UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUIZA BASTOS VILLELA

UM ESTUDO SOBRE A EXPERIÊNCIA DE JOVENS ENTRE 18 A 24 ANOS COM CONTAS DIGITAIS NO BRASIL

LUIZA BASTOS VILLELA

UM ESTUDO SOBRE A EXPERIÊNCIA DE JOVENS ENTRE 18 A 24 ANOS COM CONTAS DIGITAIS NO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientadora: DSc, Mariana Paes da Fonseca

LUIZA BASTOS VILLELA

UM ESTUDO SOBRE A EXPERIÊNCIA DE JOVENS ENTRE 18 A 24 ANOS COM CONTAS DIGITAIS NO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 03 de setembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA

DSc, Mariana Paes da Fonseca (Orientadora) Universidade Federal de Juiz de Fora

DSc, Eduardo Breviglieri Pereira de Castro Universidade Federal de Juiz de Fora

Momeca

João Gabriel Franco

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Bastos Villela, Luiza.

UM ESTUDO SOBRE A EXPERIÊNCIA DE JOVENS ENTRE 18 A 24 ANOS COM CONTAS DIGITAIS NO BRASIL / Luiza Bastos Villela. -- 2021.

92 p.

Orientador: Mariana Paes da Fonseca Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2021.

Bancos Digitais . 2. Contas Digitais . 3. Experiência do usuário.
 Grupos Focais. I. Paes da Fonseca, Mariana , orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Nos últimos 5 anos, muitos foram os momentos nos quais duvidei de que conseguiria chegar até aqui. E em todas essas horas tive o privilégio e a alegria de ter pessoas incríveis ao meu lado, que sempre fizeram questão de me doar um pouco da sua força e me fizeram acreditar de novo. Por isso, gostaria de agradecer aqui a cada uma delas.

Primeiro, não poderia deixar de falar da minha família, as pessoas mais importantes da minha vida desde muito antes de a Engenharia entrar nessa equação. Em especial a meus pais, Elizete e Dirceu, que não duvidam da minha capacidade nem por um minuto sequer e que me dão todo o amor e apoio que preciso para tudo o que faço. Também a meus irmãos, Júlia e Gabriel, meus companheiros que se orgulham de mim e fazem qualquer momento difícil se transformar em risadas e alegria. Vocês são o principal motivo pelo qual faço tudo o que posso para ser melhor a cada dia. Não tenho palavras para descrever minha gratidão por ter a família que tenho.

Na vida acadêmica, não poderia deixar de agradecer primeiro a todos os professores que fizeram parte da minha caminhada até aqui e contribuíram pelo meu amor pela Engenharia. Um agradecimento especial à Roberta por ser o acolhimento que todos os alunos precisam e à Mariana, por ter sido uma inspiração para mim desde o dia em que a conheci e a melhor orientadora que eu poderia ter escolhido.

Para além das aulas, meus anos de faculdade definitivamente não teriam sido tão incríveis sem todos os grupos dos quais fiz parte, então aqui vai um agradecimento especial à SEEPRO, por me ensinar a ser líder pela primeira vez, ao GET por me mostrar o que é trabalhar em equipe de verdade, à Mais (e todo o Movimento Empresa Júnior) por me mostrar como é ser apaixonada pelo meu trabalho e me ensinar que não faz sentido se não me fizer sentir, e à ENACTUS, por ter tornado tudo mais leve e meu propósito nesse mundo muito mais claro.

Em especial sobre este trabalho, preciso dizer que escrever sobre contas digitais jamais teria sido uma opção para mim se não trabalhasse na empresa maravilhosa onde estou hoje. Um obrigada gigante para todas as pessoas que trabalham comigo na XP, em especial ao João, por estar sempre presente e nunca duvidar.

Por fim, preciso agradecer a todos os meus amigos, pois definitivamente tenho os melhores do mundo. Bella, minha companheira desde o 1º dia; Bia Tomasco, a conselheira que qualquer pessoa precisa; Giulia, minha inspiração de profissional e mulher; Bia Rabello, definição de amor e companheirismo; Conrado, meu parceiro para todas as horas. Castro, Vitugo, Pumar e Condé, por fazerem parte de tantos momentos especiais e marcarem minha faculdade de uma maneira tão especial. Mariana por me ouvir reclamar da correria todos os dias e nunca desistir de mim. E a tantos outros que não consigo citar aqui, mas que de alguma forma me ensinaram algo nesses anos e tornaram meus dias mais coloridos.

RESUMO

Presentes no Brasil desde 2010, os chamados bancos digitais e fintechs revolucionaram o mercado financeiro, oferecendo aos clientes opções de conta corrente totalmente digitais, que permitem que transações monetárias sejam realizadas com apenas alguns cliques. Utilizados hoje como canal de movimentação financeira preferido de clientes mais jovens, o sucesso destas empresas tem atraído diversos novos agentes para o setor. Com o objetivo de entender quais os principais fatores priorizados por usuários entre 18 e 24 anos ao escolher sua principal conta digital, o presente trabalho elaborou o desenho de uma jornada do cliente com este produto financeiro, contento 4 etapas: descoberta, contratação, uso contínuo e fidelização. Como metodologia de pesquisa, aplicaram-se grupos focais, realizando 2 sessões iniciais com o intuito de coletar as percepções dos usuários sobre as etapas da jornada, que serviram de insumo para a elaboração de hipóteses de valor, que faziam previsões sobre quais fatores da utilização do produto digital em questão mais agregavam valor aos clientes. Estas hipóteses foram então validadas com outros 2 grupos de indivíduos em novos grupos focais. Como resultado dos testes qualitativos realizados, foram confirmadas 3 e refutadas 4 das hipóteses traçadas, sendo possível, ao final do trabalho, elaborar um diagrama comparativo entre diferentes funcionalidades e serviços oferecidos por bancos digitais. Com base neste diagrama, ficou claro que, para o conjunto de clientes aqui analisado, três fatores são determinantes para a escolha de uma conta digital como sua principal conta: a oferta de uma cesta básica de produtos (contendo transferências via TED e Pix, pagamento de boletos e utilização de cartões de crédito e débito), rentabilidade automática do valor disponível em conta e possibilidade de realizar investimentos pelo mesmo aplicativo da conta corrente.

Palavras-chave: Bancos Digitais, Contas Digitais, Experiência do usuário, Grupos Focais

ABSTRACT

Present in Brazil since 2010, digital banks and fintechs revolutionized the financial market, offering to customers fully digital checking account options, which allow monetary transactions to be carried out with just a few clicks. Used today as the preferred financial movement channel for younger customers, the success of these companies has attracted several new agents to the sector. In order to understand which are the main factors prioritized by users between 18 and 24 years old when choosing their main digital account, this work elaborated a customer journey map about this financial product, containing 4 steps: discovery, onboarding, continuous use and loyalty. As a research methodology, focus groups were applied, carrying out 2 initial sessions in order to collect the users' perceptions about the stages of the journey, which served as input for the elaboration of value hypothesis. Those informations were used to make predictions about which usage factors of this digital product added more value to customers. Then these hypothesis were validated in 2 new focus groups. As a result of the qualitative tests performed, 3 hypothesis were confirmed and 4 were refuted, being possible, at the end of the work, to draw up a comparative diagram between different features and services offered by digital banks. Based on this diagram, it is clear that, for the set of customers analyzed here, three factors are decisive when choosing a digital account as their main account: the offer of a basic basket of products (containing transfers via TED and Pix, payment and offer of credit and debit cards), automatic yield of the amount available in the account and the possibility of making investments through the same app as the current account.

Keywords: Digital Banks, Digital Accounts, User Experience, Product Development, Focus Groups

LISTA DE FIGURAS

	Figura 1: Funil de decisoes para o desenvolvimento de produtos Er	ro!
Indicad	or não definido.	
	Figura 2: Processo de Desenvolvimento de Produto	26
	Figura 3: Gráfico do modelo de Kano	30
	Figura 4: Clico de feedback construir-medir-aprender	36
	Figura 5: Jornada do cliente desenhada no Miro para utilização durante	as
sessões	de grupo focal	45
	Figura 6: Principais anotações sobre a etapa de descoberta	54
	Figura 7: Principais anotações sobre a etapa de contratação	56
	Figura 8: Principais anotações sobre a etapa de uso contínuo	58
	Figura 9: Principais anotações sobre a etapa de fidelização	60
	Figura 10: Jornada do cliente no banco fictício X	69
	Figura 11: Interface do banco fictício X	70
	Figura 12: Jornada do cliente no banco fictício Y	71
	Figura 13: Interface do banco fictício Y	72
	Figura 14: Escada comparativa das hipóteses de valor validadas	77

LISTA DE GRÁFICOS

	Gráfico 1: Lucro anual dos 4 maiores bancos do Brasil entre 2010 e 2019 15
	Gráfico 2: Números de chaves Pix cadastradas por instituição nas primeiras 24h
de lança	mento
	Gráfico 3: Adultos com relacionamento bancário entre 2015 e 2017 38
	Gráfico 4: Segmentação do grupo da primeira sessão por idade
	Gráfico 5: Segmentação do grupo da primeira sessão por região
	Gráfico 6: Segmentação do grupo da primeira sessão por gênero
	Gráfico 7: Segmentação do grupo da primeira sessão por regime de trabalho 49
	Gráfico 8: Segmentação do grupo da primeira sessão por número de contas
digitais	49
	Gráfico 9: Segmentação do grupo da segunda sessão por idade 50
	Gráfico 10: Segmentação do grupo da segunda sessão por gênero 50
	Gráfico 11: Segmentação do grupo da segunda sessão por regime de trabalho51
	Gráfico 12: Segmentação do grupo da segunda sessão por número de contas
digitais	51
	Gráfico 13: Segmentação do grupo da terceira sessão por idade
	Gráfico 14: Segmentação do grupo da terceira sessão por gênero
	Gráfico 15: Segmentação do grupo da terceira sessão por região
	Gráfico 16: Segmentação do grupo da terceira sessão por regime de trabalho 65
	Gráfico 17: Segmentação do grupo da terceira sessão por número de contas
digitais	
	Gráfico 18: Segmentação do grupo da quarta sessão por idade
	Gráfico 19: Segmentação do grupo da quarta sessão por gênero
	Gráfico 20: Segmentação do grupo da quarta sessão por região
	Gráfico 21: Segmentação do grupo da quarta sessão por regime de trabalho 67
	Gráfico 22: Segmentação do grupo da quarta sessão por número de contas
digitais.	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais métodos de análise da experiência do usuário	35
Quadro 2: Hipóteses de valor levantadas após sessões iniciais	62
Quadro 3: Conclusões sobre as hipóteses de valor levantadas	75

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção

BCB – Banco Central do Brasil

FEBRABAN – Federação Brasileira dos Bancos

PDP – Processo de Desenvolvimento de Produtos

TED – Transferência Eletrônica Disponível

UX - User Experience: Experiência do Usuário

SUMÁRIO

4
4
7
8
9
1
3
5
4
5
)
1
6
1
1
7
7
2
3
1
4
4
8
4
8
0
S

FOCAIS 87

1. INTRODUÇÃO

1.1.CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP) é, segundo a ABEPRO (2008), uma das subáreas da Engenharia de Produção relacionadas à área de Engenharia do Produto, apresentada pela Associação como a atividade realizada por uma empresa desde a concepção da ideia de um novo produto até o seu efetivo lançamento no mercado. Todo o processo envolve um conjunto de ferramentas de planejamento, organização, decisão e execução, contando com a participação das mais diversas áreas da empresa.

Podem ser classificados como produtos, portanto, tanto bens tangíveis quanto intangíveis e ambos necessitam de processos bem estruturados para seu desenvolvimento e lançamento no mercado.

Embora os chamados produtos digitais (ou infoprodutos) tenham surgido e ganhado visibilidade há apenas algumas décadas, eles já se tornaram a principal forma de nos comunicarmos e consumirmos informações (BANFIELD; LOMBARDO; WAX, 2015). Esse fato faz com que cada vez mais estudiosos voltem seus olhares para o processo de desenvolvimento desse tipo de item, pois embora construir um produto digital seja relativamente barato e rápido, construir o produto certo para vencer no mercado é tão difícil e penoso como sempre. Isso ocorre porque os principais componentes dos produtos digitais não são apenas pixels e código como é de senso comum, mas sim pessoas, tempo e processos (BANFIELD; LOMBARDO; WAX, 2015).

Um setor que é ainda considerado extremamente tradicional e que vem se modificando nos últimos anos e oferecendo cada vez mais produtos digitais é o setor bancário. Essas companhias foram capazes de aumentar suas margens de ganhos no decorrer da última década, provando o poder desse ramo e seu crescimento ano após ano. Essa expansão chama a atenção de novos agentes que, desenvolvendo produtos digitais que solucionam dores antigas dos usuários, vem modificando o cenário que se mantinha por diversos anos.

Em 2019, o lucro líquido dos 4 maiores bancos do Brasil com ações listadas na Bolsa cresceu em 18% em relação ao ano anterior, com os ganhos acumulados chegando a R\$ 81,5 bilhões nesse ano, o maior lucro consolidado nominal já registrado por essas instituições (G1, 2020). Esses bancos são: Itaú, Bradesco, Banco do Brasil e Santander.

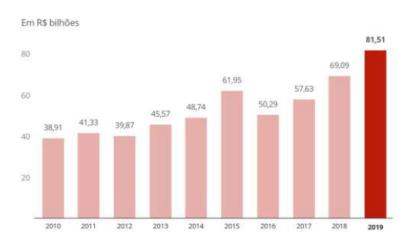


Gráfico 1: Lucro anual dos 4 maiores bancos do Brasil entre 2010 e 2019

Fonte: G1, 2020

Aproveitando a expansão contínua do mercado e em contrapartida ao crescimento dos grandes bancos, surge na última década também um movimento de novos atores. São os chamados bancos digitais e *fintechs*, que têm ganhado mercado por sua comodidade, baixo custo e, principalmente, pela experiência diferenciada que oferecem a seus usuários.

Em um levantamento de 2020, a UBS Evidence Lab mostrou que, pelo primeiro ano na história, o número de downloads de aplicativos desses novos bancos ultrapassou o de instituições tradicionais. Em 2019 os dados eram de uma participação de 52% dos grandes bancos e 48% dos novos, cenário que se inverteu no ano seguinte.

"Calculamos que atualmente o País tenha mais de 60 milhões de contas digitais, sem considerar os números do Caixa Tem (usado para o pagamento 6 do auxílio emergencial)", diz o analista do UBS Thiago Batista. Para ele, a pandemia levou muitas pessoas que não tinham confiança nos sistemas digitais – como pessoas mais velhas – a usar esses bancos pela internet. "Hoje, vejo esse movimento sem volta. Quem começa a usar, não para." (Grupo Studio, 2021).

Uma das principais notícias que movimentaram o setor financeiro no Brasil no início de 2021 foi o investimento de US\$ 400 milhões recebido pela *fintech* Nubank, o que fez com o que o valor de mercado da empresa saltasse para US\$ 25 bilhões, tornando-a uma das cinco instituições financeiras mais valiosas da América Latina, ao lado de bancos consolidados como os próprios Itaú, Bradesco e Santander (NUBANK, 2021).

O caso do Nubank é apenas um exemplo dos resultados que já vem sendo obtidos e também do potencial do crescimento dos bancos digitais. Segundo um estudo da Kantar

de 2019, o Brasil já era até então o terceiro país em termos de penetração de contas digitais (FURTADO e MENDONÇA, 2020).

Ao oferecer aos clientes uma opção de conta corrente totalmente digital, que permite que todas as movimentações sejam realizadas com apenas alguns cliques utilizando o navegador ou um aplicativo para dispositivo móvel, os bancos digitais revolucionaram o mercado financeiro. Até mesmo as instituições mais tradicionais passaram a oferecer funcionalidades semelhantes em seus aplicativos, buscando acompanhar a tendência do mercado e satisfazer os pedidos de seus clientes, que buscam cada vez mais comodidade e facilidade para cuidar de sua vida financeira.

Acompanhando esse movimento de digitalização dos bancos, em 2020 o Banco Central do Brasil (BCB) lançou a campanha Pix, criando uma nova forma de realizar transações bancárias de forma automática e, até o momento, sem custos para pessoas físicas. Ao analisarmos dados das primeiras 24h de lançamento da campanha, chama atenção o fato de que foram as *fintechs* a liderar o ranking de usuários cadastrados, superando de longe os números dos bancos tradicionais, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

Nubank 8 086 037 Mercado Pago 4 731 115 PagSeguro 4 317 725 Bradesco 3 710 035 2 499 903 Caixa Banco do Brasil 2 147 744 Itaú Unibanco 1 756 684 Santander 1 637 709 PicPay 135 336 889 588 Inter Original 523 850 335 738 C6

Gráfico 2: Números de chaves Pix cadastradas por instituição nas primeiras 24h de lançamento

Fonte: Blog AAA Inovação, 2020.

