tecnológicas de “*omnicanal*”. E,

entre outros fatores, é importante que a instituição bancária estabeleça uma estratégia de CRM que contemple essa possibilidade.

O “Suporte Negocial e Tecnológico 24 horas”, neste contexto, como opção de serviço digital disponibilizado pelos bancos, possibilita maior comodidade ao gestor da MPE, pois ele poderá resolver questões relacionadas ao seu negócio, num horário diferenciado e de acordo com a sua conveniência.

O atendimento por equipe gerencial 24 horas, por outro lado, faria com que a empresa tivesse a sua disposição um atendimento qualificado e em condições de atender às suas necessidades, mesmo na ausência do seu gerente de contas, uma vez que a plataforma estaria informada sobre o andamento das negociações entre o banco e a MPE.

Analogamente, tem-se o “Tutorial (Gestão de Negócios às MPE e Segurança)”, como recurso tecnológico mantido pelos bancos, com o propósito de orientar o gestor a gerir o seu negócio a partir de cursos modulares, os quais poderiam ser acessados de acordo com a necessidade de cada empresa. Isso, além de fornecer dicas sobre segurança na internet e na utilização dos recursos tecnológicos, tais como *tablet* e *smartphone*.

É importante ressaltar que nesse modelo de atendimento identificado na interação digital entre a MPE, e o processo CRM do banco deve considerar todas as possibilidades de relacionamento com os diversos canais de atendimento, e analisá-las para otimizar as soluções bancárias.

Vale destacar que o gerente de contas deve ter ciência de toda estratégia delineada para a sua carteira de clientes, a partir do CRM, a qual poderá ser modificada conforme sua análise acurada da clientela em potencial.

5. CONCLUSÕES

Com o desenvolvimento do presente estudo foram identificados canais de atendimento bancário, disponibilizados pelas instituições financeiras, para a gestão das micro e pequenas empresas (MPE). Obtiveram-se informações inerentes de como as MPE: (a) utilizam os canais digitais de atendimento bancário na gestão financeira de seus negócios; (b) contratam os produtos e serviços bancários pelo canal digital; e (c) determinam a estratégia de relacionamento bancário para o fortalecimento do uso dos canais de atendimento digitais disponibilizados pelas instituições financeiras.

Das MPE estudadas 80% acessam o banco via internet, 10% utilizam a central de atendimento telefônico e 10% usam o terminal de autoatendimento. De acordo com os dados

coletados, 65% das empresas optam pelo canal digital em virtude da facilidade de acesso. A maioria das MPE estudadas acessam diariamente os canais de atendimento bancário, representando 90% do total entrevistado e 10% acessam até três vezes por semana.

Com relação à forma de contato com o gerente de conta, as MPE pesquisadas usam o telefone da agência para se comunicar com o gerente de contas do banco, o que representa 50% das respostas, 40% utiliza o e-mail e 5% usa aplicativos de mensagens.

O uso dos canais digitais de atendimento bancário é estimulado pela facilidade de acesso, flexibilidade de horário e pelo baixo custo. E, os principais produtos e/ou serviços contratados são empréstimo, antecipação de recebíveis e aplicações financeiras.

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

Sintetizando as sugestões apresentadas para a melhoria do atendimento pelos canais digitais, pelas MPE, estão: **(a)** comunicação online com o cliente via aplicativo *mobile*, entre a empresa e o telefone do gerente da conta, nos moldes de redes sociais, de forma corporativa e protegida; **(b)** link com o gerente toda vez que acessássemos a conta corrente, ou um aplicativo nos moldes do *whatsapp* para conversar com o gerente.

No que diz respeito à estratégia de relacionamento com o banco, a figura do gerente de contas é essencial para o estreitamento dos laços e para a fidelização dos clientes. Pois como mencionado pelos entrevistados, independente do acesso ao banco ser por canal remoto ou digital, a negociação precisa ser “olho no olho” e em alguns casos a negociação pessoal é decisiva para a contratação de um produto ou serviço bancário.

Portanto, a utilização do CRM pelos bancos deve ser um recurso disponível para os gerentes de conta, pois conhecer os hábitos e modos de acesso pode contribuir para a elaboração de estratégias mais interativas com os clientes e assim tornar-se uma vantagem competitiva no mercado.

Nos contornos do embrião de modelo de atendimento bancário digital, identificado junto aos gestores das MPE pesquisadas, sinalizam que os bancos precisam ouvir seus clientes e entender seus hábitos e costumes, para implementação de suas inovações tecnológicas. A questão relacionada à mudança de paradigma, como proposto por Kuhn (2000), no que diz respeito a um novo formato de atendimento para as MPE, ficou evidente, que os gestores das MPE esperam um relacionamento com o seu banco de forma inovadora e sem deixar de lado

o aspecto humano. Em outras palavras, esperam que, independente do canal digital escolhido, a MPE possa contar com o atendimento pessoal do gerente das instituições financeiras.

REFERÊNCIAS

ACCORSI, A. O banco do futuro: perspectivas e desafios. **Revista de Administração**. São Paulo, v.49, n.1, p. 205-216. Jan./fev./mar. 2014.

AKABANE, Getúlio K. **Gestão estratégica das tecnologias móveis: evolução, conceitos, modelo de planejamento e tendências**. 312p., Jundiaí: Edições Brasil, 2016.

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

BARBIERI, José Carlos; SIMANTOB, Moysés Alberto. (Org.). **Organizações inovadoras do setor financeiro: teoria e casos de sucesso**. 1.ed. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

FEBRABAN - FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Anais do Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras**. São Paulo, SP, Brasil, 2016.

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

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD). **Pesquisa anual**. Rio de Janeiro, 2016.

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

REVISTA EXAME. Os 20 maiores bancos do Brasil em valor de ativos. **Revista Exame**, São Paulo, 2016.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Relatório da Micro e Pequena Empresa**. Pesquisa Anual. São Paulo, 2016.

TACHIZAWA, T.; ABDOUNI, N. Modelo de gestão em microempresas: diagnóstico cultural em uma organização familiar. **Ciências Sociais em Perspectiva**, Cascavel (PR), v. 15, n. 29, p. 170–194. Jul./dez. 2016.

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

ⁱ Professor da FACCAMP, Mestrado em Administração.

ⁱⁱ Professor da UAM.

ⁱⁱⁱ Professor da FACCAMP.