

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais
Curso de Administração

BEATRIZ RUCIAN RUIZ

ESTRATRATÉGIAS IMPLEMENTADAS PELO ITAÚ BASEADAS
NAS MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS DO ESTILO DE
CONSUMO, DURANTE E APÓS A PANDEMIA DE COVID-19

São Paulo - SP

2024

BEATRIZ RUCIAN RUIZ

**ESTRATRATÉGIAS IMPLEMENTADAS PELO ITAÚ BASEADAS
NAS MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS DO ESTILO DE
CONSUMO, DURANTE E APÓS A PANDEMIA DE COVID-19**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Administração, do Departamento
de Administração, da Faculdade de Economia,
Administração, Contabilidade e Atuária, da
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo,
como pré-requisito para a obtenção do título de
Bacharel em Administração, orientado pelo
Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas**

São Paulo - SP

2024

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO PROFESSOR CONVIDADO:.....

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....

AGRADECIMENTOS

RESUMO

Entender o comportamento do cliente permite que a empresa saiba de maneira assertiva como conquistar o consumidor e na sequência, fidelizá-lo. Nesse sentido, este trabalho teve o objetivo de analisar e compreender as percepções dos clientes do banco Itaú, no que se refere a digitalização dos processos, durante e após a pandemia de covid-19. Foi realizada uma pesquisa de campo que incluiu 30 clientes do banco Itaú. Assim, após concordarem em participar da pesquisa, um link que direcionava a um questionário online semi estruturado foi enviado aos participantes. O intuito do questionário foi estimar as estratégias implementadas pelo Itaú durante a pandemia, de acordo com a percepção dos clientes. Os resultados mostraram que 80% dos participantes afirmaram não terem notado qualquer tipo de diferença nos serviços ofertados pelo Itaú, durante a pandemia. Tal dado indica que, antes do momento de calamidade pública enfrentado, de acordo com os clientes, o Itaú já era um banco com atividades digitais bem desenvolvidas e acessíveis. Tanto é que, 100% dos participantes concordam ao afirmarem que possíveis mudanças implementadas foram exclusivamente vantajosas, não tendo interferido de modo negativo em nenhum âmbito dos serviços consumidos. Diante do exposto, os dados indicam que os bancos físicos, se reinventaram, sendo que os bancos digitais passam a ser a realidade mais comum dos clientes, o que é possível porque as plataformas digitais dos grandes bancos, a exemplo do Itaú, apresentam estrutura robusta e completa, capaz de disponibilizar todos os serviços necessários ao atendimento das demandas dos seus clientes.

Palavras chave: Cultura organizacional. Canais digitais. Transformação digital. Setor bancário. Instituições financeiras.

ABSTRACT

Understanding customer behavior allows the company to assertively know how to win over consumers and, subsequently, retain them. In this sense, this work aimed to analyze and understand the behavioral strategies employed by Banco Itaú, during and after the covid-19 pandemic. A field survey was carried out that included 30 Itaú bank customers. Thus, after agreeing to participate in the research, a link that led to a semi-structured online questionnaire was sent to participants. The purpose of the questionnaire was to estimate the strategies implemented by Itaú during the pandemic, according to customer perceptions. The results showed that 80% of participants said they had not noticed any difference in the services offered by Itaú during the pandemic. This data indicates that, before the moment of public calamity faced, according to customers, Itaú was already a bank with well-developed and accessible digital activities. So much so that 100% of participants agree when stating that possible changes implemented were exclusively advantageous, not having negatively interfered in any area of the services consumed. In view of the above, the data indicates that physical banks have reinvented themselves, with digital banks becoming the most common reality for customers, possible because the digital platforms of large banks, such as Itaú, have a robust and complete structure, capable of to provide all the services necessary to meet the demands of its customers.

Keywords: Organizational culture. Digital channels. Digital transformation. Banking sector. Financial Institution.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolução do faturamento e-commerce ao longo dos anos.....	14
Gráfico 2. Contas abertas nos canais digitais e físicos durante a pandemia.....	26
Gráfico 3. Dificuldades referentes a utilização dos serviços digitais prestados pelo Itaú durante a pandemia.....	28
Gráfico 4. Percepção dos clientes, sobre os desafios enfrentados pelo Itaú durante a pandemia.....	29
Gráfico 5. Estratégias utilizadas pelo Itaú para aproximar comunicação com os seus clientes.....	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Estratégias adotadas por vendedores em meio a pandemia.....	16
Tabela 2. Mudanças implementadas pelo Banco Itaú a partir da pandemia.....	22
Tabela 3. Classificação da eficácia e qualidade dos serviços prestados durante a pandemia, de acordo com a percepção dos clientes.....	29
Tabela 4. Percepção dos participantes sobre aspectos referentes ao serviço prestado pelo Itaú durante a pandemia.....	30

SUMÁRIO

Introdução.....	11
Capítulo 1. Covid-19 e o novo cenário de comercialização.....	13
1.1 Comportamento do consumidor a partir da pandemia.....	13
1.2 Estratégias dos vendedores durante a pandemia.....	15
Capítulo 2. Mudanças comportamentais.....	20
2.1 Novo perfil de consumidor	20
2.2 Novo perfil das empresas venderem.....	21
2.3 Adaptações dos bancos em meio a crise.....	22
Capítulo 3. Contexto de consumo no pós pandemia.....	24
3.1 Adaptações dos vendedores e consumidores no pós pandemia...	24
3.2 Superação de desafios e olhar para o futuro.....	25
3.3 Exemplo de adaptação das instituições financeiras.....	25
Capítulo 4. A pesquisa	27

4.1 Procedimentos metodológicos.....	27
4.2 Análise dos dados.....	27
4.3 Apresentação e discussão dos resultados – Pesquisa exploratória.....	28
Considerações Finais.....	34
Referências Bibliográficas.....	35
Apêndice I – Questionário de pesquisa.....	38

Introdução

Para o sucesso de qualquer negócio, é de extrema importância que a empresa tenha clareza nas necessidades e demandas dos consumidores, incluindo noção sobre o comportamento do cliente e conhecimento sobre o produto vendido, a fim de que explique com clareza e esclareça todas as eventuais dúvidas. Além disso, o estudo de Da Silva et al., (2022) cita que, no momento em que o cliente busca uma empresa, o vendedor deve ser ágil para identificar o motivo da busca, expectativas, preferências, faixa de valor aceitável, dentre outros. Tais informações trarão clareza quanto a insights importantes relacionados na análise exclusiva do comportamento do cliente, que diz muito.

Entender o comportamento do cliente permite que a empresa saiba de maneira assertiva como conquistar o consumidor e na sequência, fidelizá-lo. Ao compreender os padrões de compra, uma empresa pode ajustar seu mix de produtos ou serviços, oferecendo soluções mais alinhadas às demandas específicas de sua clientela. Além disso, a compreensão do ciclo de decisão do cliente permite que a equipe de vendas se antecipe às objeções e forneça informações relevantes no momento certo. Isso não só agiliza o processo de venda, mas também constrói confiança, elemento fundamental para conquistar a lealdade do cliente (DA SILVA et al., 2022).

Para Stangherlin (2020) a personalização das interações durante o processo de venda, baseada no entendimento do cliente, cria uma experiência mais significativa. Isso não se limita apenas ao momento da compra, mas estende-se ao pós-venda, contribuindo para a construção de relacionamentos duradouros. Clientes satisfeitos são mais propensos a tornarem-se defensores da marca, recomendando-a a outros potenciais consumidores. Por fim, a adaptação contínua com base nas mudanças no comportamento do cliente é essencial para a manutenção da relevância no mercado. Empresas que investem na compreensão do cliente estão mais aptas a inovar, ajustando-se às demandas em evolução e mantendo-se à frente da concorrência.