Para a Picket (2021), "com isso, chama a atenção da força das *fintechs* apesar de pesados esforços feitos por instituições mais tradicionais. O somatório de abordagem proativa e público com hábitos mais digitais são possíveis explicações".

Essas empresas passaram os últimos anos introduzindo e aprimorando as

experiências digitais dos usuários. Essas mudanças normalmente trazem um grau maior de valor percebido pelos clientes; mas apenas por um curto período de tempo. Conforme as expectativas do cliente evoluem, o valor percebido diminui, e em pouco tempo, novas experiências digitais começam a se parecer entre si (FORBES, 2020). Devido a esse grande número de opções bancárias existentes hoje no mercado, tem sido cada vez mais difícil para os clientes diferenciarem os produtos disponíveis, que grande parte das vezes possuem a oferta dos mesmos serviços, com pouca diferenciação entre si.

Para Ravanello *et al* (2016), "as experiências que as pessoas têm com os produtos e serviços, são os reais diferenciais de uma marca". Aliado a isso, Araújo (2014) salienta que o desenvolvimento desses produtos precisa estar cada vez mais focado na experiência do usuário, de forma a obter um entendimento mais completo das necessidades desses consumidores para, assim, conseguir fornecer a eles um produto que de fato seja diferente do que é encontrado no mercado e conseguir conquistar cada vez mais usuários.

Nesse sentido, esse trabalho se propõe a estudar a experiência do usuário e propor itens a serem observados no PDP de produtos digitais bancários, que vem ganhando cada vez mais relevância no mercado e na vida financeira dos brasileiros, principalmente com a atuação dos bancos digitais e *fintechs*.

1.2.JUSTIFICATIVA

Por serem empresas extremamente voltadas aos clientes e com grande envolvimento entre esses e os prestadores de serviço em si, os bancos possuem a satisfação dos clientes como um elemento essencial para sua competitividade no setor. Para atender a essas necessidades, eles precisam estar em constante evolução, possuindo alta flexibilidade de resposta às mudanças do mercado e capacidade de implementar novas tecnologias (RIBEIRO, MACHADO E TINOCO, 2010).

Grande parte do valor gerado para o cliente origina do funcionamento do produto entregue a ele e, quando se trata de serviços, também da experiência final que tem com a marca e a empresa. Nesse sentido, nas últimas décadas alguns estudos foram desenvolvidos sobre a qualidade dos serviços bancários e seus requisitos, contudo, pouco material pode ser encontrado quando se busca sobre o processo de desenvolvimento de produtos nesse setor (FACÓ e CSILLAG, 2006).

Paralelamente a isso, quando restringimos ainda mais a análise do setor bancário

para um recorte focado nos bancos digitais e *fintechs*, ainda menos estudos formais são encontrados no país, seja sobre o viés da qualidade em serviços, seja sobre o tema central desse trabalho: desenvolvimento de produtos e experiência do cliente.

Por virem aumentando cada vez mais sua participação do mercado nos últimos anos, estas empresas focadas em oferecer serviços financeiros totalmente digitais, tem atraído diversos novos agentes para o setor. Para um modelo de negócios que surgiu no Brasil em meados de 2010, pode-se considerar que o crescimento do número de agentes oferecendo serviços e produtos similares cresceu de forma extremamente rápida e hoje já temos no país 7 atores que, somados, apresentam mais de 82 milhões de contas abertas: Nubank, Banco Inter, Banco Original, C6 Bank, Agibank, Neon e Next (Decode, 2020).

Em seu livro, Ries (2019) cita uma frase de Mark Cook, VP de produto da Kodak Gallery: "Sucesso não é desenvolver um recurso, é descobrir como resolver o problema do cliente". Aplicando esse conceito quando analisamos o crescimento vertiginoso do número de banco digitais e *fintechs* no Brasil, surge a questão: quais os problemas que as novas contas digitais tem buscado solucionar?

Boa parte dessas contas em Bancos Digitais pertencem a jovens na faixa etária entre 16 e 24 anos, cuja maioria (51%) já usa mais as novas instituições financeiras do que aquelas tradicionais para movimentações do dia-a-dia, de acordo com pesquisa do Ipec feita em abril de 2021 (FOLHA DE S. PAULO, 2021).

Diante de todos os fatores apresentados, o presente trabalho se justifica na análise da interseção entre estas questões, ao passo em que se propõe a buscar entender a relação de jovens com produtos bancários digitais e, na análise de seus resultados, validar a principal hipótese na qual este trabalho está baseado: os usuários de contas digitais com 18 a 24 anos possuem requisitos de produto/serviço específicos ao escolher seu principal canal de movimentação financeira.

Caso essa hipótese se comprove ao final do estudo, será possível concluir quais são os fatores chaves que promovem uma melhor experiência dessas pessoas com os serviços citados, listando aqueles que devem ser observados por novos agentes do mercado ao desenvolver uma nova conta digital.

1.3.ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo global deste trabalho é entender quais são os principais fatores

priorizados pelos usuários de contas digitais da faixa etária de 18 a 24 anos, ao escolher uma conta bancária como seu principal canal de movimentação financeira.

Com base na resposta encontrada para essa questão, foi então levantada uma lista de funcionalidades e opções de serviços que deverão ser priorizados durante o desenvolvimento do produto de conta bancária digital por agentes que estejam ingressando no mercado hoje e nos próximos anos. Essa priorização terá como base estudos realizados com indivíduos de um grupo delimitado, utilizando metodologias qualitativas de análise da experiência do usuário.

Pode-se listar também alguns objetivos específicos do trabalho, ou seja, aqueles que precisam ser atingidos primeiramente para que se alcance o objetivo final:

- 1. Elaborar uma jornada dos clientes com contas digitais, com os principais marcos do relacionamento deles com esse produto;
- 2. Entender, com base em metodologia de pesquisa qualitativa com indivíduos da população a ser analisada, os principais pontos de atrito em cada etapa da jornada;
- 3. Elaborar hipóteses de valor com base nas conclusões da análise qualitativa que possam solucionar as dores dos usuários;
 - 4. Validar as hipóteses de valor elaboradas.

1.4.ESCOPO DO TRABALHO

Antes das demais delimitações do escopo do trabalho, é preciso definir aqui o que se caracteriza neste estudo como uma "conta digital". Segundo definição da Federação Brasileira dos Bancos, contas digitais são aquelas contas que podem ser acessadas de forma remota por meio da internet, seja por um site ou um aplicativo para dispositivo móvel (NOOMIS CIAB FEBRABAN, 2020).

Diversos atores do mercado financeiro já oferecem opções de contas digitais, contudo, alguns deles ainda requerem a presença física do cliente em agências para realizar determinado tipo de movimentação, para desbloquear o uso de cartões ou do próprio aplicativo, por exemplo. Devido a esse fato, o escopo do presente trabalho está delimitado no estudo e análise de contas originárias de bancos digitais e *fintechs*. Essas instituições em sua maioria nem mesmo possuem estruturas físicas para atendimento aos clientes de varejo, que realizam praticamente 100% de suas operações por meio da

internet (NUBANK, 2021).

A partir dessa ótica, todas as comparações realizadas ao longo do trabalho, bem como as conclusões ao final do mesmo, serão baseadas em observações a respeito de bancos digitais e *fintechs*, excluindo-se análises dos bancos tradicionais. Apesar disso, não serão descartadas observações importantes sobre esses agentes coletadas durante as pesquisas com usuários.

Diante disso, em um mercado em tamanha expansão, a ideia é conseguir entender quais são os principais fatores de decisão do grupo de usuários estudado ao escolher uma conta digital como seu principal canal de movimentação financeira e, possivelmente, gerar um direcionamento para empresas interessadas em oferecer esse produto, ao responder às perguntas:

- 1. O que é considerado essencial para os usuários de 18 a 24 anos em uma conta digital?
- 2. Quais são os principais diferenciais percebidos por esses usuários durante a utilização do produto?
- 3. Quais são os pontos levados em consideração por esses clientes ao decidir abrir uma conta em um banco digital?
- 4. Quais são os pontos levados em consideração por esses clientes ao escolher uma conta digital como sua principal conta?

Cabe ressaltar aqui que o trabalho não se propõe a realizar comparações estratégicas ou de mercado entre os bancos analisados. As preferências e comportamentos dos usuários analisados fazem parte de considerações de um público delimitado e que não necessariamente está incluído no público alvo de todos os atores de mercado aqui citados.

Não serão analisados bancos focados exclusivamente em pessoas jurídicas, investimentos ou câmbio, limitando o escopo do estudo àquelas empresas financeiras com foco no varejo. Entende-se que as diferentes empresas que ofertam o produto de conta digital possuem estratégias e planos de negócio muitas vezes distintos, não cabendo aqui uma análise individual de cada uma delas ou de alguma em específico.

Além disso, o estudo aqui apresentado não realiza uma análise sobre pessoas que ainda não utilizam contas digitais, nem lista funcionalidades que elas gostariam que existissem para que passem a utilizar o produto. O foco da análise é em usuários que já utilizam o produto, bem como naqueles itens já ofertados hoje no mercado e a comparação entre eles.

Por fim, parte importante da definição do escopo deste trabalho é entender o contexto temporal no qual está inserido. A pesquisa foi realizada no decorrer do ano de 2021, durante um momento de isolamento social imposto pela pandemia do vírus COVID-19, que trouxe uma mudança nos padrões de consumo e estilo de vida da população.

Analisando o setor bancário nesse contexto, uma matéria da Folha de São Paulo afirma que, de acordo com dados do Banco Central, 9,8 milhões de pessoas que antes eram desbancarizadas passaram a ter relacionamento com instituições financeiras pela primeira vez entre março e outubro de 2020, motivadas em sua grande parte pela necessidade de distanciamento social e pelo pagamento de auxílio emergencial por parte do governo brasileiro (GARCIA, 2020).

Esses números indicam que os hábitos da população em relação à serviços bancários mudaram de forma significativa nesse período, o que poderá causar diferenças nos resultados desta pesquisa se comparada com estudos semelhantes realizados anteriormente.

1.5.DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa aqui apresentada será de natureza aplicada e caráter exploratório, visto que seu objetivo final envolve aprimorar ideias e descobrir respostas para uma principal hipótese, a saber: os usuários de contas digitais com 18 a 24 anos possuem requisitos de produto/serviço específicos ao escolher seu principal canal de movimentação financeira.

O trabalho segue todos os passos descritos por Selltiz *et al.* (1967) como parte da pesquisa exploratória:

- 1. Levantamento bibliográfico;
- 2. Entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado;
- 3. Análise de exemplos que "estimulem a compreensão".

Além disso, com base nos procedimentos técnicos utilizados, pode-se classificar o trabalho como uma pesquisa-ação, ao passo que, de acordo com Thiollent (1985), esse é:

Um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no

qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

De forma a promover esses momentos de cooperação entre os participantes, foram então realizados grupos focais, que se caracterizam por serem grupos de pesquisa exploratória de 6 a 12 participantes, liderados por um moderador, que se reúnem para uma discussão aprofundada sobre um determinado tópico ou conceito (OXFORD, 2009, tradução nossa). Tal metodologia de pesquisa qualitativa é muitas vezes caracterizada como uma entrevista em grupo e foi escolhida por, de acordo com Vergada (2004 apud OLIVEIRA *et al.* 2007), ser apropriada quando se quer analisar "como as pessoas consideram uma experiência, uma ideia ou um evento, visto que a discussão durante as reuniões é efetiva em fornecer informações sobre o que as pessoas pensam ou sentem".

Os participantes foram então conduzidos a narrar experiências que já tenham vivido anteriormente durante a utilização do produto em questão, o que os fez abrir uma conta em determinado banco, como o compara com outras experiências digitais que tiveram e demais questões apresentadas no escopo desde trabalho, seguindo um roteiro baseado na jornada dos clientes de contas digitais, que será também descrita ao longo do texto.

Com base nas observações coletadas nessa primeira série de grupos focais, foram então elaboradas hipóteses de valor que, segundo Ries (2019) são aquelas capazes de testar se a utilização de um produto ou serviço realmente agrega valor ao cliente. Essas hipóteses foram então validadas em outra sequência de grupos focais com diferentes indivíduos.

Segundo relatório elaborado em 2020 pelo Boost Lab, a faixa que mais utiliza cartões de bancos digitais ou *fintechs* é de pessoas entre 18 e 35 anos. Ainda segundo esse relatório, "88,4% das pessoas entre 20 e 24 anos acessam a internet, e três a cada dez preferem utilizar cartões de crédito ligados a bancos digitais e *fintechs*" (POMPEU *et al*, 2020). Ao encontro desses dados, pesquisa encomendada pelo C6 Bank e realizada pelo Inpec em abril de 2021 mostrou que 51% dos jovens entre 16 e 24 anos utiliza mais as novas instituições bancárias do que as tradicionais (FOLHA DE S. PAULO, 2021).

Levando em consideração esses estudos, e como forma de restringir a base analisada com o objetivo de obter um resultado o mais assertivo possível, foi definido que todos os participantes dos grupos focais deveriam possuir entre 18 e 24 anos no momento do estudo.

Além da faixa etária, outra restrição para a participação no grupo foi o fato de a pessoa já ser uma usuária de contas digitais. Todos os participantes deveriam ter conta aberta em pelo menos um banco digital ou *fintech* que ofereça serviços bancários por aplicativos móveis, de forma que já tenham tido ao menos um contato prévio com o produto analisado.

Os encontros foram realizados por meio de plataformas de teleconferência e os participantes entraram em contato com imagens de telas apresentando funcionalidades comuns em contas digitais, podendo interagir com as imagens, listar suas observações, conversar entre si e responder às perguntas propostas.

Com o objetivo final de responder às perguntas propostas no escopo desta monografia, foi realizada então uma priorização dos itens a fim de listar os fatores percebidos como determinantes para os usuários quando escolhem sua principal conta.

1.6.ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa será aqui apresentada da seguinte forma:

<u>Capítulo 1:</u> Introdução do trabalho, com a apresentação de seus principais objetivos e sua justificativa, além de descrever a metodologia com a qual o mesmo será conduzido.

<u>Capítulo 2:</u> Neste capítulo serão apresentados 3 pontos principais de estudo. Primeiramente serão trazidas definições de autores referências no tema de Desenvolvimento de Produtos, correlacionando esse processo com a aplicação da Engenharia da Qualidade.

Posteriormente, serão relacionados o processo de design de serviços com a construção da experiência dos usuários no desenvolvimento de produtos digitais, correlacionando esses fatores com as principais ferramentas qualitativas utilizadas hoje no mercado para a realização de validação da experiência com usuários de produtos digitais.

Por fim, aqui será apresentada uma análise sobre o mercado nacional no seguimento de bancos digitais e também de digitalização de Bancos tradicionais, trazendo definições importantes sobre o produto conta digital e a história geral de seu desenvolvimento.

Capítulo 3: Nesse ponto do trabalho será apresentado o desenvolvimento prático

do mesmo, no qual serão descritos os grupos focais, utilizando as metodologias apresentadas no referencial teórico anteriormente exposto. Será aqui descrita como foi a realização destas conversas e testes, e os principais resultados obtidos a partir deles.

<u>Capítulo 4:</u> Em seu último capítulo, este trabalho apresentará as considerações finais do texto, sugerindo então um caminho a ser seguido por demais empresas ao trabalhar no desenvolvimento de contas digitais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E A RELAÇÃO COM A QUALIDADE

De acordo com Krishnan e Ulrich (2001, p.1) o desenvolvimento de um produto pode ser definido como "a transformação de uma oportunidade de mercado e um conjunto de suposições da tecnologia de produto em um produto acessível à venda".

Em linhas gerais:

Desenvolver produtos consiste em um conjunto de atividades por meio das quais busca-se, a partir das necessidades do mercado e das possibilidades e restrições tecnológicas, e considerando as estratégias competitivas e de produto da empresa, chegar às especificações de projeto de um produto e de seu processo de produção (ROSENFELD *et al.*, 2006).

O Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP) é uma das mais importantes atividades dentro de qualquer negócio, pois é um processo fundamental na agregação de valor para os clientes. Esse processo determina entre 70% a 90% do custo final dos produtos, além de exercer papel fundamental no desempenho dos mesmos em termos de qualidade, diversificação e ao tempo de introdução no mercado (TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2007).