Portanto, entender o comportamento do cliente é crucial para um empreendimento, pois permite personalizar produtos, serviços e estratégias de marketing, melhorando a experiência do cliente e aumentando a satisfação, fidelidade e, conseqüentemente, os resultados financeiros. Entender o comportamento do cliente não é apenas uma estratégia, mas uma necessidade estrutural para empresas que buscam vender e construir relações duradouras e sustentáveis com seus clientes (CRUVINEL, 2020).

Quanto a problematização, nota-se que o comportamento do consumidor, quando não é devidamente analisado, pode desencadear uma série de impactos negativos nas operações e na reputação de uma empresa. A falta de compreensão profunda pode resultar em estratégias inadequadas, falhas na satisfação do cliente e, em última instância, na perda de oportunidades de negócio. A ausência de análise do comportamento do consumidor deixa a empresa vulnerável a decisões baseadas em suposições, em vez de dados concretos. Isso pode levar a investimentos equivocados em marketing, promoções ou até mesmo no desenvolvimento de produtos que não atendem às reais necessidades do público-alvo.

Ademais, a falta de entendimento sobre o comportamento do consumidor, também dificulta a antecipação de mudanças no mercado. Tendências emergentes, novos hábitos de compra e evoluções nas preferências do consumidor passam despercebidos, deixando a empresa despreparada para se adaptar a essas transformações. A não análise do comportamento do consumidor pode resultar em uma experiência do cliente insatisfatória. A falta de personalização nas interações, a ausência de soluções direcionadas aos problemas enfrentados pelos clientes e a incapacidade de antecipar necessidades específicas contribuem para a perda de fidelidade e a propagação de avaliações negativas. Portanto, os argumentos listados fundamentaram o problema a ser respondido por meio deste estudo: “Porque é importante conhecer e compreender o comportamento do consumidor, o qual sofreu modificações a partir da pandemia?”

Quanto a justificativa, destaca-se a relevância prática desse tema no cenário atual dos negócios. A dinâmica entre vendedor e consumidor é fundamental para o sucesso de uma empresa. Compreender as estratégias comportamentais neste contexto torna-se vital para a eficácia das práticas comerciais, impactando diretamente nas vendas, na satisfação do cliente e na construção de relacionamentos duradouros. Em segundo lugar, a pesquisa sobre estratégias comportamentais entre vendedor e consumidor contribui para o aprimoramento das práticas de marketing e vendas, dado que o mercado está em constante evolução, sendo constantemente influenciado por fatores sociais, tecnológicos e econômicos. Em terceiro e último lugar, a relevância acadêmica também é evidente, uma vez que a compreensão mais profunda dessas estratégias contribui para o enriquecimento do conhecimento na área de marketing e comportamento do consumidor.

A partir do exposto, este trabalho teve o objetivo geral de analisar e compreender as

percepções dos clientes do banco Itaú, no que se refere a digitalização dos processos, durante e após a pandemia de covid-19. Já os objetivos específicos incluíram: i) investigar a satisfação do cliente Itaú; ii) observar a percepção do cliente quanto a digitalização dos serviços; e iii) sintetizar o novo cenário de comercialização a partir da pandemia.

Capítulo 1. Covid-19 e o novo cenário de comercialização

Inevitavelmente, a pandemia de covid-19 assolou países inteiros, causando diversos prejuízos nas cadeias produtivas e na economia. Ademais, o isolamento social foi responsável pela instauração do medo, insegurança e incertezas quanto aos rumos futuros, fazendo com que os consumidores adaptassem seus modos de consumo, dada as novas demandas urgentes. Tal cenário causou efeitos nas vendas e faturamento das empresas, as quais necessariamente se viram obrigadas a implementar novas estratégias de comercialização dos seus produtos e assim, manter a renda para que seus negócios se mantivessem ativos durante e após a pandemia. Portanto, este capítulo se destina a apresentação literária sobre o contexto da comercialização durante e após a pandemia (DA SILVA et al., 2022).

0.1 Comportamento do consumidor a partir da pandemia

Uma nova realidade surgiu com o Covid-19, de modo que os consumidores passaram a ter mais interação com compras online integrando e elevando as experiências vividas pelos clientes, o que acarretou muitos desafios para diversas áreas das empresas como comercial, marketing, operacional e assim por diante. Nesse sentido, Amália e Ionut (2009) conduziram uma pesquisa explorando como os consumidores reagem diante de crises diversas, argumentando que as crises induzem considerável volatilidade, levando os mercados a passarem por transformações marcantes, com foco na identificação dos fatores que mais influenciam o comportamento do consumidor nesses cenários. O mesmo estudo, relata alguns padrões de comportamentos classificados em quatro categorias relacionadas a perfis diferentes de consumidores, sendo eles:

i) Consumidores em estado de pânico - são indivíduos que possuem uma notável consciência e postura em relação ao risco. Esses consumidores buscam evitar a todo custo qualquer exposição ao risco, encontrando-se em uma situação de estresse imediato. É esperado que adotem medidas drásticas, como uma significativa redução nos gastos,

alteração na forma de consumo, inclusive trocando de marcas (CRUVINEL, 2020). Uma característica marcante é a falta de lealdade à marca, priorizando o preço em vez da fidelidade à marca;

ii) Consumidores Prudentes - são aqueles que adotam atitudes de baixo risco, embora possuam uma aversão geral a riscos. Eles acreditam que não estão imediatamente expostos a situações de estresse devido ao baixo risco percebido. Esses consumidores planejam cuidadosamente seus gastos, adiam compras significativas, optam por mudar de marca e demonstram estar bem informados ao longo do processo de compra;

iii) Consumidores Preocupados - são caracterizados por uma baixa aversão a riscos e uma elevada consciência dos mesmos. Apesar de reconhecerem uma exposição considerável aos riscos, não hesitam em assumi-los. Seu comportamento é principalmente influenciado pela percepção do risco; eles planejam seus gastos, mas continuam realizando compras significativas se considerarem vantajoso. Se a percepção e o risco aumentam, tendem a adiar as compras. Esses consumidores tendem a ser leais às marcas e estão abertos a experimentar produtos inovadores, mesmo em situações desafiadoras.

iv) Consumidores Racionais - são aqueles que adotam atitudes de baixo risco, demonstrando aversão a situações arriscadas. Eles evitam informações relacionadas à crise e tendem a manter seus padrões habituais de comportamento. Espera-se que esses consumidores não diminuam seus gastos, continuem comprando suas marcas favoritas e estejam abertos a experimentar novidades.

No que se refere ao comportamento do consumidor especificamente após a pandemia, um estudo demonstrou que 98% dos brasileiros passaram a comprar mais no e-commerce desde o início da pandemia. Realizado em 14 nações distintas, a pesquisa revelou que o crescimento na frequência de utilização do comércio eletrônico é mais pronunciado no Brasil em comparação a outras nações da América Latina. Os resultados apresentados abaixo refletem tal realizada, com crescimento considerável do e-commerce.

Gráfico 1. Evolução do faturamento e-commerce ao longo dos anos.

Fonte: EBIT (2020)

Conforme nota-se, a pandemia impactou a dinâmica entre consumidores e vendedores de várias maneiras. Com restrições de distanciamento social e lockdowns, houve um aumento significativo nas interações online, levando a uma maior dependência de plataformas digitais para compras. Os consumidores passaram a valorizar ainda mais a comunicação virtual, seja por meio de chats online, videochamadas ou redes sociais, como uma forma de obter informações sobre produtos e serviços.

Além disso, a confiança e a transparência tornaram-se mais importantes, com os consumidores buscando empresas que adotassem práticas seguras e éticas. A empatia e a compreensão das necessidades do cliente também se destacaram, pois muitos enfrentavam desafios durante a pandemia. A automação e os processos sem contato ganharam relevância, à medida que as pessoas buscavam experiências de compra mais seguras. Os vendedores, por sua vez, tiveram que se adaptar, investindo em estratégias online, oferecendo suporte virtual e ajustando suas abordagens para atender às novas expectativas dos consumidores no cenário pós-pandemia.

0.2 Estratégias dos vendedores durante a pandemia

Durante a pandemia, os vendedores adotaram várias estratégias, conforme citado anteriormente, para se ajustarem às mudanças nas condições do mercado e nas

preferências dos consumidores. Na tabela 1 são apresentadas algumas dessas estratégias.

Tabela 1. Estratégias adotadas por vendedores em meio a pandemia.

Estratégia	Descrição
Fortalecimento da Presença Online	Aumento do foco nas vendas online, com investimentos em plataformas de comércio eletrônico, marketing digital e presença em redes sociais para alcançar os consumidores que passaram a preferir compras remotas.
Comunicação Transparente	Estabelecimento de uma comunicação mais transparente sobre as medidas de segurança adotadas, políticas de devolução e prazos de entrega, visando construir confiança com os clientes.
Personalização e Empatia	Adoção de abordagens mais personalizadas e empáticas, reconhecendo as dificuldades enfrentadas pelos clientes durante a pandemia e oferecendo soluções adaptadas às suas necessidades específicas.
Ofertas Especiais e Descontos	Introdução de promoções e descontos para incentivar as compras e atrair clientes, reconhecendo o impacto econômico da pandemia em muitos consumidores.
Suporte Virtual ao Cliente	Expansão dos canais de suporte virtual, como chats online, e-mails e videochamadas, para garantir que os clientes recebessem assistência e informações necessárias de forma segura.
Ênfase na Segurança	Destaque para medidas de segurança implementadas em ambientes físicos, quando aplicável, para tranquilizar os clientes sobre a segurança de suas compras e interações.

Flexibilidade nas Políticas Comerciais	Adoção de políticas mais flexíveis em relação a devoluções, trocas e prazos de pagamento, reconhecendo as incertezas enfrentadas pelos consumidores.
--	--

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Essas estratégias visavam não apenas manter as operações comerciais durante a pandemia, mas também construir relacionamentos de longo prazo com os clientes, adaptando-se às novas expectativas e comportamentos de compra. Após a pandemia global, a relação entre consumidores e vendedores experimentou transformações profundas, moldando um novo cenário no mundo dos negócios. Uma das mudanças mais notáveis ocorreu no domínio do comércio eletrônico, que testemunhou um aumento exponencial devido às restrições de movimento e às mudanças nas preferências do consumidor (VIZOTTO et al., 2021).

O comércio online, antes uma opção conveniente, tornou-se uma necessidade para muitos consumidores durante os períodos de lockdown. A confiança nas transações virtuais cresceu, e as empresas que já mantinham uma forte presença online saíram à frente, enquanto outras foram impelidas a adaptar-se rapidamente para atender à demanda crescente. Essa mudança na dinâmica de compra levou a uma ênfase significativa nas experiências virtuais. Vendedores passaram a investir em interfaces de usuário mais intuitivas, realidade aumentada e tecnologias de visualização de produtos para oferecer uma experiência de compra online mais envolvente e próxima da realidade (VIZOTTO et al., 2021)

A busca por segurança e conveniência também gerou uma crescente preferência por serviços de entrega e métodos sem contato físico. Empresas inovaram em soluções de entrega eficientes, rastreamento em tempo real e opções de pagamento sem contato para atender às expectativas dos consumidores, que passaram a valorizar ainda mais a praticidade e a segurança nas transações. Além disso, a comunicação entre consumidores e vendedores evoluiu consideravelmente. Plataformas de mídia social e chats online tornaram-se canais cruciais para interações, feedbacks e suporte ao cliente. A humanização das interações virtuais se tornou uma estratégia vital para construir confiança e fidelidade do cliente (DE REZENDE, 2020).

Empresas que compreenderam essas mudanças e ajustaram suas estratégias de negócios foram capazes de se adaptar com sucesso ao novo normal pós-pandemia. O investimento em tecnologias inovadoras, aprimoramento da presença digital e a priorização da experiência do cliente, tornaram-se elementos essenciais para sustentar e fortalecer a relação entre consumidor e vendedor neste novo paradigma comercial. Ou seja, a pandemia não apenas acelerou a transformação digital, mas também redefiniu as expectativas do consumidor e as estratégias de negócios. A colaboração eficaz entre consumidores e vendedores agora depende da habilidade de adaptação às mudanças tecnológicas, à ênfase na experiência do cliente e à compreensão das dinâmicas emergentes no cenário comercial pós-pandemia (DE REZENDE, 2020).

A pandemia de covid-19 provocou uma transformação notável na sensibilidade dos consumidores durante o processo de compra, moldando significativamente a dinâmica entre vendedores e clientes. O contexto de incertezas econômicas, restrições de movimentação e preocupações com a saúde gerou uma mudança profunda nos comportamentos de compra.

Uma das principais mudanças foi a crescente sensibilidade dos consumidores aos preços. Com muitos enfrentando desafios financeiros decorrentes da pandemia, houve uma busca por ofertas mais competitivas e uma relutância em realizar gastos desnecessários. Os consumidores passaram a questionar o valor percebido em cada compra, levando os vendedores a repensar suas estratégias de precificação e oferecer opções mais acessíveis (DA SILVA et al., 2022).

Ademais, como citado anteriormente, a pandemia acelerou a digitalização dos processos de compra. Com o distanciamento social e lockdowns, as compras online tornaram-se a norma, aumentando a importância das plataformas digitais para os vendedores. Aqueles que não conseguiram se adaptar a esse novo cenário enfrentaram dificuldades, pois os consumidores buscavam experiências de compra online eficientes e seguras.

A confiança também se tornou um fator crucial. Diante de um ambiente incerto, os consumidores tornaram-se mais seletivos, escolhendo marcas e vendedores com os quais se identificavam e confiavam. A transparência nas práticas comerciais, o cumprimento de promessas e a responsabilidade social tornaram-se elementos-chave para conquistar a confiança do consumidor. A personalização das interações também ganhou destaque. Os

consumidores passaram a valorizar uma abordagem mais individualizada, buscando produtos e serviços que atendessem às suas necessidades específicas (AMARAL, 2020).

Os vendedores que conseguiram oferecer experiências personalizadas e entender as preocupações e desejos dos consumidores saíram na frente na construção de relacionamentos duradouros. Contudo, a pandemia também revelou disparidades na acessibilidade digital. Aqueles que enfrentaram dificuldades tecnológicas ficaram excluídos das vantagens oferecidas pelo comércio online, destacando a necessidade de inclusão digital para garantir que todos os consumidores possam participar plenamente desse novo cenário.

Em suma, a pandemia não apenas aumentou a sensibilidade dos consumidores em relação aos preços, confiança e personalização, mas também acelerou a transformação digital do comércio. Os vendedores que conseguiram se adaptar a essas mudanças e oferecer experiências alinhadas às novas expectativas dos consumidores emergem mais resilientes em um ambiente comercial em constante evolução.