Além dos fatores acima listados, o desenvolvimento de produtos tem se tornado cada vez mais uma atividade crítica para as empresas, uma vez que a internacionalização dos mercados demanda maior competitividade, além de diversidade. E, por sua vez, considerando um ciclo de vida cada vez mais reduzido. É, portanto, por meio do desenvolvimento de novos produtos que as empresas atendem à constante evolução do mercado, da tecnologia e do ambiente institucional (ROSENFELD *et al.*, 2006).

Para Baxter (2011) todas as empresas são pressionadas pela concorrência a inovar, mas nem sempre cederão a essa pressão e pode ser que mantenham sua linha tradicional de produtos. Para aquelas que optarem pela inovação, o autor afirma que a próxima fase é então examinar as diferentes oportunidades existentes e definir uma política própria, de forma a definir qual dentre os tipos de inovação é mais o adequado para a empresa. Só então vem a fase do projeto e desenvolvimento de produtos, na qual serão definidos o projeto conceitual, a configuração do produto e, finalmente, o projeto detalhado do mesmo. A figura abaixo mostra o funil de decisões descrito por Baxter:

Inovar: sim ou não?

Estratégia de negócios

Todas as oportunidades de inovação possíveis

Melhor oportunidade de negócios

Todos os produtos possíveis

Melhor oportunidade de produto

Todos os conceitos possíveis

Melhor conceito

Todas as configurações possíveis

Melhor configuração

Todos os detalhes possíveis

Protótipo

Novo produto

Figura 1: Funil de decisões para o desenvolvimento de produtos

Fonte: Adaptado de Baxter (2011)

Especificamente sobre o processo de desenvolvimento de produto, Rosenfeld *et al.* (2006) trazem a definição de um modelo dividido em três macrofases: Pré-Desenvolvimento, Desenvolvimento e Pós-Desenvolvimento, como pode ser visto na figura 2.

De acordo com os autores, as macrofases de pré e pós-desenvolvimento são mais genéricas e podem ser utilizadas em diversos tipos de empresa, bastando apenas alguns ajustes específicos.

Pré Desenvolvimento Pós

Planejamento Estratégico dos produtos Projeto Detalhado Produção Detalhado Produção do Produção Produção

Figura 2: Processo de Desenvolvimento de Produto

Fonte: Elaboração própria a partir de Baxter (2011)

Sobre a macrofase de desenvolvimento do produto ou de projeto de produto, Rosenfeld *et al.* (2006) afirmam que esta se baseia das conclusões obtidas durante a macrofase de pré-desenvolvimento, e o primeiro passo é "obter um entendimento comum do que está no plano do projeto, chegando a uma definição final sobre o problema do projeto, ou seja, o que se pretende atingir ("resolver") com o produto". Com base nesse

entendimento, são traçadas todas as metas relacionadas àquele produto, quais serão os fornecedores, pessoas, e recursos necessários para seu desenvolvimento.

Em suma, essa fase é composta por quatro fases principais que terminam com a entrega dos resultados e que podem ser vistas na figura 2: Projeto Informacional, Projeto Conceitual, Projeto Detalhado e Preparação e Produção.

Já de acordo com os autores Ulrich e Eppinger (2004, tradução nossa), o processo genérico de desenvolvimento de produtos possui 6 fases:

- 1. Planejamento: considerada a "fase zero", pois precede a aprovação do projeto. Nesse momento a empresa busca identificar oportunidades guiada por seu planejamento estratégico, as tecnologias disponíveis e seus objetivos de marketing. Antes do início da fase 1 deve-se ter definidos a missão do projeto, quais são as especificações do mercado-alvo para o produto, os objetivos de negócio e as principais premissas e restrições.
- 2. Desenvolvimento do conceito: nessa fase, são identificadas de fato as necessidades do público alvo, geram-se e validam-se algumas alternativas de conceitos de produtos e um ou mais conceitos são selecionados para serem desenvolvidos e testados.
- 3. Design em nível de sistema: aqui, são definidas a arquitetura do produto, seus subsistemas e componentes e é elaborado um design preliminar dos componentes chave.
- 4. Design detalhado: a fase de detalhamento do design do produto inclui a especificação completa do geometria, materiais e tolerâncias de todas as peças exclusivas do produto e a identificação de todas as peças padrão a serem adquiridas dos fornecedores.
- <u>5. Teste e refinamento:</u> essa fase envolve basicamente a construção e avaliação de várias versões de pré-produção (protótipos) do produto.
- <u>6. Produção:</u> finalmente, o produto é produzido conforme as especificações e processos produtivos definidos anteriormente. O objetivo aqui é testar a produção e a força de trabalho e resolver quaisquer problemas remanescentes nos processos de produção.

A atividade complexa do desenvolvimento de produtos envolve uma série de partes interessadas, como consumidores, vendedores, designers e empresários e, portanto, diversos interesses devem ser levados em consideração nesse processo, constituindo-o

como uma atividade interdisciplinar. Para priorizar os interesses que devem ser atendidos, deve-se ter o compromisso de formular um produto capaz de competir em um mercado em constante mudança (BAXTER, 2011).

O PDP realiza justamente essa ligação da empresa com o mercado, pois é sua função propor soluções que atendam e antecipem as necessidades dos clientes, segundo Rosenfeld *et al.* (2006), buscando:

- Identificar as necessidades do mercado e dos clientes em todas as fases do ciclo de vida do produto;
- 2. Identificar as possibilidades tecnológicas;
- 3. Desenvolver um produto que atenda às expectativas do mercado, em termos da qualidade total do produto;
- 4. Desenvolver o produto mais rápido que os concorrentes e a um custo competitivo.

Nesse contexto de necessidade de diferenciação no mercado, entende-se a qualidade como um importante atributo a ser analisado em qualquer produto, pois segundo Almeida e Toledo (1991), ela possibilita a distinção ou diferenciação das coisas.

Atualmente, as definições de qualidade não estão mais restritas apenas à qualidade de um produto ou serviço, mas abrangem todas as formas pelas quais uma empresa consiga satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Essa definição de qualidade focada na satisfação do cliente é um conceito estratégico que deverá ser usado por todas as empresas que buscam conquistar novas fatias de mercado (FURTADO, 2008).

As exigências cada vez mais elevadas por parte dos consumidores, combinadas à crescente complexidade dos produtos, processos, sistemas e organizações e a grande competição entre os países com diferentes vantagens comparativas, fazem da qualidade um fator cada vez mais determinante para a sobrevivência da empresa moderna (CAMISÓN *et al.*, 2007).

Nesse sentido, podemos afirmar que tanto o lançamento eficiente de novos produtos competitivos, quanto a melhoria da qualidade de itens já presentes no mercado fazem parte do objetivo central do PDP e devem ser vistas como duas questões extremamente relevantes na busca de uma empresa por maior competitividade no mercado (ROSENFELD *et al.*, 2006).

Importante salientar aqui que, ao falar sobre o desenvolvimento de produtos e qualidade dos mesmos, fala-se tanto sobre produtos físicos quanto sobre os digitais

(muitas vezes chamados "produtos movidos à tecnologia" ou "infoprodutos"), visto que, de acordo com Kotler (2006), produto é tudo aquilo que pode ser oferecido a um mercado com o intuito de satisfazer um desejo ou uma necessidade.

Esse conceito se faz cada vez mais importante, visto que no decorrer das últimas décadas, o design de produtos passou a estar focado na interação entre pessoas e tecnologia, e não mais apenas na forma, função, material e produção industrial. As empresas se viram obrigadas a apresentar um conhecimento não apenas no desenvolvimento de produtos, mas também de serviços, visto que grande parte dos produtos comercializados hoje são considerados híbridos (STICKDORN e SCHNEIDER, 2010) que, segundo a definição de Koivisto (2007) apud Stickdorn e Schneider (2014), são aqueles "em que o serviço foi projetado como parte integrante do produto".

Em um sentido semelhante à ideia para produtos, em relação a qualidade em serviços, pode-se conceituá-la como "o grau em que as experiências do cliente são atendidas pela percepção do serviço prestado" (GIANESI e CORRÊA, 2009, apud COSTA *et al.*, 2018).

Milet (1997) elenca os critérios que, segundo o autor, devem ser utilizados para avaliar a qualidade de serviços prestados: aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação, entendimento do cliente e preço.

Vergueiro (2002) afirma ainda:

Em última análise, a qualidade de um serviço tem relação direta com as expectativas do cliente, marcadas por experiências anteriores, que também geraram julgamentos sobre o serviço recebido [...] Ou seja: antes de utilizar um serviço um cliente tem certas expectativas sobre ele; após sua utilização, ele compara essas expectativas com o desempenho atual e tem sua percepção confirmada (se o desempenho for igual à expectativa), negativamente desconfirmada (se ele estiver aquém da expectativa) ou positivamente confirmada (se ele ultrapassar sua expectativa). [...] A qualidade em serviços é medida através da percepção dos clientes sobre o serviço prestado.

Uma importante ferramenta utilizada para analisar a qualidade em produtos e serviços é o diagrama desenvolvido por Kano em 1984, que distingue três tipos de requisitos de produto que influenciam a satisfação do cliente de maneiras diferentes quando atendidos. De acordo com Matzler e Hinterhuner (1998, tradução nossa), esses requisitos podem ser descritos da seguinte forma:

1. Requisitos obrigatórios (*must be*): são os critérios básicos de um produto,

- os quais, caso não sejam cumpridos, o cliente ficará extremamente insatisfeito. Satisfazer a esses requisitos não traz ao produto nenhum tipo de diferenciação, visto que os clientes os consideram como pré-requisitos e não demonstrarão interesse por produtos que não os possuam.
- 2. Requisitos explícitos (one-dimensional): são aqueles cujo nível de cumprimento impacta diretamente na proporção da satisfação dos clientes. Quando mais alto for esse nível de cumprimento, maior será a satisfação dos consumidores, e vice-versa. Esses requisitos geralmente são explicitamente manifestados pelos clientes.
- 3. Requisitos inesperados (*attractive*): esses são os critérios do produto que têm a maior influência sobre a satisfação do cliente. Eles não são expressos explicitamente nem esperados pelo consumidor, o que leva a um aumento mais do que proporcional na satisfação caso sejam atendidos. Se não forem cumpridos, porém, não há qualquer sentimento de insatisfação.

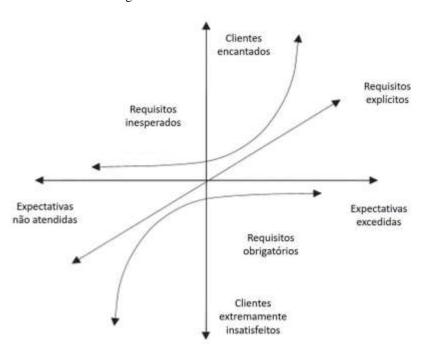


Figura 3: Gráfico do modelo de Kano

Fonte: Adaptado de Matzler e Hinterhuner (1998, tradução nossa)

Ao considerar a importância da qualidade do produto desde as fases iniciais de um projeto, classificando os requisitos dos clientes de acordo com o modelo de Kano, torna-se mais fácil conseguir priorizar as necessidades desses consumidores para que sejam definidos pré-requisitos para a atividade de desenvolvimento de produtos (MATZLER e HINTERHUBER, 1998, tradução nossa). Essa estratégia tornará o PDP muito mais assertivo desde o início, reduzindo a necessidade de futuras alterações, o que contribuirá para uma economia no projeto, pois o custo de modificações é cada vez mais elevado conforme se avançam nas fases do desenvolvimento (ROSENFELD *et al.*, 2006).

2.2.*DESIGN* DE SERVIÇOS E A CONSTRUÇÃO DA EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO EM PRODUTOS DIGITAIS

O artigo "Designing Services that deliver" (SHOSTACK, 1984) foi um dos primeiros textos a utilizar a expressão "Design de serviços", que se tornou uma disciplina muito pesquisada nos anos seguintes. Na década de 1990 o estudioso alemão Michael Erlhoff define o design de serviços como "um novo recurso que conecta métodos e ferramentas de áreas distintas do conhecimento" (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014). Também de acordo com os mesmos autores:

O *design* de serviços é uma área emergente, focada na criação de experiências cuidadosamente planejadas, por meio do uso de uma combinação de mídias tangíveis e intangíveis. Isso oferece inúmeros benefícios à experiência final do usuário, quando aplicado a setores como varejo, bancos, transportes e saúde. O *design* de serviços, enquanto prática, geralmente resulta no *design* de sistemas e processos que têm como objetivo oferecer ao usuário um serviço holístico (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

O *Design* de Serviços surge com o intuito de projetar serviços que beneficiem tanto as organizações como as pessoas que necessitam utilizá-los, responsável então por desenvolver e controlar todas as interfaces de contato com os usuários, projetando toda essa jornada (MORITZ, 2005).

Segundo Stickdorn e Schneider (2014), o *design thinking* de serviços possui cinco princípios:

- 1. Centrado no usuário: testar sempre os serviços pelo olhar do cliente;
- 2. Cocriativo: incluir todos os *stakeholders* no processo de *design*;
- 3. Sequencial: visualizar sempre o serviço como uma sequência de ações relacionadas entre si;
- 4. Evidente: visualizar serviços intangíveis como artefatos físicos;
- 5. Holístico: ler em consideração todo o ambiente envolvido no serviço.

6. A centralização no usuário se dá com a participação deste na construção do produto ou serviço.

O objetivo primordial de um serviço é atender às necessidades e expectativas de seus usuários (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014) e, para lançar no mercado grandes produtos e serviços, é essencial que o time que o está desenvolvendo consiga obter suas ideias diretamente a partir de clientes e usuários (CAGAN, 2021).

Essa área de estudo está intimamente ligada ao processo de desenvolvimento de produtos digitais, que, como dito anteriormente neste trabalho, possuem características tanto de produtos quanto de serviços.

Quando se correlaciona o *design* de serviços ao PDP de produtos digitais, a necessidade de entender os clientes e converter seus requisitos em sistemas utilizáveis e desejáveis se direciona para conceitos de experiência do usuário (*User Experience* ou simplesmente UX).

Na década de 1990, Donald Norman (na época vice-diretor da Apple) foi um dos primeiros autores a utilizar o termo "experiência do usuário" para descrever todos os aspectos da experiência de um cliente com um sistema, incluindo teorias como de cognição distribuída, e estudos de usabilidade e *design* emocional (LALLEMAND, et. al., 2014).

Estudos da última década como o de Garret (2011, tradução nossa), definem a experiência do usuário de forma simplificada como "a experiência que os produtos criam para as pessoas quando são utilizados no mundo real". O autor ainda salienta que esse conceito não diz respeito ao funcionamento interno de um produto ou serviço. A experiência do usuário é sobre como ele funciona do lado de fora, onde uma pessoa entra em contato com ele. Quando alguém pergunta como é usar um produto ou serviço, está perguntando sobre a experiência do usuário. É difícil fazer coisas simples? É fácil descobrir? Qual é a sensação de interagir com o produto?

Muito da interação dos usuários com os produtos vem da chamada usabilidade, que é geralmente considerada a capacidade do usuário de usar o produto para realizar uma tarefa com sucesso, enquanto a experiência do usuário tem uma visão mais ampla, olhando para toda a interação do indivíduo com o item, bem como os pensamentos, sentimentos, e percepções que resultam dessa interação. Tem-se uma visão muito mais ampla de usabilidade ao se examinar toda a experiência do usuário (TULLIS; ALBERT, 2008, tradução nossa).

Embora a usabilidade seja essencial para tornar a tecnologia transparente, na realidade atual de extrema competição entre diferentes produtos, isso não é suficiente. Com diversos outros produtos iguais, um deles que oferece uma melhor experiência do usuário muitas vezes vende mais do que aquele com maior número de funcionalidades (HARTSON; PYLA, 2012, tradução nossa). Quando se trata das partes de um produto voltadas para o usuário - botões, visores, rótulos e assim por diante - a forma "correta" de apresentá-los não é ditada pela funcionalidade em si. Em vez disso, é ditada pela psicologia e comportamento dos próprios usuários (TULLIS; ALBERT, 2008, tradução nossa).

Com o entendimento da importância de um *design* de serviços voltado para a experiência do usuário, vem a questão: como avaliar e mensurar a experiência desses clientes? Como garantir que o produto atenda a seus requisitos e crie uma experiência acima das expectativas?