Capítulo 2. Mudanças comportamentais

A partir do exposto até aqui, fica claro que o consumidor mudou seu comportamento de consumo durante a pandemia. Assim, questões sustentáveis ficaram ainda mais evidentes. Outro ponto que mudou foi a evolução do marketing, o qual se adaptou para atender as também mudanças no estilo de procura e compra do consumidor. O capítulo 2 irá tratar com mais detalhes de tais mudanças.

2.1 Novo perfil de consumidor

A pandemia de COVID-19 refletiu em novas estratégias comportamentais nas esferas empresariais e também, sob a ótica do consumidor. O mencionado período foi um verdadeiro desafio, pois impôs que empresas e consumidores pela primeira vez na história, tivessem que se adaptar de maneira a comprar muitas vezes, por um canal até então inédito para muitos brasileiros: online. Assim, ainda que o e-commerce já estivesse crescendo antes da pandemia, o movimento visto na pandemia foi brusco e não deu chance para adaptações planejadas com antecedência (BERNO et al., 2020).

Sob a visão comercial, verifica-se então, que a pandemia de covid-19 abreviou o processo de digitalização de muitas empresas que ainda se mostravam resistentes. Além disso, as estratégias de marketing e vendas tiveram de ser remoldadas para atender demanda atual. A partir do crescimento e desenvolvimento do trabalho estilo home office e medidas de imposição relativas ao isolamento social, conseqüentemente as organizações se viram na necessidade de aplicar investimentos de plataformas e canais 100% online, e por

meio destes conversar e vender aos seus consumidores. O novo modelo incluiu criação e melhoramento dos sites eletrônicos, abrangendo desde a modernização das redes sociais como canais de comunicação com os consumidores, até elaboração de anúncios bem segmentados e divulgação via contratação de influenciadores digitais (BERNO et al., 2020).

Adicionalmente, o estudo de Alvarado-Morales (2020) afirma que a pandemia ainda obrigou que muitas empresas repensassem no impacto que suas empresas estavam impactando nos clientes no que diz respeito as experiências de satisfação. Uma vez que as interações físicas ficaram limitadas, as empresas precisarem identificar novos modelos criativos para ofertar atendimento que mantivessem bons níveis de satisfação aos seus consumidores, por meio dos canais digitais, o que incluiu por exemplo: chatbots, atendimento ao cliente por meio de redes sociais e a implementação de políticas flexíveis de devolução e troca para garantir a satisfação do cliente.

Por outro lado, a pandemia também provocou mudanças significativas no comportamento de compra. Com as preocupações com a segurança e o distanciamento social, muitos consumidores passaram a preferir compras online em vez de visitar lojas físicas. Isso resultou em um aumento nas compras online e na popularidade de serviços de entrega e compras por aplicativo. A crise econômica resultante da pandemia também impactou o comportamento do consumidor, levando muitos a adotarem hábitos de compra mais conscientes e a priorizarem gastos essenciais. Isso incluiu uma mudança para marcas mais acessíveis e uma maior ênfase em produtos e serviços que oferecem valor percebido e atendem às necessidades básicas (AMARAL, 2020).

Em síntese, a pandemia de covid-19 impactou negativamente e profundamente nas estratégias de vendas até então utilizadas por empresas, isso porque o comportamento tanto comercial, quanto do consumidor, teve de se adaptar em meio aos desdobramentos da crise. Essas mudanças não apenas alteraram a forma como as empresas operam e se relacionam com os clientes, mas também influenciaram as decisões de compra e os hábitos de consumo dos indivíduos. À medida que o mundo continua a se recuperar e se adaptar a essa nova realidade, é provável que essas mudanças persistam e moldem o futuro do comércio e do consumo (DE OLIVEIRA, 2023).

Portanto, verifica-se que a pandemia alterou o estilo de vendas de produtos do Brasil e do mundo. Em resposta ao movimento, as instituições financeiras também tiveram

que se adaptar, implementando estratégias comerciais que viessem de encontro ao novo comportamento do consumidor. A este respeito, reitera-se que os bancos denotam setor indispensável a economia, e que as mudanças tomadas no período, refletiram em verdadeiros desafios em meio a crise.

2.2 Novo perfil das empresas venderem

No que se refere a esfera comercial, assim como ocorreu com empresas do varejo e comércio em geral, os bancos também foram forçados a acelerar seus processos de digitalização, acompanhado de aprimoramento nos seus canais de atendimento online, com ênfase no atendimento das necessidades dos clientes, os quais por longos meses evitaram visitas físicas até as agências, para se protegerem contra a rápida disseminação do vírus. Dentre as estratégias adotadas, inclui-se o desenvolvimento e aprimoramento de aplicativos móveis, internet banking e plataformas de atendimento ao cliente online. Além disso, muitos bancos intensificaram suas estratégias de marketing digital, investindo em publicidade online e em campanhas para promover seus produtos e serviços digitais.

Outro aspecto importante foi a adaptação das estratégias de vendas para atender às novas necessidades dos clientes durante a pandemia. A partir do crescente número de desemprego e da incerteza econômica, os consumidores brasileiros tornaram-se mais cautelosos em relação aos seus gastos e mais seletivos em relação aos produtos financeiros que adquirem. Consequentemente, as instituições financeiras também precisaram implementar ajustes as suas ofertas, a fim de continuar garantindo alinhamento entre necessidades, demandas e ofertas dos seus clientes, mesmo em meio a um período tão complicado (LOPES, 2021).

Sob a ótica do consumidor, a pandemia ainda impactou na tomada de decisões relacionadas a aquisição de produtos bancários. Em reflexo a diminuição da atividade econômica e elevação da incerteza financeira, muitos consumidores passaram a buscar opções de produtos bancários que oferecessem mais segurança e estabilidade. Isso incluiu um aumento na procura por contas poupança, investimentos de baixo risco e seguros de vida e saúde. Adicionalmente, a crise econômica impulsionou que muitos clientes analisassem suas finanças pessoais e mudassem estilo de vida com ênfase em perfil conservador, para se protegerem de possíveis agravamentos futuros (LOPES, 2021).

2.3 Adaptações dos bancos em meio a crise

Em síntese, a pandemia impactou de modo relevante nos canais e modelos de vendas, de modo que tais impactos se estenderam as vendas de produtos e serviços ofertados por instituições bancárias. Atualmente o Brasil passa por período de recuperação das sequelas e adaptação à nova realidade, muito porque, ao que tudo indica, tais mudanças irão permanecer no futuro, tanto no setor bancário, como nos demais. Um exemplo de adaptação nesse sentido, é o Banco Itaú, que assim como outros bancos, implementou diversas mudanças em suas estratégias de vendas de produtos. Na tabela 2 são apresentadas algumas dessas mudanças

Tabela 2. Mudanças implementadas pelo Banco Itaú a partir da pandemia.

Mudança implementada	Descrição
Aprimoramento dos Canais Digitais	O Itaú intensificou seus esforços para fortalecer seus canais digitais, como o internet banking e o aplicativo móvel. Isso incluiu melhorias na usabilidade, na segurança e na oferta de serviços online para proporcionar uma experiência mais conveniente e segura aos clientes que preferem realizar transações remotamente.
Expansão dos Serviços de Atendimento Online	Com o distanciamento social e a redução das interações presenciais, o Itaú ampliou seus serviços de atendimento ao cliente online, incluindo chatbots, atendimento por vídeo e suporte por meio de redes sociais. Isso permitiu que os clientes recebessem assistência rápida e eficiente sem sair de casa.
Oferta de Produtos Financeiros Específicos	O banco ajustou sua oferta de produtos financeiros para atender às novas necessidades e preocupações dos clientes durante a pandemia. Isso pode incluir a introdução de novos produtos de investimento, seguros ou empréstimos com condições mais flexíveis para ajudar os clientes a enfrentarem desafios financeiros.
Ênfase na Educação Financeira	O Itaú também investiu em iniciativas de educação financeira para ajudar os clientes a gerenciarem melhor

	suas finanças durante a crise. Isso pode incluir a disponibilização de conteúdos educativos online, webinars, workshops e ferramentas de planejamento financeiro para auxiliar os clientes na tomada de decisões mais informadas.
Promoção de Campanhas de Marketing Sensíveis à Situação	O banco ajustou suas campanhas de marketing para refletir o contexto da pandemia e transmitir mensagens de apoio e solidariedade aos clientes. Isso pode incluir campanhas que destacam os serviços online, as medidas de segurança adotadas pelo banco e iniciativas de responsabilidade social para ajudar comunidades afetadas pela crise.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

As mudanças implementadas representam algumas das adaptações do banco, a fim de alavancar suas vendas mesmo após a crise. Tais adaptações tiveram o intuito de viabilizar aos bancos, continuidade quanto aos serviços prestados aos seus clientes.

Capítulo 3. Contexto de consumo no pós pandemia

A transformação ocasionada pela pandemia ainda hoje, reflete em mudanças no dia a dia dos indivíduos, mudando o modo como estes trabalham e interagem entre si. Uma dessas mudanças representa a valorização da flexibilidade quanto locais e modo de trabalho em consonância ao equilíbrio de uma vida pessoal satisfatória.

3.1 Adaptações dos vendedores e consumidores no pós pandemia

No decorrer da pandemia, as organizações e os indivíduos se viram obrigados a se adaptarem de modo repentino, e tais mudanças incluíram estilo de trabalho, interação e compras. Contudo, a capacidade de se ajustar a circunstâncias em constante mudança passou a se tornar uma importante habilidade, essencial inclusive no contexto atual, após pandemia, já que essa trouxe à tona uma maior conscientização sobre a importância do bem-estar mental e físico. À medida que eram enfrentadas restrições de movimento e isolamento social, muitos de nós refletimos sobre nossas prioridades e adotamos práticas de autocuidado e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. No período pós-pandêmico, essa consciência provavelmente se traduzirá em um maior apoio às políticas de flexibilidade de horários de trabalho, licenças de saúde mental e programas de bem-estar no local de trabalho (UTIYAMA, 2022).

Ademais, o mencionado novo equilíbrio é a valorização das conexões humanas e da comunidade. Embora a pandemia nos tenha separado fisicamente, também nos aproximou de maneiras inesperadas. Desde reuniões virtuais com familiares distantes até o apoio às pequenas empresas locais, vimos um ressurgimento do senso de comunidade e empatia. No período pós-pandêmico, é provável que continuemos a valorizar essas conexões pessoais e a buscar formas de fortalecer os laços comunitários. No entanto, enquanto buscamos restaurar uma sensação de normalidade, também reconhecemos a necessidade de incorporar lições aprendidas durante a pandemia. Isso inclui a adoção contínua de tecnologias que nos permitam trabalhar e nos conectar virtualmente, bem como uma maior conscientização sobre questões como saúde pública, mudanças climáticas e desigualdades sociais (UTIYAMA, 2022).

Nesse sentido, Ortigoza (2021) afirma que a agora atual nova realidade e o equilíbrio identificado no período pós-pandêmico refletem da combinação de adaptação, resiliência e reflexão. Conforme se avança para o futuro, é relevante seguir aprendendo com as experiências do passado, com ênfase no trabalho consciente, que traga boas condições de vida a longo prazo.

3.2 Superação de desafios e olhar para o futuro

Ainda em se tratando das instituições financeiras latino-americanas o Itaú Unibanco demonstrou destreza para enfrentar a momento difícil, reportando sempre seu compromisso com a excelência. soube e sabe se reerguer de forma indescritível, onde seu compromisso com a excelência é inabalável. A fim de sempre perpetuar o seu legado como instituição exemplo por décadas, o Itaú sempre encarou crises com destreza e profissionalismo, focando sempre no cliente, antes de mais nada.

Como consequências, os resultados positivos do banco são inegáveis. Pra se ter ideia do sucesso, os ativos do banco totalizaram a quantia de R\$ 3,7 trilhões em dezembro de 2023, tendo mantido a sua posição como líder na região. No centro de sucesso do Itaú Unibanco evidencia-se uma cultura profundamente enraizada de excelência, pautada em princípios de inovação que permeia todos os setores e segmentos da organização, com ênfase em sempre impulsionar o desenvolvimento de produtos e serviços de vanguarda que atendem às necessidades em constante evolução de sua clientela diversificada (RODRIGUES PINTO, 2021).

Outro ponto de destaque da instituição, se refere a sua estrutura robusta de gerenciamento de riscos, a qual é responsável por proteger as operações da instituição, garantindo a segurança dos ativos de seus clientes. Faz-se imprescindível reconhecer o poder transformador da tecnologia, o Itaú Unibanco abraçou a revolução digital de braços abertos. Sua paisagem digital em expansão permite que os clientes gerenciem suas finanças de forma perfeita por meio de uma miríade de canais online e móveis. A sustentabilidade sustenta o ethos do Itaú Unibanco, guiando suas operações em direção a um futuro mais verde e responsável (OKIMURA, 2020).

3.3 Exemplo de adaptação das instituições financeiras

A partir das informações apresentadas até aqui, é notório o quanto o desenvolvimento digital foi interessante à população de um modo geral. O estudo de Santos (2022) menciona que, no âmbito das instituições financeiras, ocorre investimento no desenvolvimento tecnológico por meio das plataformas digitais, implementado tanto por bancos físicos, quanto por bancos digitais, refletiu em adaptações diversas da sociedade, as quais inclusive, originaram novos meios de pagamento. Ao considerar visão de valores impostas aos bancos, nota-se que o modelo digital é ainda responsável por reduzir o custo das operações financeiras, isso porque muitas vezes, não há necessidade de manutenção de estruturas físicas, haja vista que expressiva parcela de funcionários passou a trabalhar no modelo home office bem como, expressiva parcela de clientes, deixaram de ir até a agência, optando exclusivamente pelos canais digitais.

De acordo com uma pesquisa realizada pela FEBRABAN (2021), as porcentagens para aberturas de contas virtuais cresceram vertiginosamente ao longo dos últimos anos. Ainda, sobre tais dados, o gráfico 2 mostra aumento vertiginoso na utilização dos canais online, com evidente crescimento de 52% de contas abertas nos canais físicos, indicando que determinada parcela da população, apesar dos adventos tecnológicos, ainda prefere ir presencialmente até uma agência para aquisição de produtos bancários. Nesse aspecto, os grandes bancos físicos do Brasil apresentam diferencial não evidenciado pelos bancos digitais.

Gráfico 2. Contas abertas nos canais digitais e físicos durante a pandemia.

Fonte: FEBRAFAN (2022)

Capítulo 4. A pesquisa

Ao longo deste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para obtenção dos dados e na sequência, serão apresentados os resultados referentes a pesquisa de campo, juntamente a discussão baseada em dados de outros estudos.

4.1 Procedimentos metodológicos

Trata-se de um estudo de síntese bibliográfica, descritivo e exploratório, desenvolvido a partir de dados secundários para a apresentação dos capítulos 2, 3 e 4, que representam breve síntese literária sobre o tema abordado. Nesse sentido, foi implementada uma pesquisa na literatura que selecionou artigos científicos, livros e documentos com acesso público concedidos no site do Itaú, para respaldar compreensão sobre as estratégias implementadas pelo Itaú, durante e após a pandemia de covid-19 em consonância ao novo padrão de perfil do consumidor. Para tanto, foram selecionados

dados recentes e relevantes sobre o tema.