Nesse sentido, Araújo (2014) traz em seu trabalho uma revisão bibliográfica sobre os principais métodos para avaliação da usabilidade e experiência do usuário. A autora salienta que o método mais apropriado a ser utilizado em cada caso dependerá muito do produto e de seu grau de complexidade, bem como da fase do PDP no qual se encontra. Para Hartson (2001), citado pelo mesmo autor:

Independentemente do método, o objetivo das avaliações da experiência do usuário é essencialmente o mesmo: coletar dados e produzir descrições de problemas de utilização para análise, que podem ser utilizados no processo iterativo de desenvolvimento para alcançar um nível aceitável de UX. (HARTSON *et al.*, 2001, apud ARAÚJO, 2014).

São elencados aqui alguns dos principais métodos descritos pela pesquisa da autora e que serão de alguma forma relevantes ao presente trabalho, além de outros métodos comumente utilizados por *designers* e gerentes de produtos.

- 1. Pensamento em voz alta: nesse teste, define-se um cenário aos usuários e um conjunto de tarefas que devem ser realizadas por eles. Ao realizar cada uma delas e interagir com o produto, o usuário deve relatar em voz alta suas ações, decisões, pensamentos e sentimentos (NIELSEN, 1993).
- 2. <u>Grupos Focais ou Grupos de Foco:</u> essa técnica é realizada por um grupo de discussão com diversos usuários e a presença de um moderador que irá direcionar a conversa do grupo através de um roteiro pré-estabelecido com

- uma questão principal em foco. Podem ser abordados temas como experiências passadas com a utilização de um produto ou exigências e expectativas sobre o lançamento de novos itens, bem como problemas de usabilidade encontrados, entre outros o (BRUSEBERG e MCDONAGHPHILP, 2001).
- 3. Entrevistas: conversas com usuários guiadas por questões formuladas sobre as informações que precisam ser levantadas. Podem ser estruturadas, apresentando um conjunto pré-determinado de questões, ou não, buscando obter o máximo de detalhes possíveis sobre as experiências do entrevistado (CATECATI et al., 2011).
- 4. <u>Questionários</u>: assim como nas entrevistas, para os questionários é formulado um conjunto de questões sobre o tema que se pretende analisar. Porém, nesse caso os usuários respondem as perguntas sem a presença do pesquisador (CATECATI *et al.*, 2001).
- 5. <u>Estudo de campo:</u> aqui o avaliador analisa o usuário em seu ambiente normal de interação com o produto. O objetivo é entender, da forma mais verossímil possível, como a pessoa utiliza o produto (NIELSEN, 1993).
- 6. <u>UX Curve</u>: neste método o usuário deve traçar uma curva que descreva qualitativa e quantitativamente a evolução de sua relação e experiência com o produto com o decorrer do tempo, sempre descrevendo os motivos das possíveis mudanças (KUJALA *et al.*, 2011).
- 7. <u>Wireframes:</u> são uma forma de protótipo, diagramas esquemáticos e "esboços" que definem uma Página da Web ou conteúdo da tela e fluxo de navegação. Eles são usados para ilustrar conceitos de alto nível, layout visual aproximado, comportamento e, às vezes, até aparência de um *design* de interação (HARTSON; PYLA, 2012, tradução nossa).
- 8. <u>Design Participativo</u>: é um processo democrático de *design* que envolve a participação do usuário não treinado na construção de *design* de protótipos e *wireframes*, por exemplo (HARTSON; PYLA, 2012, tradução nossa).
- 9. <u>Jobs to be done</u>: teoria que se concentra na compreensão profunda da luta dos clientes para progredir e, em seguida, na criação da solução certa para garantir que o produto resolva bem o "trabalho" de seus clientes, ou seja, sua necessidade mais profunda (CHRISTENSEN *et al.*, 2016, tradução

nossa).

Quadro 1: Principais métodos de análise da experiência do usuário

Método	Autor utilizado como referência NIELSEN, 1993	
Pensamento em voz alta		
Grupos Focais ou Grupos de Foco	BRUSEBERG e MCDONAGH-PHILP, 2001	
Entrevistas	CATECATI et al., 2011	
Questionários	CATECATI et al., 2011	
Estudo de campo	NIELSEN, 1993	
UX Curve	KUJALA et al., 2011	
Wireframes	HARTSON; PYLA, 2012	
Design Participativo	HARTSON; PYLA, 2012	
Jobs to be done	CHRISTENSEN et al., 2016	

Fonte: Elaboração própria

Independentemente do método escolhido para ser utilizado em cada fase do PDP de um produto, sabe-se hoje que se deve validar as ideias com clientes e usuários reais, não se baseando apenas nas próprias experiências do time de produtos. A principal pergunta a ser respondida por esses testes deve ser "O usuário ou cliente escolherá usar ou comprar isso?", pois se o valor do produto não estiver claro para ele, nada mais importará, não importa quão boa seja a usabilidade, confiabilidade e desempenho do mesmo (CAGAN, 2018).

Aliado a isso, Eric Ries (2019) descreve em seu livro "A startup enxuta" o que ele chama de hipóteses de valor, que são previsões realizadas pelo time que está construindo o produto e que devem ser testadas para entender se aquele produto ou serviço realmente agrega valor aos clientes. Para Ries (2019), essa validação deve seguir um método científico, partindo de uma hipótese clara, que gera previsões que podem ser testadas empiricamente. O autor cita que, durante essa validação, queremos responder a algumas perguntas principais:

Quais opiniões do cliente devemos escutar, se é que devemos escutar alguma? Quais funcionalidades devemos priorizar, entre as muitas que podemos desenvolver? Quais são as características essenciais para o sucesso do produto e quais são apenas complementares? O que pode ser alterado com segurança e o que pode irritar os consumidores?

A construção e validação das hipóteses faz parte do ciclo de *feedback* apresentado por Ries (2019), que envolve três etapas; construir, medir, aprender. Essas etapas

perpassam todo o processo de construção, lançamento e utilização de um produto ou serviço pelos clientes, pois à medidas que os usuários vão interagindo com o produto, eles geram dados e feedbacks que são utilizados para validar ou descartar hipóteses e trabalhar na melhoria contínua do que é fornecido aos clientes.

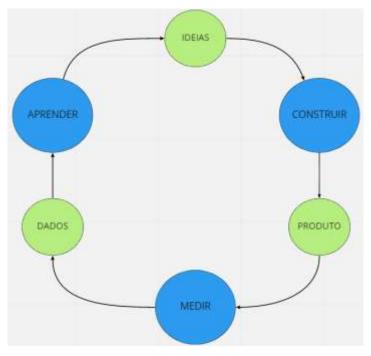


Figura 4: Clico de feedback construir-medir-aprender

Fonte: Adaptado de Ries (2019)

Para validar as hipóteses valor, busca-se evidências e dados confiáveis que mostrem o que as pessoas realmente fazem ou escolhem em um contexto particular, não apenas o que eles pensam ou dizem que fazem em geral. Para isso, um bom teste simula uma experiência, dando ao seu participante a oportunidade de se comportar de acordo com o que faria em um ambiente real. Este comportamento é o que permite que as hipóteses sejam validadas (TORRES, 2021).

2.3.O SURGIMENTO E ASCENSÃO DAS CONTAS DIGITAIS

A definição de banco, segundo o Banco Central do Brasil (BCB) (2019) é: "instituição financeira especializada em intermediar o dinheiro entre poupadores e aqueles que precisam de empréstimos, além de custodiar (guardar) esse dinheiro". Além disso, essas organizações disponibilizam serviços financeiros para seus clientes, como

saques, empréstimos, investimentos, entre outros.

Os bancos são geralmente classificados em uma dentre cinco categorias definidas pelo BCB:

- 1. Banco de câmbio: compra e vende moedas estrangeiras;
- 2. Banco comercial: intermedia recursos entre investidores e aqueles que querem tomar crédito;
- 3. Banco de desenvolvimento: oferece financiamentos para projetos de desenvolvimento econômico e social;
- 4. Banco de investimento: proporciona empréstimos de capital fixo ou de giro;
- 5. Banco múltiplo: banco comercial que também acumula carteiras de investimento e câmbio, por exemplo.

O primeiro banco aberto no país foi o Banco do Brasil no ano de 1809, impulsionado pela vinda da família real portuguesa ao país. O primeiro banco comercial privado, porém, surgiu somente 27 anos depois, quando foi aberto o Banco do Ceará, em 1836 (CNF, s. d.).

Ainda no século XIX, o incipiente setor financeiro brasileiro contou com diversos fechamentos e reaberturas do Banco do Brasil, bem como com o surgimento de diversos outros bancos comerciais, como o do Rio de Janeiro, Bahia, Maranhão e Pernambuco. Alguns anos depois, deram entrada no país pela primeira vez alguns bancos estrangeiros, como o *London & Brazilian Bank* e o *The Brazilian and Portuguese Bank* (CNF, s. d.).

O século seguinte foi marcado pelo início da regularização do setor, com a criação de instituições como a Inspetoria Geral dos Bancos, Câmaras de Compensação de Cheques do Rio de Janeiro e de São Paulo. Em 1969, surge o Sistema Integrado Regional de Compensação (SIRC), que passou a permitir a integração de praças localizadas em uma mesma região e no ano de 1983, surge também a Compensação Nacional, que foi capaz então de interligar todo o país. Outro marco importante do século foi o surgimento da Compensação Eletrônica em 1988 (CNF, s. d.).

De acordo com Camargo (2009), a década de 1990 foi marcada por mudanças importantes no sistema bancário brasileiro:

Seguindo a tendência mundial de liberalização em vários mercados, o Brasil iniciou um processo de abertura comercial e financeira. Após o processo de reestruturação bancária promovido pelo governo, os bancos estrangeiros ampliaram em muito sua participação no mercado bancário do país. Houve

uma intensificação no processo de fusões e aquisições, tanto por instituições estrangeiras como por instituições nacionais, o que aumentou consideravelmente a concentração bancária.

A primeira década do século XXI contou com um aumento no número de bancarizados, devido a abertura de contas correntes de mais fácil acesso e maior disponibilização de crédito consignado, além da ascensão de grande parte da classe C ocorrida no mesmo período. Em 2007 o número de contas bancárias no Brasil atingiu 112,1 milhões, representando um aumento de 76% em relação ao ano 2000 (FURTADO; MENDONÇA, 2020).

Em compensação, na segunda metade da década seguinte, houve uma estabilização desse número total de bancarizados, como pode-se ver pelo gráfico abaixo, que mostra o número total de adultos com relacionamento bancário entre 2015 e 2017:

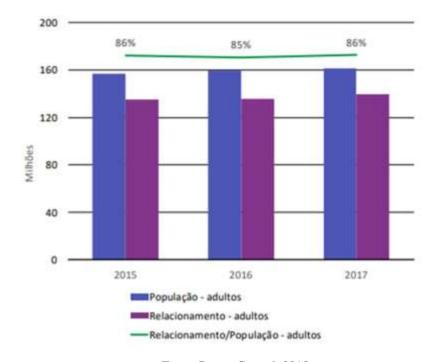


Gráfico 3: Adultos com relacionamento bancário entre 2015 e 2017

Fonte: Banco Central, 2018

Apesar desse alto grau de bancarização total, é importante perceber as discrepâncias encontradas entre as diferentes regiões do país, com a Região Sudeste apresentando o maior percentual – 90,9% –, e a Região Norte, o menor, 72,3% (BANCO CENTRAL, 2018).

Em 2017, a maior parte das transações realizadas por esses clientes já eram feitas

por canais remotos, totalizando 66% das movimentações totais (Banco Central, 2018). Esse tipo de operação é possível graças ao surgimento e ampla adesão das chamadas contas digitais. As primeiras instituições financeiras a disponibilizar opções de contas totalmente digitais, nas quais é possível realizar todas as transações sem a necessidade de visitar uma agência física, foram os bancos bigitais.

De acordo com o *Digital Banking Manifesto*, publicado pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) em 2016 (tradução nossa), no lado do varejo, o chamado "Banco Digital do Futuro" deve ser capaz de oferecer, no mínimo:

- Uma experiência holística, personalizável e intuitiva para os clientes sobre seu dinheiro e sua vida financeira, incluindo informações sobre sua conta corrente e saldos de depósitos, transações, empréstimos, pagamentos recorrentes, contribuições para pensões e acumulação, bem como contas de títulos.
- 2. Uma experiência 100% digital, dispensando idas a agências e assinatura de papéis físicos por exemplo.
- 3. Foco inicial no desenvolvimento mobile, em vez de ter o celular como uma alternativa tardia ou uma capacidade adicional.
- 4. Serviços de câmbio simples e baratos, incluindo proteção contra flutuações da taxa de câmbio e fornecimento de várias moedas distintas.
- 5. Tecnologia biométrica, como biometria de rosto e voz.
- 6. Cartão de crédito virtual, com base nas preferências do próprio cliente, incluindo identificação eletrônica, e-card para compras online seguras e ferramentas para visualizar, pagar, organizar, analisar e arquivar faturas digitais e gerar documentos fiscais relevantes.

O primeiro local onde os bancos digitais cresceram foi no Reino Unido, principalmente entre os anos de 2014 e 2015. Por lá esses bancos apostaram na geração dos *millennials*, ofertando uma conta com a possibilidade de gestão totalmente online e praticamente sem cobrança de taxas e tarifas. No Brasil, os bancos digitais ganharam força com o aumento do acesso da população brasileira à internet e meios de comunicação digital, chegando a um crescimento de 147% no número de clientes nos últimos anos (POMPEU *et al*, 2020). O país também é líder na América Latina em número de *fintechs*, empresas que provocam inovações tecnológicas no mercado financeiro (ORTIZ, 2021).

Comparados aos bancos digitais, aqueles considerados "tradicionais" sofrem de

inúmeras desvantagens, porque a diferenciação entre eles é relativamente fraca. Além disso, seus clientes geralmente não estão satisfeitos com o nível de serviço que recebem (LIPTON, 2016 tradução nossa). Esses bancos enxergam então pela frente o grande desafio de manter sua participação no mercado sem perder espaço para os novos concorrentes totalmente digitais. Essa missão só poderá ser cumprida com grandes esforços dedicados na transformação digital de seu modelo de negócios.

Nesse mercado de alta concorrência e cada vez menos diferenciação, o próximo capítulo deste trabalho apresentará o relato de uma busca por como satisfazer e superar as expectativas destes usuários cada vez mais exigentes.

3. DESENVOLVIMENTO DOS GRUPOS FOCAIS

De acordo com Oliveira, Filho e Rodrigues (2007), a técnica de grupos focais pode ser considerada uma modalidade de entrevista em grupo, pois é conduzida com base em roteiro estabelecido pelo moderador e possui um objetivo final desejado pelo pesquisador, que é definido antes da execução das seções.

Ainda segundo os mesmos autores, essa metodologia pode ser dividida em três diferentes fases, exigidas para que o pesquisador tenha êxito na obtenção das respostas que precisa. São elas:

- 1. Planejamento;
- 2. Condução das sessões;
- 3. Análise dos dados.

Tendo em vista as fases apresentadas, o presente capítulo é subdividido de forma a refletir a mesma ordem e organização da execução dos grupos focais, descrevendo os detalhes da realização de cada uma dessas etapas.

Primeiramente são apresentados os dados e descrição das 2 primeiras sessões de grupos focais, que constituem a primeira etapa deste desenvolvimento. Durante a análise de dados destes encontros foram elaboradas hipóteses de valor sobre a utilização de contas digitais por parte do público escolhido e, por fim, será aqui então descrita a condução dos 2 últimos grupos, que tiveram como foco a validação das hipóteses elaboradas.

3.1.PLANEJAMENTO DOS GRUPOS FOCAIS

Antes de qualquer seguimento com o desenvolvimento prático da pesquisa, foi necessário ter claro qual era o principal objetivo da mesma e quais eram os resultados esperados após sua conclusão. Como citado no capítulo 1 deste trabalho, o objetivo fundamental deste estudo é entender quais são os fatores chave de decisão que levam a faixa de clientes selecionada a escolher a conta digital que irão utilizar como principal canal de movimentação monetária. Como principal resultado, espera-se conseguir chegar a uma conclusão sobre quais seriam esses fatores chaves, com base na validação de algumas hipóteses entre o grupo de estudo.

Mantendo o foco nesses pontos citados, iniciou-se então a etapa de planejamento dos grupos focais a serem realizados, onde foram definidas questões relativas à escolha

das pessoas a serem entrevistadas, número de sessões, local na qual elas seriam realizadas e sua duração, bem como o roteiro detalhado de como esses momentos seriam conduzidos.

Primeiramente, em relação ao público a ser pesquisado, foi definido que esse seria composto por pessoas que possuíssem as seguintes características:

- 1. Pessoas com idade entre 18 e 24 anos;
- 2. Pessoas que já tenham utilizado uma conta bancária de pelo menos um banco digital brasileiro.

O fator da idade foi definido após estudo de pesquisas que relataram que essa faixa etária tem utilizado prioritariamente os bancos digitais em detrimento dos tradicionais, como apresentado no capítulo 1. Com base nisso, mostra-se como um campo interessante de estudo buscar entender a relação desses jovens com os bancos digitais, procurando encontrar a razão primordial que os faz optar por um banco digital em específico em detrimento de outro que, muitas vezes, oferece a mesma gama de produtos e serviços.

Devido a esse foco de análise em bancos digitais, se fez necessária também a delimitação da participação apenas de indivíduos que já houvessem utilizado o produto em questão pelo menos uma vez, de forma que a discussão dos grupos fosse mais enriquecedora e se mantivesse focada no tema proposto.

Após a definição das características do público a ser analisado, foi definida a forma como as sessões seriam conduzidas, no caso, em quatro sessões separadas. As duas primeiras teriam como foco discutir a jornada dos clientes com contas digitais, de forma a colher insumos sobre fatores positivos sobre os principais bancos digitais, bem como pontos de dor e insatisfação com os mesmos. Os dados colhidos nessa primeira etapa seriam então utilizados para a elaboração das hipóteses de valor, a serem validadas em mais duas sessões finais.

A maioria das publicações que citam o tema de grupos focais salienta que o número ideal de participantes gira em torno de 6 a 12 pessoas, sendo recomendando recrutar um número 20% acima do definido como ideal, para cobrir eventuais ausências (MATTAR, 1996). Por isso, definiu-se então que seriam recrutadas aqui 8 pessoas para cada sessão, de forma a considerar a presença de pelo menos 6 pessoas caso o percentual de ausências chegasse a 20%, como indicado.

Importante aqui ressaltar que foram recrutadas pessoas diferentes para cada uma das quatro sessões, não se repetindo os participantes em nenhuma delas, de forma a trazer

ideias mais diversas para as discussões e também evitar que os indivíduos fossem tendenciosos ao trazer suas percepções, principalmente nas duas sessões finais com foco em validar as hipóteses construídas.

Devido às limitações causadas pela necessidade de distanciamento social imposta pela pandemia do vírus COVID-19, e também como forma de possibilitar a participação de diferentes pessoas, mesmo que distantes geograficamente, optou-se por realizar todas as sessões de maneira virtual, utilizando-se da plataforma de comunicação por vídeo Google Meet. Além dos fatores apresentados, essa escolha possibilita que todos os momentos sejam facilmente gravados, de forma que o moderador consiga rever as sessões posteriormente, possibilitando maior facilidade na subsequente descrição e análise de resultados.

Além do *Google Meet*, foi utilizada a ferramenta colaborativa Miro, que funciona como um quadro branco onde todos os participantes podem contribuir simultaneamente com insumos valiosos para a sessão. No Miro foi construída a jornada dos usuários de contas digitais de forma visual, separando-a em seus principais pontos a serem discutidos e apresentando exemplos de telas de alguns dos principais bancos digitais do país hoje.

Para selecionar os participantes foi então divulgado um formulário elaborado através da plataforma *Google Forms*, com o intuito de coletar informações preliminares sobre pessoas interessadas em participar dos grupos de discussão. Esse formulário foi divulgado por meio de redes sociais, de forma a tentar criar um banco de participantes diverso, com pessoas de diferentes regiões e realidades, sempre mantendo as características necessárias para a participação na pesquisa. As perguntas presentes no formulário são apresentadas no Anexo - A.

As informações coletadas nesse formulário foram utilizadas para análises mais detalhadas sobre o público estudado e os indivíduos participantes da pesquisa. Essas análises serão apresentadas posteriormente neste trabalho. Além disso, o formulário se mostrou importante para coletar informações sobre a disponibilidade dos indivíduos para a realização das sessões.

Após a definição de todas as questões de detalhamento do estudo, foi então elaborado o roteiro de questões que conduziriam as 2 sessões da primeira etapa da pesquisa. As questões foram desenvolvidas com base no objetivo principal do trabalho e em seus objetivos secundários, bem como no resultado primordial que se pretendia obter com os dois primeiros grupos de discussão: entender as dores dos clientes em cada uma

das etapas de sua utilização do produto. Decidiu-se que esses 2 momentos iniciais seriam conduzidos com base na jornada dos clientes com contas digitais, construindo todo o momento de discussão de forma a seguir a mesma organização e cronologia desta.

De acordo com Stickdorn *et al* (2018), um mapa da jornada do cliente explicita a experiência de uma pessoa ao longo tempo, tornando visual a experiência geral que um cliente tem com um serviço, um produto (físico ou digital) ou uma marca. Segundo os autores, isso inclui as fases de reconhecer uma necessidade, procurar um serviço específico, reservar e pagar por ele e usar o serviço, bem como talvez a realização de reclamações se algo der errado. Mapas de jornada auxiliam a encontrar pontos de melhoria na experiência dos clientes e a explorar possíveis soluções.

Aliada a essa definição, Diaz e Khairy (2019, tradução nossa) dividem a jornada dos clientes com produtos bancários em três etapas:

- 1. <u>Descoberta:</u> O estágio de descoberta começa quando os clientes identificam a necessidade de um serviço financeiro. Em termos gerais, ele incorpora três etapas por parte do cliente: desenvolver uma consciência das opções potenciais, avaliar essas opções e selecionar o produto mais apropriado.
- 2. <u>Onboarding</u>: Uma vez que uma pessoa decide contratar o produto, o banco inicia uma série de atividades para estabelecer as credenciais e elegibilidade do cliente e configurar a conta.
- 3. <u>Uso contínuo:</u> Essa fase inclui o uso do produto, envolvimento do cliente, possíveis vendas cruzadas e respostas a consultas ou reclamações, à medida que os bancos trabalham para construir relacionamentos duradouros com os clientes.

Com base especialmente nesta definição, será considerada neste trabalho uma jornada dos clientes subdividida nas seguintes etapas:

- 1. <u>Descoberta:</u> Decisão por parte do cliente de abrir uma conta bancária digital, descoberta das diferentes contas e escolha de uma delas;
- 2. <u>Contratação</u>: Processo de contratação do produto, abertura da conta;
- Uso contínuo: Utilização da conta, contando principalmente com a realização de transações como transferências, pagamentos, compras utilizando cartões e outros;
- 4. <u>Fidelização:</u> Decisão de utilizar a conta como seu principal canal de movimentação, recomendação para amigos e familiares.

Foi construída no Miro então essa jornada de forma a tornar visual cada uma das

etapas, trazendo exemplos de propagandas e telas dos aplicativos de alguns bancos digitais reais para exemplificar cada uma das etapas da jornada dos clientes. Essa construção no Miro pode ser visualizada na figura a seguir.

Describerto

Contratago

Uso continuo

Ficielização

Contratago

C

Figura 5: Jornada do cliente desenhada no Miro para utilização durante as sessões de grupo focal

Fonte: Elaboração própria

Com base nesses 4 momentos da jornada do cliente, foi elaborado o seguinte roteiro para o momento:

- 1. Apresentação dos participantes do grupo, de forma a gerar maior familiaridade e abertura entre o grupo;
- 2. Apresentação da ferramenta a ser utilizada e certificação de que todos os indivíduos têm acesso a ela;
- 3. Questões iniciais a serem respondidas livremente entre os participantes:
 - a. Qual foi seu primeiro contato com o mundo dos bancos? Quando e onde criou sua primeira conta bancária?
 - b. Quantas contas bancárias você tem hoje? Quantas delas são digitais?
- 4. Questões relativas ao 1º passo da jornada:
 - a. Qual foi seu primeiro contato com os bancos digitais? Quando e como decidiu que precisava/queria uma conta digital?

- b. O que te faz criar uma conta em um novo banco?
- c. Quais critérios leva em consideração ao escolher um banco no qual abrirá uma conta?
- 5. Questões relativas ao 2º passo da jornada:
 - a. Como foi o processo de criação da conta?
 - i. Pontos positivos;
 - ii. Dificuldades encontradas;
 - iii. Chegou a desistir?;
 - iv. Qual foi a pior parte da experiência?
- 6. Questões relativas ao 3º passo da jornada:
 - a. Quais movimentações você realiza rotineiramente em sua conta?
 - b. Você realiza essas movimentações em todas as suas contas (caso tenha mais de uma)? Por que realiza em algumas e não em outras?
 - c. Qual serviço você mais utiliza em cada banco?
 - d. Quais foram suas dificuldades para realizar uma transferência? E um Pix? E um pagamento de boleto?
- 7. Questões relativas ao 4º passo da jornada:
 - a. Qual você considera a sua principal conta hoje? Por que?
 - b. O que te fez escolher essa conta como principal?
 - c. O que te faria adotar outro banco digital como seu principal banco hoje?
 - d. Você mudaria alguma coisa na conta digital que mais utiliza hoje? Se sim, o que?

Importante ressaltar que o roteiro acima foi elaborado de forma a apenas servir como um guia para a moderadora das sessões, podendo ter suas perguntas e sua ordem modificadas de acordo com a necessidade e o andamento de cada uma das sessões. Oliveira, Filho e Rodrigues (2007), salientam sobre as sessões de grupos focais que "o valor da técnica está nos resultados inesperados que frequentemente se obtêm de um grupo de discussão livre", fortalecendo a ideia de que o mais importante em um grupo deste tipo é que o moderador inicie uma discussão onde todos os participantes possam contribuir de forma livre, para que assim sejam coletados ainda mais insumos relevantes.

3.2.CONDUÇÃO DAS SESSÕES – 1ª ETAPA

3.2.1. CARACTERÍTICAS DOS PARTICIPANTES

Para realização das sessões, os respondentes do formulário foram divididos em 4 sessões separadas, cada uma com 8 participantes convidados. Os dias e horários das sessões foram definidos com base na disponibilidade dos participantes, apresentada no preenchimento do formulário. Além disso, ao dividir os grupos, buscou-se trazer a maior diversidade possível entre as idades, gêneros e regiões do país, apesar de o primeiro critério para seleção ter sido sempre a disponibilidade.

Cabe rememorar aqui que, apesar de divididas em 4 sessões, estas possuíram 2 objetivos distintos, tendo os 2 primeiros encontros o foco em coletar informações sobre a experiência dos participantes com contas digitais reais e as 2 últimas sessões um foco em validar hipóteses de valor construídas com base nos insumos dos grupos anteriores.

Também é importante ressaltar que todos os grupos foram compostos por indivíduos distintos, não tendo pessoas convidadas a participar de mais de uma sessão.

Apresenta-se abaixo as características dos grupos selecionados para as 2 primeiras sessões, considerando apenas os indivíduos que compareceram nos momentos.

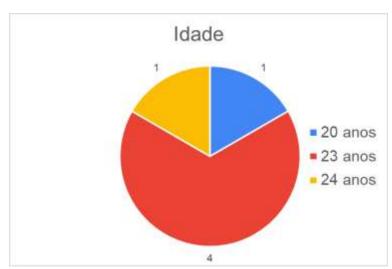


Gráfico 4: Segmentação do grupo da primeira sessão por idade

Gráfico 5: Segmentação do grupo da primeira sessão por região

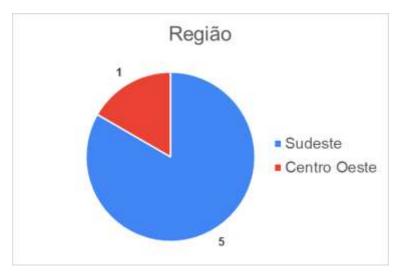
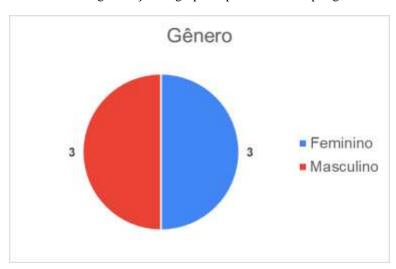


Gráfico 6: Segmentação do grupo da primeira sessão por gênero



Regime de trabalho

Contrato PJ
(freelancer)
Carteira
Assinada (CLT)
Estagiário

Gráfico 7: Segmentação do grupo da primeira sessão por regime de trabalho



Gráfico 8: Segmentação do grupo da primeira sessão por número de contas digitais

Fonte: Elaboração própria

Além disso, todos os participantes da primeira sessão são solteiros e não possuem filhos.

Gráfico 9: Segmentação do grupo da segunda sessão por idade

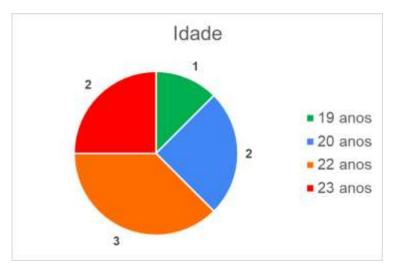
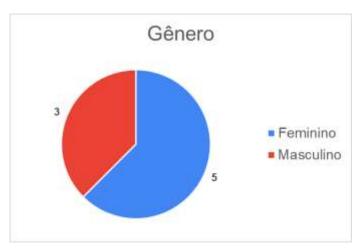


Gráfico 10: Segmentação do grupo da segunda sessão por gênero



Regime de trabalho

Bestagiário
Desempregado
Carteira
Assinada (CLT)

Gráfico 11: Segmentação do grupo da segunda sessão por regime de trabalho



Gráfico 12: Segmentação do grupo da segunda sessão por número de contas digitais

Fonte: Elaboração própria

Além disso, todos os participantes da segunda sessão são da região Sudeste, solteiros e não possuem filhos.

Algumas características em comum entre todos os participantes ficam claras pelos dados apresentados acima, como o fato de todos serem solteiros e não possuírem filhos. Esses dois fatores podem se justificar em grande parte pela idade aqui analisada (18 a 24 anos), mas também podem ser evidências sobre a região (88% dos participantes dessas sessões moram na região sudeste).

As idades se mostraram concentradas entre 20 e 24 anos, com apenas uma pessoa de 19 anos. A pesquisa não contou com participantes de 18 anos em nenhuma das sessões. Esse fato provavelmente pode ser justificado pela limitação da divulgação do formulário

para divulgação dos grupos, porém também levanta a hipótese de que o interesse por questões envolvendo a vida financeira (o que leva ou obriga os indivíduos a criarem contas bancárias em algum momento) é desenvolvido com o passar dos anos, sendo mais evidente em pessoas com idades acima de 20 anos.

Em relação ao gênero dos participantes, percebe-se que houve uma boa distribuição entre ambos, não possibilitando que fosse realizada nenhuma análise individual relacionada a essa característica da amostra.

Boa parte das pessoas analisadas são hoje estagiárias (50%), ou trabalham em regime CLT (28,6%). Apenas 1 delas (7,1%) informou trabalhar com um contrato de pessoa jurídica ou *freelancer* e 2 (14,3%) relataram estar desempregadas. Portanto, de acordo com esses dados, aproximadamente 86% dos participantes da pesquisa possuem alguma fonte de renda atualmente. Este é um fator relevante para o estudo realizado, visto que a renda dos indivíduos pode interferir na utilização de suas contas bancárias e em seus objetivos ao optar por uma conta em detrimento de outra.

Por fim, em relação ao número de contas digitais por pessoa, não é possível notar um padrão específico, pois as sessões tiveram aproximadamente 43% de pessoas com apenas 1 conta digital, 21% com duas e 36% com 3 ou mais contas, mostrando números muito próximos entre as diferentes categorias.

3.2.2. DESCRIÇÃO DAS SESSÕES

Ambas as sessões de grupo focais desta primeira etapa duraram cerca de 1 hora e 20 minutos e contaram com a presença de 6 e 8 participantes cada uma. No início de cada encontro, todos foram informados pela mediadora sobre o provável tempo de duração da sessão, a forma como ela seria conduzida, ferramentas utilizadas e objetivo final que se pretendia obter com o trabalho que estava sendo realizado. Além disso, em todas as sessões foi solicitada a autorização dos participantes para que a discussão fosse gravada, informando a todos que essa gravação seria utilizada apenas como forma de registrar a discussão realizada para facilitar posterior análise durante o trabalho e que, ao final do estudo, as gravações não seriam mais utilizadas para qualquer outro propósito.

Os participantes foram também informados sobre a importância da participação de todos e da não necessidade de conhecimento aprofundado sobre o tema em questão, visto que o propósito de utilização de técnica era justamente coletar diferentes percepções

sobre a utilização de contas digitais, não havendo respostas consideradas corretas ou erradas para nenhuma das questões apresentadas pela moderadora.