De acordo com Gil (2019) a pesquisa do tipo descritiva pretende expor dados sobre o fenômeno estudado ao mostrar a relação existente entre fatores específicos. Já a pesquisa exploratória, tem por objetivo desenvolver, esclarecer e em alguns casos, modificar conceitos, considerando o problema de um determinado assunto. Ademais, para responder aos objetivos propostos, a pesquisa exploratória visa resumir informações sobre determinado assunto específico.

Estudos desse tipo são relevantes ao desenvolvimento teórico de determinada temática, visto que partir deste tipo de pesquisa pretende-se alcançar entendimento mais aprofundado quanto aos assuntos propostos na pesquisa, com base em dados primários, disponíveis em estudos publicados anteriormente, como livros e artigos científicos.

Adicionalmente, foi realizada uma pesquisa de campo que incluiu clientes do banco Itaú. Assim, após concordarem em participar da pesquisa, um link que direcionava a um questionário online semi estruturado foi enviado aos participantes, por meio do Google Forms. No total, 30 participantes responderam ao questionário. O intuito do questionário foi estimar as estratégias implementadas pelo Itaú durante a pandemia, de acordo com a percepção dos clientes.

4.2 Análise dos dados

Para elaboração do referencial teórico, uma breve busca literária foi implementada. Na sequência a execução da busca de dados, os arquivos relevantes foram inicialmente armazenados em planilha eletrônica, para organização e identificação dos estudos em ordem crescente por ano de publicação. Depois, as principais informações e dados dos artigos selecionados serão extraídas a partir de um formulário padronizado e posteriormente inseridas e discutidas.

4.3 Apresentação e discussão dos resultados – Pesquisa Exploratória

O estudo de caso incluiu no total, 30 participantes que eram clientes do banco Itaú, no momento em que ocorreu a pandemia de COVID-19. Sendo assim, foram incluídos participantes de ambos os sexos e quaisquer faixas etárias.

Inicialmente, os participantes foram questionados se utilizaram os serviços de atendimento remoto do Banco Itaú durante a pandemia, ao que 60% respondeu que sim e

40% dos participantes respondeu que não. Levando-se em consideração que os serviços bancários online foram fundamentais durante a pandemia, dado que os serviços presenciais foram interrompidos, tal resultado indica que expressiva parcela dos participantes não teve qualquer tipo de problema ou dúvida referente aos serviços digitais ofertados pelo banco Itaú. Nesse mesmo sentido, os participantes foram questionados se enfrentaram qualquer tipo de dificuldade para acessar ou utilizar os serviços digitais do banco ao que, 76% dos participantes reportou não ter tido problemas ou limitações nesse sentido (Gráfico 3).

Gráfico 3. Dificuldades referentes a utilização dos serviços digitais prestados pelo Itaú durante a pandemia.

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2024)

Na sequência, os participantes foram questionados sobre os principais desafios que o Banco Itaú enfrentou durante a pandemia em relação ao atendimento aos clientes e às estratégias implementadas, de acordo com a sua própria percepção particular. Assim, nota-se que de acordo com os participantes, o maior problema (41,7%) foi a comunicação com os clientes (gráfico 4).

Gráfico 4. Percepção dos clientes, sobre os desafios enfrentados pelo Itaú durante a pandemia.

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2024).

Contudo, 80% dos participantes afirmaram não terem notado qualquer tipo de diferença nos serviços ofertados pelo Itaú, durante a pandemia. Tal dado indica que, antes do momento de calamidade pública enfrentado, de acordo com os clientes, o Itaú já era um banco com atividades digitais bem desenvolvidas e acessíveis. Tanto é que, 100% dos participantes concordam ao afirmarem que possíveis mudanças implementadas foram exclusivamente vantajosas, não tendo interferido de modo negativo em nenhum âmbito dos serviços consumidos.

Na tabela 3, são apresentadas informações sobre a eficácia e classificação dos serviços. Nesse sentido, nota-se que a maioria dos participantes consideraram a eficácia dos canais digitais excelente (44%) e bom (48%); assim como, a maioria também classificou os serviços de atendimento remoto como excelente (46,7%) e bom (40%).

Tabela 3. Classificação da eficácia e qualidade dos serviços prestados durante a pandemia, de acordo com a percepção dos clientes.

	Excelente	Bom	Regular	Ruim
Como você avalia a eficácia dos canais digitais do Banco Itaú (como aplicativo, internet banking) durante a pandemia?	44%	48%	4%	4%
Como você classifica os serviços de atendimento remoto do Banco Itaú (como chat online, atendimento por telefone) durante a pandemia?	46,7%	40%	6,7%	6,7%

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2024).

Na tabela 4 são apresentadas respostas, referentes a questionamentos sobre o serviço prestado pelo Itaú. Nesse sentido, observa-se que as respostas sobre os serviços digitais foram em sua maioria, positivas. Contudo, quando questionados sobre as mudanças nas taxas operacionais cobradas, as respostas foram divergentes entre si. Além disso, 44% dos participantes reportou concordar em partes quanto ao fato de Itaú ser o melhor no âmbito dos serviços digitais durante a pandemia.

Tabela 4. Percepção dos participantes sobre aspectos referentes ao serviço prestado pelo Itaú durante a pandemia.

Perguntas	Concordo plenamente	Concordo em partes	Não concordo
Sempre que existe a opção, prefiro realizar todas as minhas movimentações e operações bancárias de modo 100% digital, sem ter que me deslocar até uma agência.	76%	24%	0%
Notei mudanças evidentes tanto dos serviços ofertados pelo Itaú, quanto nas estratégias de relacionamento com o cliente, sobretudo a partir da pandemia.	64%	36%	0%
As taxas de administração e tarifas do Itaú aumentaram consideravelmente a partir da pandemia.	33,3%	37,5%	29,2%
A partir da pandemia, os problemas relacionados a movimentação bancária e solicitação de serviços, foram resolvidos com rapidez e eficiência.	54,2%	41,7%	4,2%
O Itaú é seu banco preferido para realizar suas principais operações do dia a dia, incluindo melhores taxas, oferta de serviços e proximidade de relacionamento com o cliente.	44%	32%	24%
Foram notadas facilidades na comunicação com o	54,2%	41,7%	4,2%

Itaú a partir da pandemia, isso porque o banco implementou canais de comunicação online acessíveis e rápidos.			
A partir da pandemia, o Itaú reduziu sua capacidade de atendimento presencial e passou a enfatizar facilidades do atendimento digital.	60%	32%	8%
Dentre os bancos que você utilizada na pandemia, o Itaú foi o melhor, no que se refere ao atendimento aos clientes	32%	44%	24%

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2024).

Por fim, quando questionados sobre quais foram as estratégias utilizadas pelo Itaú para aproximar comunicação com os seus clientes, a maioria (60%) reportou que o aplicativo do Itaú foi o meio mais comum nesse sentido. Em seguida, o chat online e o atendimento pelo Whatsapp se mostraram serem canais também muito utilizados.

Gráfico 5. Estratégias utilizadas pelo Itaú para aproximar comunicação com os seus clientes.