Após garantir que todos os participantes possuíam acesso ao Miro, foi apresentado a eles o mapa da jornada dos clientes de contas digitais desenhado na plataforma (figura 5). A discussão foi então conduzida com base nas perguntas do roteiro apresentado na seção 3.1 deste trabalho, deixando sempre aberta aos participantes a possibilidade de informar experiências, sugestões e ideias não necessariamente relacionadas às perguntas. O roteiro funcionou, portanto, apenas como um auxílio para a condução da discussão, que correu sem percalços e com grande participação de todos os indivíduos durante seu tempo de duração.

A função da moderadora durante as sessões foi de conduzir a turma para abordarem sempre os assuntos pertinentes a cada etapa da jornada, mostrar exemplos práticos de telas de aplicativos de cada uma das etapas para estimular a discussão e fazer perguntas relacionadas ao tema e às experiências relatadas pelos participantes. Todas as perguntas propostas no roteiro aqui elaborado foram respondidas de forma natural por todos os participantes, sem que todas tenham que ter sido efetivamente apresentadas explicitamente.

3.2.3. RESULTADOS

Após as duas sessões iniciais de grupos focais, foi feita a compilação dos principais pontos observados e discutidos durante os encontros e, para sumarizar de forma visual e clara essas informações, foram elaboradas tabelas divididas em cada uma das fases da jornada dos clientes e suas principais ações, pontos positivos, dificuldades, sentimentos e oportunidades encontradas. Caracterizam-se aqui como oportunidades pontos levantados pelos participantes que poderiam resultar em hipóteses de valor a serem validadas na próxima etapa do trabalho.

Etapas da Descoberta jornada Ações Ouvem opiniões Procuram O que os clientes Pesquisam sobre de amigos e resenhas na fazem nessa custos do banco família internet etapa? Pontos positivos Contas com Amigos Contas que se O que os clientes mostrem completas rendimento sobre amam nesta indicando e sem custos o saldo disponível etapa? Dificuldades Entender as diferenças Quais são as entre cada opção de dificuldades conta no mercado encontradas? Sentimentos Quais os Insegurança para sentimentos dos saber se estão fazendo clientes nessa a escolha correta etapa? Oportunidades Indicações de Rendimento da Clientes não tem amigos contam conta chama medo de abrir muito atenção várias contas

Figura 6: Principais anotações sobre a etapa de descoberta

A respeito da etapa de descoberta, foi discutida a experiência inicial dos participantes, não apenas com contas digitais, mas também com aquelas tradicionais, englobando toda a experiência dessas pessoas com serviços bancários, desde a criação de sua primeira conta. Em ambos os grupos, a grande maioria dos participantes possuía histórias semelhantes com esse tipo de produto: criaram a primeira conta bancária em um banco tradicional, geralmente por recomendação de familiares e com um propósito claro, fosse ele receber o primeiro salário, bolsa, pensão, ou mesmo valores recebidos de familiares. Os poucos participantes que tiveram histórias diferentes dessas, já tendo seu primeiro contato com serviços bancários diretamente por meio de bancos digitais, foram pessoas com 19 ou 20 anos.

Ao contrário da descoberta de bancos tradicionais, que em sua maioria acontece por indicação de membros da própria família, em geral pelo pais, quando se trata de bancos digitais, os participantes relataram que geralmente pedem indicações a amigos próximos e não a seus familiares. Mesmo os indivíduos que tiveram sua primeira conta como uma conta digital, realizaram a contratação da mesma com base em indicações de amigos e pessoas com idades próximas às suas.

Além de ouvir opiniões de amigos, essas pessoas relataram que na maioria dos casos, ao pensar em abrir uma conta digital, pesquisa na internet sobre as vantagens e desvantagens das contas, buscando por vídeos e resenhas sobre o serviço das mesmas. Segundo eles, um dos principais pontos que levam em conta em suas pesquisas é o custo para criação a manutenção da conta e um ponto que geralmente chama atenção como um diferencial importante para tomarem a decisão de abrir a conta é o rendimento que ela oferece sobre o saldo disponível.

Sobre as dificuldades dessa etapa, muito se relatou sobre o grande número de opções existentes no mercado atualmente e a dificuldade de entender as principais diferenças entre elas para tomar uma decisão e escolher uma das opções. Apesar disso, boa parte dos entrevistados relatou que não vê problemas em abrir conta em mais de um banco para entender como funcionam e tomar a decisão sobre utilizar uma delas. Esse relato vai ao encontro dos dados coletados no formulário inicial respondido pelos participantes, visto que, de acordo com ele, 57% dos participantes já possui hoje mais de uma conta digital.



Figura 7: Principais anotações sobre a etapa de contratação

A segunda etapa da jornada dos clientes, a contratação da conta, se inicia com o download do aplicativo do banco desejado, visto que todas as pessoas que participaram dessa pesquisa realizaram esse processo sempre diretamente via aplicativo mobile do banco.

Já com o serviço instalado, eles passam então para a etapa de contratação efetiva da conta, na qual precisam fornecer alguns dados pessoais que variam de acordo com a instituição, mas que geralmente incluem número de CPF, RG, nome completo, data de nascimento, patrimônio acumulado e renda mensal média. Durante essa etapa, muitas

vezes é solicitado que o cliente envie fotos de seus documentos de identificação e cadastre a biometria facial por meio de imagens do rosto realizadas pelo próprio celular.

Esse fornecimento de fotos da face e de documentos se mostrou, durante as discussões, como um ponto de dor para os usuários durante essa etapa de contratação. Alguns citaram que chegaram a protelar essa etapa e demorar para concluí-la por não estarem em posse do documento em mãos na hora em que estavam realizando a abertura da conta, além de não se sentirem confortáveis para tirar fotos do rosto naquele momento.

Nessa etapa, é necessário também aceitar os termos e condições para a utilização da conta e a maioria das pessoas relatou não ler esses documentos antes de assinar o consentimento, o que algumas vezes já os levou a não entender totalmente o que a conta teria a oferecer e ter expectativas frustradas durante sua utilização.

Todos os usuários citaram como maior ponto positivo desse processo o fato de poder ser realizado totalmente online, apesar de um dos participantes ter relatado já ter precisado comparecer a um caixa eletrônico fisicamente e realizar um depósito para conseguir concluir a abertura de sua conta. Durante essa sessão, os demais participantes afirmaram que, caso tivessem que comparecer a um local fisicamente para realizar a contratação da conta, provavelmente não a realizariam, pois acreditam que a praticidade e rapidez de abertura da conta diretamente pelo celular é um dos principais pontos positivos em uma conta digital.

Apesar das poucas dificuldades relatadas, foi unânime que essa etapa de contratação é de modo geral considerada tranquila e simples, não sendo uma das principais dificuldades dos clientes ao se observar a jornada como um todo. Ao contrário disso, todos relataram sentir geralmente tranquilidade e confiança ao realizar a contratação de uma conta digital e fundamentaram esses sentimentos na facilidade e rapidez do processo, bem como na recomendação de amigos e conhecidos sobre a conta.

Etapas da jornada Uso continuo Ações Guardar Transferências O que os clientes Pix Pagamentos Investimentos fazem nessa etapa? via TED dinheiro Recarga de Recebimento do salário celular Pontos positivos Rentabilidade Interface Transações Opção de O que os clientes Atendimento automática da guardar dinheiro amam nesta etapa? amigável sem custos conta Dificuldades Problemas de Atualizações Atendimento Quais são as usabilidade em abruptas na ruim em alguns dificuldades alguns bancos experiência casos encontradas? Sentimentos Impaciência Quais os sentimentos Confiança Tranquilidade dos clientes nessa quando ocorrem etapa? demoras ou erros **Oportunidades** Conta e Utilizam apenas A parte visual do investimentos em a cesta básica de app conta muito um único app produtos Gostariam de Utilizam apenas Gostariam de separar o dinheiro guardado um gestor de bancos que não para diferentes cobram tarifas gastos objetivos

Figura 8: Principais anotações sobre a etapa de uso contínuo

Já a respeito da etapa de uso contínuo da conta, percebeu-se que esses clientes realizam em sua maioria três tipos de transações: transferências via TED, transferências via Pix e pagamento de boletos, além de compras utilizando cartões de débito e crédito. Foi unânime que a realização de TEDs diminuiu drasticamente desde o lançamento do Pix, que agora é utilizado por essas pessoas como a principal forma de movimentação monetária, seja para realizar ou receber transferências de amigos e familiares, seja para movimentar o dinheiro entre suas próprias contas ou mesmo para realizar pagamentos de alguns produtos e serviços.

Além desses serviços considerados básicos por todos os participantes, boa parte deles também citou a utilização de serviços de recarga de celular, opções de guardar dinheiro com rendimento automático e possibilidade de realização de investimentos pelo próprio aplicativo. Em menor escala, mas também citada, surgiu a possibilidade de receber o salário ou realizar a portabilidade do mesmo a partir de uma outra conta

bancária. Importante ressaltar que em nenhum momento dessas sessões foram citados outros tipos de serviços comuns em grandes bancos, como concessão de crédito, cheques ou previdência privada por exemplo. Também foram pouco citados exemplos de saques e depósitos de valores de maneira à vista, sendo relatado por grande parte dos participantes que nem mesmo se recordam a última vez que realizam um saque e que realizam hoje praticamente 100% de suas transações bancárias de forma totalmente online.

Quando questionados sobre pontos positivos e vantagens de cada banco, muito foi citado sobre a não cobrança de taxas, que se mostrou como uma premissa para a maioria dos usuários ao escolher uma conta digital. Além disso, a grande maioria citou o rendimento automático e a opção de guardar parte do saldo de maneira apartada do valor reservado para transações do dia como grandes diferenciais. Alinhado a esse rendimento da conta, vários participantes levantaram também a importância de conseguir realizar investimentos em renda fixa e variável pelo próprio aplicativo, funcionalidade comum entre alguns bancos tradicionais, mas ainda presente em poucos bancos digitais.

A experiência com o banco como um todo foi citada como um fator extremamente importante, envolvendo desde a interface do aplicativo, que, segundo eles, sempre chama a atenção de alguma forma, seja positiva ou negativamente; até o atendimento recebido quando há necessidade de entrar em contato com a central especializada do banco. Alguns clientes chegaram a relatar que migraram de uma conta para outra devido a um atendimento ruim que tiveram em algum momento de seu uso contínuo e outros afirmaram já terem desistido de utilizar um banco por dificuldades na utilização da interface do mesmo, por mudanças repentinas em seu visual ou simplesmente por não acharem a interface agradável o suficiente.

Assim como na etapa anterior, durante a utilização da conta todos os participantes relataram se sentir confortáveis e tranquilos a maior parte do tempo, se mostrando impacientes apenas quando o aplicativo demonstra alguma instabilidade ou problemas técnicos, além dos pontos de dor com usabilidade e atendimento já citados.

Etapas da Fidelização jornada Ações Deixa a maior parte de Realiza a maior parte Indica para O que os clientes seu dinheiro de suas transferências amigos e guardado/ investido no e pagamentos na conta fazem nessa familiares banco principal principal etapa? Receber o salário em Continuam testando Não encerram contas. um banco não o torna outros bancos com a não ser que hajam seu principal canal de vantagens diferentes custos de manutenção movimentação Pontos positivos Todos os pontos O que os clientes citados durante amam nesta etapa? a utilização Dificuldades Atendimento Quais são as ruim em alguns dificuldades bancos encontradas? Sentimentos Quais os sentimentos Confiança dos clientes nessa no banco etapa? Oportunidades Mudariam de conta por uma rentabilidade major

Figura 9: Principais anotações sobre a etapa de fidelização

Por fim, a respeito do que foi considerado aqui como a quarta etapa da jornada dos clientes, os participantes das discussões foram questionados sobre a escolha de sua principal conta bancária e porque a consideram assim. Listou-se aqui as principais ações e comportamentos desses clientes com essa conta, que envolvem a manutenção da maior parte de seu patrimônio nessa conta, bem como a utilização dos serviços de conta citados na terceira etapa. Além disso, geralmente nesse ponto os clientes realizam indicações para amigos e familiares sobre a conta.

Os participantes relataram também que, em sua maioria, não costumam encerrar contas bancárias, mesmo que não a estejam utilizando, pois não veem problemas em

deixar a conta aberta sem ser utilizada, a não ser que seja cobrada alguma tarifa nesse caso. Além disso, vários relataram que, mesmo quando estão satisfeitos com sua conta digital principal, continuam testando outros bancos digitais que oferecem serviços diferentes ou que foram indicados por amigos, para entender se os serviços e a usabilidade dessa nova conta superam os encontrados na atual.

Outro fator interessante que foi citado pelos participantes, é o de que não necessariamente recebem seu salário, bolsa, pensão ou similares na conta que consideram sua principal. Para essas pessoas, é algo simples a realização de uma transferência (em especial após o lançamento do serviço de Pix) partindo do banco onde recebem o valor para o banco onde de fato concentram seu dinheiro e/ou suas principais movimentações.

Quando questionados sobre quais fatores consideram essenciais em uma conta, os principais pontos citados envolveram a não cobrança de tarifas, facilidade de utilização da interface e rendimento do saldo disponível em conta. Para mudarem sua conta principal hoje, os participantes citaram que a nova conta precisaria oferecer uma rentabilidade acima daquela encontrada na conta atual sobre o saldo disponível e o valor guardado.

3.2.4. DEFINIÇÃO DAS HIPÓTESES DE VALOR

Após os dois primeiros grupos focais com o intuito de coletar informações e ideia para a elaboração de hipóteses de valor sobre a utilização das contas digitais, os dados descritos anteriormente foram então compilados em algumas suposições sobre as três primeiras etapas da jornada dos clientes: descoberta, contratação e uso contínuo. Essas suposições foram selecionadas com base nos itens mais citados durante as sessões e que poderiam vir a trazer oportunidades de negócio para os bancos digitais. Considerou-se aqui que chegam à quarta etapa da jornada (fidelização) aqueles clientes satisfeitos com a experiência obtida nas fases anteriores e, por isso, nenhuma hipótese foi elabora especificamente relacionada a esta última etapa.

Quadro 2: Hipóteses de valor levantadas após sessões iniciais

Etapa	Hipótese
Descoberta	A indicação de amigos e conhecidos próximos tem papel importante na escolha de uma conta digital como a principal
Contratação	Os clientes não estão dispostos a realizar processos presenciais para realizar a contratação da conta
Uso contínuo	Os clientes utilizam apenas uma cesta básica de serviços de conta, comporta por: - Transferências via TED e Pix - Pagamento de boletos - Cartão de crédito e débito
	Os clientes não estão dispostos a pagar taxas pela utilização da conta Há interesse em um gestor de gastos que controle as compras e pagamentos mensais e apresente dados ao final do período
	Há interesse na possibilidade de separar o dinheiro guardado e investido em diferentes seções apartadas
	Há preferência por contas que possuem serviços de investimentos na mesma plataforma da conta corrente
	O valor do rendimento do saldo em conta é um fator determinante para a escolha da conta
	Uma interface amigável é um fator determinante para a escolha da conta

Sobre a primeira etapa, chamada aqui de descoberta, decidiu-se buscar validar a hipótese de que a indicação de amigos e conhecidos próximos tem papel importante na escolha do cliente por uma conta digital em detrimento de outra. A partir das sessões iniciais de grupos focais foi possível supor que esse é um dos principais fatores que contribuem para a decisão do cliente sobre abrir ou não uma conta em determinado banco; contudo, na segunda fase de grupos, pretendeu-se entender o quão relevante esse fator é de fato para a decisão de um usuário ao escolher sua principal conta.

Já a respeito da contratação, visto que o principal ponto positivo citado pelos usuários foi a possibilidade de realizar todo o processo de forma online, maneira considerada por eles como um grande ganho em relação a abertura de contas em bancos tradicionais, pretendeu-se então validar se esse grupo de clientes da faixa etária analisada estariam dispostos a comparecer a uma agência física dos bancos para realizar uma etapa presencial durante a contratação da conta. A hipótese aqui era de que essas pessoas não estariam dispostas a isso.

Em relação à etapa de uso contínuo da conta, diversas hipóteses puderam ser

levantadas e acreditou-se que elas seriam os principais fatores a definir a escolha de um cliente sobre sua principal conta digital. A primeira dessas hipóteses foi a de que esses clientes utilizam em sua maioria apenas uma cesta básica de serviços, composta por 3 tipos principais: transferências (via TED e Pix), pagamento de boletos e utilização de cartões de débito e crédito. Definiu-se então que seria validado se esses clientes mostrariam algum tipo de resistência a contas que oferecessem apenas esses serviços principais e se apontariam a necessidade de outros produtos bancários além desta lista.

Como segunda hipótese, mostrou-se interessante a possibilidade de validar com os clientes se o custo da conta se mostra realmente como um dos principais fatores de decisão para a escolha da mesma, visto que a isenção de taxas foi um dos principais fatores citados como pontos positivos sobre os bancos digitais.

Foram elaboradas também hipóteses sobre serviços considerados "adicionais" e que apareceram nas sessões iniciais como possíveis oportunidades de diferenciação entre os bancos: um gestor de gastos e a possibilidade de separar o dinheiro disponível em categorias. O gestor de gastos se caracteriza como um serviço que apresente periodicamente ao cliente uma visualização por meio de gráficos e análises profundas sobre os gastos do período, tanto por meio dos cartões de crédito e débito, quanto dos pagamentos de boletos realizados. Já a separação do saldo em diferentes categorias surgiu como ideia em um dos grupos como uma possibilidade para que os clientes pudessem melhorar sua organização financeira, separando valores destinados a diferentes fins, em especial valores que pretendem deixar investidos ou em saldo rendendo automaticamente.

Ainda sobre a questão dos investimentos, alguns participantes citaram a preferência por contas que unem a utilização de serviços bancários de uma conta corrente e, no mesmo canal, também a possibilidade de realizar investimentos em produtos de renda fixa e renda variável. Com base nisso, surgiu a hipótese de que os clientes preferem bancos que reúnem esses serviços, em detrimento daqueles que oferecem apenas serviços exclusivos de contas correntes em seu aplicativo.

Por fim, surgiu também a hipótese de que dois outros itens se configuram como fatores determinantes para a escolha dos clientes por uma conta: o rendimento automático do saldo disponível e uma interface limpa e amigável, sem muitas informações confusas e onde seja fácil acessar todos os produtos disponíveis.

De forma a seguir a metodologia sugerida por Ries (2019) e Torres (2021) e descrita no capítulo 2 desde trabalho, após a definição das hipóteses que se pretendia

validar, foram elaboradas experiências de duas contas digitais distintas, de forma que os participantes dos próximos grupos focais pudessem apresentar suas observações sobre cada uma delas e compará-las. Cada conta fictícia possuía características próprias e que possibilitariam que, ao realizar uma comparação entre elas, os clientes demonstrassem suas preferências sem nenhum tipo de interferência por parte da moderadora. Estes insumos seriam utilizados então para validar ou rejeitar as hipóteses elaboradas.

3.3.CONDUÇÃO DAS SESSÕES – 2ª ETAPA

3.3.1. CARACTERÍTICAS DOS PARTICIPANTES

Como citado anteriormente, todos os participantes dos grupos focais já haviam sido divididos em 4 sessões separadas, cada uma com pelo menos 8 participantes convidados. A respeito das 2 sessões realizadas nessa segunda etapa prática do trabalho, apresenta-se abaixo as características dos grupos que compareceram nos momentos.

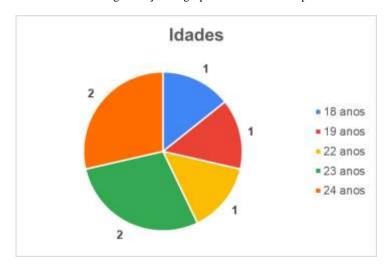


Gráfico 13: Segmentação do grupo da terceira sessão por idade

Gráfico 14: Segmentação do grupo da terceira sessão por gênero

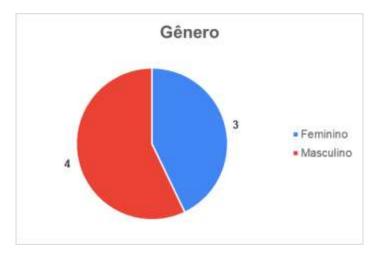
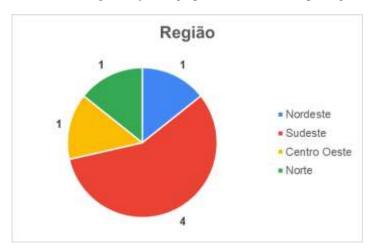
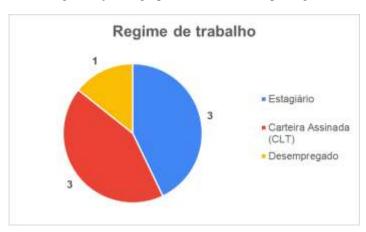


Gráfico 15: Segmentação do grupo da terceira sessão por região



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 16: Segmentação do grupo da terceira sessão por regime de trabalho



Número de contas digitais por pessoa

Pessoas com 1 conta digital
Pessoas com 2 contas digitais
Pessoas com 3 ou mais contas digitais

Gráfico 17: Segmentação do grupo da terceira sessão por número de contas digitais

Além disso, apenas 1 participante da terceira sessão é casado, enquanto os demais são solteiros, e nenhum possui filhos.



Gráfico 18: Segmentação do grupo da quarta sessão por idade

Gráfico 19: Segmentação do grupo da quarta sessão por gênero

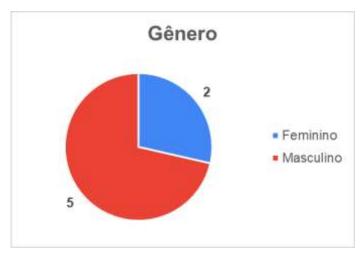
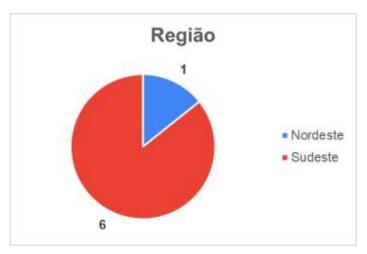


Gráfico 20: Segmentação do grupo da quarta sessão por região



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 21: Segmentação do grupo da quarta sessão por regime de trabalho



Número de contas digitais por pessoa

2 Pessoas com 1 conta digital

Pessoas com 2 contas digitais

Pessoas com 3 ou mais contas digitais

Gráfico 22: Segmentação do grupo da quarta sessão por número de contas digitais

Além disso, todos os participantes dessa quarta e última sessão são solteiros e não possuem filhos.

Os dados a respeito dessas características dos participantes se mostram muito semelhantes aqueles apresentados nas duas primeiras sessões, com a diferença de que nestas últimas foi possível alcançar uma distribuição levemente maior entre as idades, contando também com pessoas com 18 e 19 anos, e entre as regiões do Brasil, com indivíduos de estados fora do Sudeste. Contudo, a concentração nessa região ainda foi alta, assim como as demais características observadas nas sessões anteriores.

Cabe salientar novamente aqui que os quatro grupos foram compostos por indivíduos diferentes, de forma a coletar diferentes opiniões e evitar vieses neste momento de validação das hipóteses que surgiram com base nas discussões realizadas nos dois primeiros grupos.

3.3.2. DESCRIÇÃO DAS SESSÕES

Ambas as sessões desta etapa do trabalho foram similares, sendo realizadas também pela plataforma do *Google Meet* e contando com o auxílio da ferramenta Miro. Estas duraram certa de 1 hora e contaram com ampla participação de todos os presentes.

Após as apresentações iniciais, que foram semelhantes àquelas realizadas nas sessões anteriores, os participantes foram convidados a observar no Miro o desenho de jornadas de duas contas digitais de bancos fictícios, chamados de Banco X e Banco Y. A jornada estava também subdividida nas três etapas para as quais haviam hipóteses a serem

validadas, apresentando fatos que deveriam ser considerados para cada etapa em cada um dos bancos.

Para ativar a conta, é
a conta por indicação de
amigos que utilizam e
falam muito bem sobre a
caixa eletrônico

Zero taxa para serviço.

Gestor de gastos que indica
ao final do mês em quais
setores você gastou mais.
com gráficos e análises
visuais

Dicheiro parado em contatende automaticamente 100%
do CD

Figura 10: Jornada do cliente no banco fictício X



Figura 11: Interface do banco fictício X

Primeiramente, foi apresentado aos participantes o banco fictício X e sua jornada foi descrita a fim de que todos apresentassem os pontos positivos e negativos percebidos nesse banco e, com base apenas nas informações fornecidas, falassem se essa conta digital se mostraria competitiva no mercado atualmente. O intuito nessa etapa era entender quais pontos chamavam a atenção dos usuários nesse banco, seja positiva ou negativamente. Por isso, nenhuma pergunta direta foi realizada pela moderadora, que se restringiu a apresentar a jornada e a tela elaborada e abrir espaço para os participantes fizessem seus comentários livremente.

Os pontos citados pelos participantes foram muito parecidos com o que se esperava durante o desenvolvimento das hipóteses a serem validadas, visto que a maioria falou que não estaria disposta a ir até uma agência física para realizar o depósito do valor, que a cesta básica de produtos oferecida atendia bem as suas necessidades e muitos elogios foram feitos ao gestor de gastos, que se mostrou como algo que de fato chamou a atenção

dos usuários.

Contudo, nessa etapa da discussão, nenhum dos participantes em nenhum dos dois grupos citou como ponto positivo nem negativo a indicação de amigos sobre a conta, demonstrando que, possivelmente, esse não é um fator primordial para sua escolha de conta a ser utilizada, ao contrário do que se imaginava nas hipóteses.

Descoberta Contratação Uso continuo livulgação em redes Todo o processo de esta básica de produtos: TED, Pix, ociais por anúncios (ativação é realizado de Pagamento de boleto. Cartão de ndicação de rédito e débito forma online, não é preciso depositar nenhum nfluenciadores axa de 10 reais mensais para nanutenção da conta e uso do cartão plicativo reunindo serviços de banco de investimentos de forma unificad Dinheiro parado em conta rende 150% do CDI Possibilidade de separar o dinheiro em conta em diferer

Figura 12: Jornada do cliente no banco fictício Y



Figura 13: Interface do banco fictício Y

Após os participantes relatarem suas observações sobre o banco X, foi então apresentada a eles a jornada do banco Y e sua interface e solicitado então que todos fizessem suas observações sobre o que foi apresentado. Novamente, nenhuma pergunta direta foi realizada, visto que as hipóteses de valor seriam melhor validadas partindo de observações e conclusões que surgissem espontaneamente dos usuários.

Naturalmente, todos os participantes acabaram por fazer comparações entre os bancos apresentados, bem como entre eles e outros bancos reais que já haviam utilizado. Ao analisarem separadamente cada etapa da jornada, os usuários foram também elencando qual banco escolheriam e quais características faziam mais sentido atender as suas expectativas e necessidades.

Em relação à descoberta, todos relataram que teriam mais confiança em um banco indicado por amigos e conhecidos do que em um que conheceram pela internet. Algumas pessoas citaram inclusive que não possuem confiança em produtos e serviços indicados

por influenciadores digitais e que isso poderia ser inclusive considerado como um ponto negativo para elas escolherem essa conta. Por isso, analisando unicamente a 1ª etapa da jornada, os participantes relataram optar pelo banco X. Contudo, ao analisarem a jornada dos bancos como um todo, nenhum participante citou esse como um fator importante para sua decisão de utilizar uma conta ou outra.

Sobre a etapa de contratação da conta, também foi unânime a escolha dos usuários, só que dessa vez pelo banco Y, que não requer nenhuma visita a agência física e possui um processo que pode ser realizado de forma totalmente online. Apenas 2 participantes afirmaram não se incomodar com esse fator, mas ainda assim optariam por uma opção que fosse 100% digital.

Já a respeito da etapa de uso contínuo, houve uma maior discordância entre os participantes em ambas as sessões, visto que mais itens eram apresentados e a priorização dos mesmos se mostrou divergente entre as pessoas. Especificamente sobre o banco Y, foi um consenso de que a cesta básica era o suficiente e de que o rendimento automático maior se mostrava interessante. Contudo, a possibilidade de dividir o dinheiro disponível em diferentes seções chamou a atenção de apenas algumas pessoas, não sendo nem sequer citada por outras. De maneira semelhante, a união da plataforma de conta corrente e investimentos interessou muito boa parte dos participantes, mas não se mostrou interessante para outros, que relataram não investir e nem possuir interesse na possibilidade no momento.

A respeito da interface do banco Y, algumas pessoas citaram que ela se mostra mais confusa e menos amigável do que a do banco X, mas apenas 1 pessoa afirmou que deixaria de utilizar o banco Y por esse motivo, não sendo um fator que se mostrou importante para o restante dos clientes.

O ponto mais discutido foi sobre o custo para a manutenção de conta, citado por todos os participantes como um ponto negativo da conta. Apesar dessa concordância de que esse fator é desfavorável, as opiniões sobre o quanto ele impactaria na decisão de utilizar ou não a conta em questão foram divergentes. Algumas pessoas citaram que esse custo por si só já seria um fator impeditivo para utilizarem essa conta, visto que quase a totalidade das contas digitais oferecidas no mercado hoje não possuem taxas e que não estariam dispostos a utilizar uma que apresentasse esse tipo de requisito. Por outro lado, outros participantes falaram quem o valor da taxa em 10 reais é bem reduzido e valeria a pena pagá-lo para ter um rendimento automático maior (que provavelmente inclusive

cobriria o valor da taxa) e a possibilidade de unir conta corrente e investimentos em um só lugar.

Ao final das sessões, os participantes foram questionados então sobre qual banco escolheriam para utilizar, considerando apenas as duas opções apresentadas. Aproximadamente 70% dos participantes afirmaram escolher o banco Y, por enxergarem nele todas as qualidades que buscam em um banco e apenas um ponto negativo: o custo, que seria recompensado com o rendimento da conta e das aplicações que realizassem por meio dela. Os outros 30% dos participantes optaram pelo banco X por acreditarem que possui melhor custo benefício, atendendo a todas as suas necessidades sem possuir nenhum custo.

Importante ressaltar aqui que, ao justificar sua escolha final por um banco em detrimento de outro, nenhum participante citou a etapa de descoberta, em que um banco foi indicado por amigos e outro foi descoberto na internet, nem o gestor de gastos ou a possibilidade de separar o dinheiro em seções apartadas. Além disso, nenhum cliente que escolheu o banco Y justificou sua escolha pelo fato de precisar comparecer fisicamente a uma agência para contratar uma conta no banco X, apesar de alguns clientes que escolheram o banco X terem dito que esse seria o único ponto negativo da conta em questão.

3.3.3. RESULTADOS

Após a realização das duas últimas sessões de grupos focais, foi possível chegar a algumas conclusões sobre cada uma das hipóteses de valor levantadas anteriormente, classificando-as em hipóteses confirmadas, refutadas ou com resultados não conclusivos.

Quadro 3: Conclusões sobre as hipóteses de valor levantadas

Etapa	Hipótese	Conclusão
Descoberta	A indicação de amigos e conhecidos próximos tem papel importante na escolha de uma conta digital como a principal	Refutada
Contratação	Os clientes não estão dispostos a realizar processos presenciais para realizar a contratação da conta	Refutada
Uso contínuo	Os clientes utilizam apenas uma cesta básica de serviços de conta, comporta por: - Transferências via TED e Pix - Pagamento de boletos - Cartão de crédito e débito	Confirmada
	Os clientes não estão dispostos a pagar taxas pela utilização da conta	Refutada
	Há interesse em um gestor de gastos que controle as compras e pagamentos mensais e apresente dados ao final do período	Não conclusivo
	Há interesse na possibilidade de separar o dinheiro guardado e investido em diferentes seções apartadas	Não conclusivo
	Há preferência por contas que possuem serviços de investimentos na mesma plataforma da conta corrente	Confirmada
	O valor do rendimento do saldo em conta é um fator determinante para a escolha da conta	Confirmada
	Uma interface amigável é um fator determinante para a escolha da conta	Refutada

Fonte: Elaboração própria

A respeito da etapa de descoberta, foi refutada a hipótese de que a indicação de amigos e conhecidos próximos tem um papel importante na escolha de uma conta digital como a principal desses usuários. Entende-se que esse é um fator importante durante o processo de conhecimento da marca e decisão de contratar a conta, porém, uma vez que o usuário já conhece todos os outros fatores relacionados aquele banco, esse fator não parece interferir na decisão de utilizá-la como sua principal conta, que era a hipótese aqui levantada.

Também foi refutada a hipótese de que os clientes não estão dispostos a realizar processos presenciais para realizar a abertura da conta, visto que parte dos clientes escolheram utilizar um banco que possui um processo como esse e, mesmo aqueles que não o escolheram, não utilizaram em nenhum momento esse ponto como uma de suas justificativas para a decisão.