Considerando a comunicação, o estudo de Portella (2020) menciona que a evolução tecnológica e o desenvolvimento das plataformas digitais, foi percebido precocemente pelo Itaú, o qual vem se preocupando em se aproximar do consumidor por distintas vias, a fim de refletir satisfação associada a rapidez, agilidade, facilidade e

qualidade de vida aos seus clientes, por meio do rápido acesso a informação e resolução de demandas. Nesse sentido, o mesmo estudo concluiu que ações do marketing de relacionamento do Itaú refletiu em estratégia útil de comunicação, implementada por meio da veiculação de informações divulgadas principalmente nas redes sociais da empresa, sendo Instagram e Facebook as principais.

O estudo de Rodrigues (2021), menciona que a pandemia trouxe consigo diversas limitações as quais moldaram um novo perfil de consumo, quanto a diversos tipos de produtos e serviços, os quais, inevitavelmente, aceleraram a transformação digital no atendimento bancário. Contudo, o estudo reitera que conforme a pandemia foi controlada, as atividades comerciais foram retomadas, com diversas ressalvas, haja vista que nunca mais foram as mesmas. No caso dos bancos, muitas agências bancárias no pós pandemia permaneceu apenas com a modalidade de atendimento online, excluindo a opção de atendimento nos canais presenciais para atendimento. Por sua vez, esse novo modelo de oferta dos serviços foi notado pelos clientes, os quais destacaram mudanças no comportamento a partir do maior número de canais digitais voltados ao atendimento dos clientes durante e após a pandemia. Tal mudança continua se sustentando após a pandemia.

Ademais, Santos (2022) afirma que o desenvolvimento tecnológico dos bancos agregou ao mercado econômico um novo modelo de negócios, por meio do qual, os clientes passaram a desenvolver suas habilidades digitais, refletindo em atuais utilizações, hábitos e estilo de consumo. Consequentemente, passaram a utilizar com ênfase serviços digitais para pagamentos, conferências de extratos, empréstimos, entre outros serviços. O mesmo estudo afirmou que as mudanças tecnológicas se iniciaram aproximadamente por volta do ano de 2011, tendo tornado realidade efetiva no ano de 2022. Pra se ter ideia, no ano de 2021, dados indicaram que 70% das movimentações financeiras foram realizadas por canais digitais; e 50% dos clientes já utilizam o celular para movimentações bancárias, sem a necessidade de deslocamento até uma agência bancária.

Por fim, o estudo de Da Silva (2023) afirma que ao longo dos últimos anos, diversas modificações ocorreram no setor bancário, refletindo em maior competitividade entre as instituições financeiras, para que estas se mantivessem dentre as maiores do país. Assim, o Itaú representa um exemplo claro de instituição financeira que vem conseguindo aderir mudanças necessárias ao longo do tempo, para manter seus níveis de competitividade. A mencionada destreza por se manter atualizada, gerou ao Itaú o

impulsionamento necessário para angariar preferência e satisfação dos seus clientes, a partir de estratégias de marketing continuamente inovadores e modernas, além da oferta de serviço digital de qualidade.

O estudo de Nascimento (2022) afirma que a satisfação representa um dos principais pontos que motivam os clientes a se manterem fiéis com determinado prestador de serviço. Nessa pesquisa, a satisfação se mostrou evidente, indicando cenário no qual os clientes são fiéis ao banco Itaú por gostarem da qualidade do serviço prestado por esta instituição financeira. Além disso, a pesquisa de Nascimento (2022) também mostrou que os correntistas analisados no estudo, se mostraram satisfeitos com os serviços digitais bancários ofertados durante a pandemia, pois estes facilitaram as ações necessárias. O estudo ainda afirmou que 92% dos participantes indicaram que os serviços digitais do banco refletiam em ótimo atendimento, com presteza, atenção, responsabilidade, agilidade e acima de tudo, empatia, segurança, capacidade de resposta e confiança na prestação de serviço.

Por fim, as estratégias de marketing implementadas pelo Itaú no período, as quais se mantem nos dias atuais, sem dúvidas serviu de complemento fundamental aos serviços digitais, no que diz respeito à aproximação de comunicação com o cliente, e conseqüentemente, maior satisfação e lealdade por parte destes. A exemplo, o estudo de Pereira (2020) menciona que o marketing institucional do Itaú vem buscando construir e fortalecer a imagem sólida e positiva do banco perante ao seu público. Nesse sentido, os resultados do referido estudo mostram claramente com o Itaú conhece a relevância em destacar e promover sua imagem junto a promoção de ações sociais que vão além do lucro, refletindo em maior valorização pessoal e ênfase no cliente. Além disso, reitera-se a importância econômica e social do Itaú no âmbito do desenvolvimento do país, bem como, sua importância aos estudos nesta área.

Considerações Finais

Este trabalho teve o objetivo de analisar e compreender as percepções dos clientes

do banco Itaú, no que se refere a digitalização dos processos, durante e após a pandemia de covid-19. Os principais resultados indicam que os bancos físicos, se reinventaram, sendo que os bancos digitais passam a ser realidade mais comum dos clientes, possível porque as plataformas digitais dos grandes bancos, a exemplo do Itaú, apresentam estrutura robusta e completa, capaz de disponibilizar todos os serviços necessários ao atendimento das demandas dos seus clientes.

Assim, observa-se que a pandemia trouxe consigo mudanças obrigatórias nos estilos de relações sociais, em razão do isolamento social, as quais já vinham acontecendo em ritmo mais lento. A partir do então, a prestação de serviços do Banco Itaú, passou a ofertar seus produtos e serviços, em modelo totalmente digital, a fim de que suas atividades não fossem interrompidas em meio ao momento de crise. Nesse sentido, investimentos e mudanças tecnológicas foram necessárias para ofertar o atendimento ao cliente, na modalidade 100% digital. Deve-se considerar a relevância de tal ação, haja vista que as movimentações bancárias são indispensáveis a todos os indivíduos. Consequentemente, o acesso a agências físicas ficou limitado, inclusive após a pandemia, isso porque a digitalização dos serviços acaba gerando custos financeiros reduzidos, sendo uma prioridade atual dos atendimentos atuais, os quais priorizam qualidade na oferta da solução demandada pelo cliente, no que diz respeito a prestação dos serviços.

Ademais, os achados apresentados indicam que o público avaliado em sua maioria, se demonstrou satisfeito com os serviços e mudanças implementadas pelo Itaú, no que diz respeito a prestação de serviços, a partir da pandemia. A pesquisa ainda mostrou que, grande parte dos clientes parece ter se adaptado bem aos serviços digitais, realizando a maioria de suas movimentações nesta modalidade, dado que vai de encontro com a hipótese inicial deste estudo.

Por fim, sugere-se que futuros estudos abordem distintas instituições financeiras, para que sejam factíveis comparações análogas referentes a qualidade dos serviços digitais prestados por diferentes bancos.

Referências Bibliográficas

AMARAL, Synara; MAIO, Márcia Cristina Zanata. Estratégias de relacionamento com os clientes em tempos de pandemia do novo coronavírus. **Contemporânea (ISSN 2675-2107)**, v. 2, n. 2, 2020.

ALVARADO-MORALES, Lía Melissa; ZAMBRANO-ROLDÁN, Karen. Perfil del consumidor digital y aceptación de oferta en pandemia: Artículo de investigación. **Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR. ISSN 2737-6354.**, v. 3, n. 6, p. 38-51, 2020.

BERNO, Natalia Dallocca; DA SILVA, Pollyane Vieira. Perfil de consumidor de frutas e hortaliças durante a quarentena (Pandemia COVID-19). **Revista Iberoamericana de Tecnología Postcosecha**, v. 21, n. 1, 2020.

CRUVINEL, Ilton Belchior. Marketing digital em tempos de pandemia/Digital marketing in pandemic times. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 1, n. 30, 2020.

DA SILVA, Leonardo Ramos; MARCHESINI, Márcia Maria Penteado. Digitalização dos canais de distribuição de serviços bancários: impactos na cultura organizacional de um banco. **Exacta**, 2023.

DA SILVA, Suéllen Danúbia et al. O consumidor e suas mudanças de comportamento na pandemia da COVID-19. **REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE-ISSN 2763-8928**, v. 2, n. 9, p. e2990-e2990, 2022.

DE REZENDE, Adriano Alves; MARCELINO, José Antônio; MIYAJI, Mauren. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 6, p. 53-69, 2020.

DE OLIVEIRA CARDOSO, Gustavo Collobialli; DE SANTIS NASCIMENTO, João Pedro; AGUIAR, Leonardo Piai. **Mudanças no comportamento do consumidor de cerveja em São Paulo pós pandemia**. 2023. Tese de Doutorado. [sn].

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2019.

LOPES, Betânia Vieira; PAIVA, Bruna Cevithereza; DOTI, Marcelo Micke Doti Micke. O

impacto positivo do E-commerce nacional e internacional na pandemia. **In: Congresso de Tecnologia-Fatec Mococa.** 2021.

NASCIMENTO, Luana Santos do. **Estudo de caso numa agência bancária em Vitória-ES: A digitalização como solução dos serviços bancários na pandemia.** Trabalho de conclusão de curso. 2022.

OKIMURA, Rodrigo Takashi; PAGANO, Leandro; CAMARGO, Luiz Felipe Naccarato Ferreira de. **Métodos avançados de valuation:** estudo de caso do Banco Itaú e o impacto das mudanças do setor financeiro no valor intrínseco da companhia. 2020.

ORTIGOZA, Silvia Aparecida Guarnieri. Rupturas, permanências e possibilidades do consumo durante a pandemia e pós-pandemia do novo coronavírus. **ESPAÇOS DE CONSUMO EM TEMPOS DE COVID-19**, p. 109, 2021.

PEREIRA, Stefhany Melo et al. Itaú Unibanco: construindo o presente e visando o futuro através do marketing institucional. **In: 9º JEPEX e 3º Mostra Cultural.** 2020.

PORTELA, Luana Francine; RODRIGUES, Marley de Almeida Tavares. Marketing de relacionamento como estratégia de comunicação. **XVIII Mostra de iniciação científica,** 2020.

RODRIGUES PINTO, Alexandre; ALVES DOS SANTOS, Tainá; DAI PRÁ MARTENS, Cristina. Impactos da pandemia de COVID-19 sobre o empreendedorismo digital nas instituições bancárias brasileiras: uma análise à luz das forças isomórficas. **Estudios Gerenciales**, v. 37, n. 158, p. 113-125, 2021.

RODRIGUES, Paulo Henrique. **Atendimento bancário na pandemia de Covid-19:** percepção de bancários e de clientes diante da transformação digital. 2021. 124 f. Dissertação (Programa Stricto Sensu em Governança, Tecnologia e Inovação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2021.

VIZOTTO, Bruno; CARDOSO, Larissa Silva; DE ANDRADE BAPTISTA, Jose Abel. Como o marketing digital auxiliou o empreendedorismo de novas lojas online na pandemia. **Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração**, v. 4, n. 4, p. 302-309, 2021.

SANTOS, Maria I.S.C. **A evolução do sistema financeiro nacional**: os efeitos da modernização nas instituições financeiras, 2022, 123 f. Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título em Economista do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté, Taubaté, 2022.

STANGHERLIN, Aline; JOÃO, Daniel de Moraes; OLIVEIRA, Nara Delazeri de. Os desafios enfrentados pelos pequenos empreendedores durante a pandemia da Covid-19. **Santa Maria, FAPERGS**, 2020.

UTIYAMA, Rodrigo Eiji. **Influência da pandemia Covid-19 sobre a adaptação no modo de consumir dos brasileiros sob o olhar do crescimento do consumo nas plataformas de e-commerce**. Trabalho de conclusão de curso. Unifesp, São Paulo. 2022.

Apêndice I

Questionário de pesquisa

O questionário será aplicado com clientes do Banco Itaú, de modo que todas as questões foram estruturadas para auxiliar na compreensão sobre as estratégias implementadas pelo banco durante a pandemia, com base nas mudanças comportamentais no estilo de consumo a partir da pandemia de covid-19.

- 1) Como você avalia a disponibilidade e a eficácia dos canais digitais do Banco Itaú (como aplicativo, internet banking) durante a pandemia?
 Excelente
 Boa
 Regular
 Ruim

- 2) Você teve alguma dificuldade em acessar ou utilizar os serviços digitais do Banco

Itaú durante a pandemia?

- Não tive qualquer tipo de dificuldade
- Em alguns momentos, tive dificuldades que foram resolvidas
- Em alguns momentos, tive dificuldades que não foram resolvidas
- Tive dificuldades em diversos momentos

3) Na sua opinião, quais são os principais desafios que o Banco Itaú enfrentou durante a pandemia em relação ao atendimento aos clientes e às estratégias implementadas?

- falta de acessibilidade
- limitações relacionadas ao atendimento online
- comunicação com o cliente
- alteração nas tarifas dos serviços

4) Você utilizou os serviços de atendimento remoto do Banco Itaú (como chat online, atendimento por telefone) durante a pandemia?

- sim
- não

5) Se sim, como foi sua experiência com esses serviços?

- Excelente
- Boa
- Regular
- Ruim

6) Você percebeu alguma mudança na oferta de produtos e serviços do Banco Itaú durante a pandemia?

- sim
- não

7) Se sim, essas mudanças afetaram a sua relação com o banco?

- afetaram positivamente
- afetaram negativamente
- não afetaram em nada

8) Sempre que existe a opção, prefiro realizar todas as minhas movimentações e

operações bancárias de modo 100% digital, sem ter que me deslocar até uma agência.

- (.) concordo totalmente
- () concordo parcialmente
- (.) discordo

9) Notei mudanças evidentes tanto dos serviços ofertados pelo Itaú, quanto nas estratégias de relacionamento com o cliente, sobretudo a partir da pandemia.

- (.) concordo totalmente
- () concordo parcialmente
- (.) discordo

10) As taxas de administração e tarifas do Itaú aumentaram consideravelmente a partir da pandemia.

- (.) concordo totalmente
- () concordo parcialmente
- (.) discordo

11) A partir da pandemia, os problemas relacionados a movimentação bancária e solicitação de serviços, foram resolvidos com rapidez e eficiência.

- (.) concordo totalmente
- () concordo parcialmente
- (.) discordo

12) O Itaú é seu banco preferido para realizar suas principais operações do dia a dia, incluindo melhores taxas, oferta de serviços e proximidade de relacionamento com o cliente.

- (.) concordo totalmente
- () concordo parcialmente
- (.) discordo

13) Foram notadas facilidades na comunicação com o Itaú a partir da pandemia, isso porque o banco implementou canais de comunicação online acessíveis e rápidos.

- (.) concordo totalmente

concordo parcialmente

discordo

14) A partir da pandemia, o Itaú reduziu sua capacidade de atendimento presencial e passou a enfatizar facilidades do atendimento digital.

concordo totalmente

concordo parcialmente

discordo

15) Dentre os bancos que você utilizava na pandemia, o Itaú foi o melhor, no que se refere ao atendimento aos clientes.

concordo totalmente

concordo parcialmente

discordo

16) Selecione abaixo, estratégias utilizadas pelo Itaú para aproximar comunicação com os seus clientes.

chat online

email

whatsapp

redes sociais

aplicativo Itaú