Já a respeito da cesta básica de produtos, pode-se dizer que a hipótese de que esses clientes analisados utilizam apenas os serviços básicos de conta foi confirmada. Mesmo ao serem apresentados a outros serviços como crédito, portabilidade salarial e recarga de celular, a maioria dos participantes nem sequer citou esses serviços como essenciais, e não os utilizaram como justificava para a escolha de um banco em detrimento do outro.

A hipótese de que essa faixa de clientes não estaria disposta a pagar taxas para a utilização da conta foi fortemente refutada, já que a maioria dos participantes selecionou como melhor opção de conta aquela do banco Y, que possui uma taxa de manutenção de 10 reais. Contudo, cabe aqui ressaltar que esse foi o fator determinante para que as pessoas que optaram pelo banco X o tenham feito, pois não estavam dispostas a pagar qualquer tipo de taxa, mesmo que a valores baixos. Portanto, apesar de a hipótese ter sido refutada, é importante entender que fator provavelmente ainda será determinante para uma parcela dos clientes que preferem uma opção mais barata, mesmo que com pior oferta de produtos.

Sobre as duas hipóteses de novos serviços a serem oferecidos aos clientes como diferenciais, o gestor de gastos e a separação dos valores em conta em diferentes seções, nenhum dos dois mostrou resultados conclusivos sobre a opinião dos clientes. A maioria dos clientes demonstrou gostar da ideia em ambos os casos, mas nenhum deles citou esses produtos ao comparar os bancos e nem ao justificar sua escolha de conta ao responder à pergunta final.

Por outro lado, um fator que se mostrou como muito importante na escolha dos clientes por sua conta principal foi a união entre serviços de conta e investimentos em um só lugar. A maioria dos participantes que optou pela utilização da conta Y justificou sua escolha em grande parte por esse fator, citando que isso facilitaria muito sua organização financeira e evitaria a necessidade de precisar utilizar diversas plataformas para realizar movimentações monetárias diferentes. Porém, foi citado também que esse não é um fator novo no mercado, pois já existem bancos investimento em plataformas semelhantes.

Juntamente com a possibilidade de realizar aplicações financeiras no mesmo aplicativo de sua conta corrente, o rendimento mais alto do valor disponível em saldo foi utilizado como justificativa para a maioria das pessoas que optaram pela conta Y. Além disso, esse ponto também foi citado por algumas pessoas que optaram pela conta X como algo que gostariam, mas que, para estas, não valeria à pena pelo preço a ser pago para a manutenção da conta. Devido a essas observações, acredita-se que o valor do rendimento automático da conta pode sim ser considerado como um fator determinante para a escolha dos clientes e, portanto, a hipótese foi confirmada.

Por fim, a hipótese de que uma interface amigável é um fator determinante para a escolha da conta foi refutada, visto que apenas uma pessoa citou a interface como ponto crítico ao analisar os bancos apresentados e nenhum dos outros participantes citou essa

questão como decisiva para sua escolha.

Mais importante Cesta básica de produtos Rentabilidade automática da conta Possibilidade de investir Taxa zero Gestor de gastos Divisões para o dinheiro em saldo Indicação de amigos Contratação da conta 100% online Visual da interface Menos importante

Figura 14: Escada comparativa das hipóteses de valor validadas

Fonte: Elaboração própria

Com base nas conclusões apresentadas sobre cada uma das hipóteses de valor, foi possível elaborar uma escala comparativa entre os serviços e produtos oferecidos por contas digitais, de forma a apresentar de maneira visual a relação entre esses itens e possibilitar uma priorização entre eles para o desenvolvimento de possíveis novas contas a serem lançadas no mercado brasileiro visando atingir o público aqui analisado. Cabe salientar que a comparação aqui realizada se restringiu aos produtos e serviços validados pelas hipóteses elaboradas e testadas neste trabalho.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se propôs a realizar uma análise a respeito dos requisitos de produto/serviço de usuários de contas digitais com 18 a 24 anos ao escolher seu principal canal de movimentação financeira, chamado aqui de "conta principal" destes clientes. O objetivo final do trabalho era entender e listar quais são os principais fatores priorizados por esses usuários para a escolha em questão. Para tal, foram realizados estudos com indivíduos de um grupo delimitado, utilizando metodologias qualitativas de análise da experiência e da definição de valor para os usuários.

Pode-se considerar que o objetivo do trabalho foi atingido com sucesso, visto que, ao final da compilação de seus resultados, foi possível validar algumas hipóteses de valor entre os clientes e elaborar um diagrama comparativo entre diferentes funcionalidades e serviços oferecidos por bancos digitais. Com base neste diagrama, ficou claro que, para o conjunto de clientes aqui analisado, 3 fatores são determinantes para a escolha de uma conta digital como sua principal conta:

- A oferta de uma cesta básica de produtos contendo: transferências via TED
 e Pix, pagamento de boletos e utilização de cartões de crédito e débito;
- 2. Rentabilidade automática do valor disponível em conta;
- 3. Possibilidade de realizar investimentos pelo mesmo aplicativo.

Os dois primeiros pontos se mostraram como itens essenciais para a consideração de abertura em qualquer conta digital e o terceiro item se mostrou como decisivo durante a escolha de utilizar a conta como o principal canal de movimentações, possivelmente migrando da conta que os clientes já utilizam hoje.

Além destes fatores, outros considerados interessantes ou importantes pelos usuários foram:

- Taxa zero para manutenção da conta e realização de movimentações básicas;
- 2. Gestor de gastos;
- 3. Possibilidade de separar o valor disponível em diferentes seções.

Concluiu-se ainda que, apesar de citados como fatores interessantes por boa parte dos usuários entrevistados, não se mostraram como fatores decisivos para a escolha a principal conta:

- 1. Indicação de amigos;
- 2. Contratação da conta realizada de forma 100% online;
- 3. Interface amigável e clara.

Como citam Oliveira, Filho e Rodrigues (2007), é importante ressaltar que os resultados obtidos por meio da utilização da metodologia de grupos focais não podem ser generalizados para toda a população e não são projetáveis. Portanto, as conclusões aqui apresentadas não devem ser utilizadas como base única para a tomada de decisões, mas sim como base para futuros estudos e análises realizados tanto no meio acadêmico quanto no mercado de bancos no Brasil.

REFERÊNCIAS

2020: The Year Of Digital Products. **Forbes**, 2020. Disponível em: https://www.forbes.com/sites/forrester/2020/01/07/2020-the-year-of-digital-products/?sh=51d026ba35ab>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2021.

ALMEIDA, Henrique Silveira de; TOLEDO, José Carlos de. **Qualidade Total do Produto**. PRODUÇÃO, vol. 2, 1991

ARAUJO, Fernanda Steinbruch. **Avaliação da experiência do usuário: uma proposta de sistematização para o processo de desenvolvimento de produtos.** 2014. 238 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Florianópolis, 2014.

Áreas e Sub-áreas de Engenharia de Produção. **ABEPRO**, 2008. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/interna.asp?c=362>. Acesso em: 03 de janeiro de 2021.

BANCO CENTRAL. **O que é banco.** 2019. Disponível em < https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/bancoscaixaseconomicas >. Acesso em 2 de março de 2021.

BANCO CENTRAL. Relatório de Cidadania Financeira, 2018.

Bancos digitais registram grande crescimento em 2020. **Grupo Studio**, 2021. Disponível em: https://blog.grupostudio.com.br/noticias/bancos-digitais-registram-grande-crescimento-em-

2020/#:~:text=De%20acordo%20com%20um%20levantamento,e%20dos%20novos%2 C%2048%25.>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2021.

BANFIELD, Richard; LOMBARDO, C. Todd; WAX, Trace. **Design sprint: A practical guidebook for building great digital products**. "O'Reilly Media, Inc.", 2015.

BAXTER, Mike. **Projeto de Produto - Guia prático para o desenvolvimento de novos produtos**. 2a ed. São Paulo, Editora Blücher Ltda, 2011.

BRITTES, Gicele Aparecida da Silva, et. al. **Design de Serviços e a Qualidade do Projeto de Ambientes Corporativos**. VISBQP, Uberlândia, 2019.

BRUSEBERG, B.; MCDONAGH-PHILP, D. New product development by eliciting user experience and aspirations. Int. J. 178 Human-Computer Studies, v. 55, p. 435-452, 2001.

CAGAN, Marty. Inspirado – Como criar produtos de tecnologia que os clientes amam. Traduzido por Luciana Palhanos, Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

CAMARGO, Patrícia Olga. **A evolução recente do Setor Bancário no Brasil**. UNESP, São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

CAMISÓN, C; CRUZ, S; GONZÁLEZ, T. Gestão da Qualidade: conceitos, enfoques, modelos e sistemas. Madrid: Pearson Educación, 2007

CATECATI, T., ROEPKE, G.; FAUST, F.; ARAUJO, F.; ALBERTAZZI, D.; RAMIREZ, A.; GOMES FERREIRA, M.. **Métodos para a avaliação da usabilidade no design de produtos**. DAPesquisa, 2011

CHRISTENSEN, Clayton M.; HALL, Taddy; DILLON Karen, DUNCAN, David S. Competing Against Luck – The story of innovation and customer choice. Harper Collins Publishers, 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS (Brasil). **HISTÓRIA DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL: VIAGEM DE 1808 A 2002**. [S. 1.], [201-]. Disponível em < https://cnf.org.br/historia-do-sistema-financeironacionalviagem-de-1808-a-2002/ >. Acesso em: 2 de março de 2021.

COSTA, et al. Aplicação do modelo SERVIQUAL para avaliação da qualidade dos

serviços prestados em dois restaurantes na cidade de Juazeiro do Norte – Cerará. ENEGEP, 2018.

DIAZ, Pablo Anton-; KHAIRY, Amin. Charting the Customer Journey in the Digital Age. Center of financial inclusion, 2019. Disponível em: < https://www.centerforfinancialinclusion.org/charting-the-customer-journey-in-the-digital-age>. Acesso em: 25 de julho de 2021.

GAVRAS, Fouglas. Jovens usam mais bancos digitais do que tradicionais no dia a dia. Folha de S.Paulo, 2021. Disponível em: < https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/05/jovens-usam-mais-bancos-digitais-do-que-tradicionais-no-dia-a-dia.shtml> . Acesso em: 17 de julho de 2021.

FACÓ, J.F.B; CSILLAG, J.M. Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços em Bancos: O Processo e Seus Fatores. 30º Encontro da ANPAD, Salvador/BA, 2006.

FURTADO, Estevam de Oliveira; MENDONÇA, Vítor Lobo Arruda de. **Dinâmica competitiva entre bancos tradicionais e bancos digitais no brasil: uma perspectiva do cliente**. Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

FURTADO, Leonardo. **Diagnóstico da qualidade dos serviços oferecidos pelo restaurante recanto da serea no município de Itapema/SC**. Monografia apresentada ao custo de Administração – Habilitação em Gestão Empreendedora, Universidade do Vale do Itajaí. Balneário Cmaboriú, 2008.

GARCIA, Larissa. **Pandemia leva à bancarização de quase 10 milhões de pessoas**. Folha de S.Paulo, 2020. Disponível em: < https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/10/pandemia-leva-a-bancarizacao-dequase-10-milhoes-depessoas.shtml#:~:text=O%20cruzamento%20do%20n%C3%BAmero%20de,de%20fo

ra %20do%20sistema%20financeiro>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2021.

GARRET, Jesse James. The Elements of User Experience: User-Centered Design for the Web and Beyond. Second Edition, Berkeley, CA: New Riders, 2011.

HARTSON, Rex; PYLA, Pardha. **The UX Book – Process and guidelines for ensurind a quality user experience**. Elsevier, Waltham, MA, 2012.

HARTSON, H. *et al.* **Criteria For Evaluating Usability Evaluation Methods**. International Journal of Human–Computer Interaction, 2001.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Hall. 2006.

KRISHNAN, V.; ULRICH, K. T. **Product development decisions: a review of the literature**. Management Science, v. 47, n. 1, p.1-21, 2001.

KUJALA, S. *et al.* UX Curve: **A method for evaluating longterm user experience**. Interacting with Computers, v. In Press, Corrected Proof, 2011.

LALLEMAND, Carine, *et al.* User experience: A concept without consensus? Exploring practitioners perspectives through an international survey. Elsevier, 2014.

LAW, Jonathan. **A Dictionary of Business and Management**, 5^a edição. Oxford University Press, 2009.

LIPTON, Alex; SHRIER, David; PENTLAND, Alex. **Digital Banking Manifesto: The End of Banks?**. Connection Science & Engineering, Massachusetts Institute of Technology, 2016.

Lucro dos maiores bancos do Brasil cresce 18% em 2019 e soma R\$ 81,5 bilhões. **G1**, 2020. Disponível em: < Lucro dos maiores bancos do Brasil cresce 18% em 2019 e soma R\$ 81,5 bilhões | Economia | G1 (globo.com)> Acesso em: 20 de fevereiro de 2021.

MATZLER, Kurt; HINTERHUBER, Hans H. How to make product development

projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. Elsevier Science Ltd. Great Britain, 1998

MILET, E. B. Qualidade em serviços: princípio para a gestão contemporânea das organizações. Rio de Janeiro: Ediouro; Brasília: MCT, IBICT, 1997

MORITZ, Stefan. **Service Design: pratical acess to an evolving field**. Köln International School of Design, University of Applied Sciences Cologne, 2005.

NIELSEN, J. Usability engineering. Boston, USA: Academic, 1993.

Nubank atrai US\$ 400 milhões em nova rodada de investimentos em 2021. **Blog Nubank**, 2021. Disponível em: < https://blog.nubank.com.br/nubank-400-milhoes-rodadainvestimento-2021/>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2021.

OLIVEIRA, Alysson André Régis de; FILHO, Carlos Alberto Pereira Leite; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **O Processo de Construção dos Grupos Focais na Pesquisa Qualitativa e suas Exigências Metodológicas**, 2007. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A2615.pdf> Acesso em: 1 de agosto de 2021.

ORTIZ, Elaine. **Bancos digitais: mercado conquista brasileiros e deve crescer**. Creditas, 2021. Disponível em: < https://www.creditas.com/exponencial/crescimento-dos-bancosdigitais/> Acesso em: 3 de março de 2021.

LEITE, Vitor. O que é um Banco Digital? Qual a diferença para um banco tradicional?. **Blog Nubank**, São Paulo, 2021. Disponível em: < https://blog.nubank.com.br/banco-digital-o-que-e/>. Acesso em: 5 de maio de 2021.

PICKERT, Lorena. **Bancos Digitais estão superando os Maiores Bancos do Brasil**. Blog AAA Inovação, 2020. Disponível em: < https://blog.aaainovacao.com.br/bancosdigitais/>. Acesso em 20 de fevereiro de 2021.

POMPEU et al. A Revolução dos Bancos Digitais 2020. boostLab e ACE Cortex, 2020.

RAVANELLO, Ivna Motta; WOLFF, Fabiane; RIBEIRO, Vinicius Gadis. **Uma revisão** sistemática da produção bibliográfica sobre experiência do usuário no campo do design. ERGODESIGN & HCI, Rio de Janeiro, 2016.

RIBEIRO, J.L.D.; MACHADO, C.O.; TINOCO, M.A.C. **Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários**. Gest. Prod., São Carlos, v. 17, n. 4, p. 775-790, 2010

RIES, Eric. A startup enxuta: Como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos. Tradução de Alves Calado. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F.A.; AMARAL, D.C.; TOLEDO, J.C.; SILVA, S.L.; ALLIPRANDINI, D.H.; SCALICE, R.K. Gestão de Desenvolvimento de Produtos: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

Saiba o que são e como funcionam as contas e carteiras digitais, **Noomis Ciab Febraban**, 2020. Disponível em: https://noomis.febraban.org.br/temas/banco-digital/saiba-o-que-sao-e-como-funcionam-as-contas-e-carteiras-digitais. Acesso em 5 de maio de 2021.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SHOSTACK, Lynn G. **Designing Services That Deliver**. Harvard Business Review, 1984. Disponível em: < https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>. Acesso em 2 de março de 2021.

STICKDORN, Marc, *et al.* **This is servisse design doing**. O'Reilly Media, Inc., Canadá, 2018.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jackob. Isto é design thinking de serviços. Porto

Alegre, BOOKMAN, 2014.

TAKAHASHI, S. & TAKAHASHI, V. P. Gestão de inovação de produtos: estratégia, processo, organização e conhecimento. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.

TORRES, Teresa. Continuous Discovery Habits: Discover Products That Create Customer Value and Business Value. Product Talk LLC, 2021

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 1985.

TULLIS, Tom; ALBERT, Bill. **Measuring the User Experience**. Morgan Kaufmann Publishers Inc., San Francisco, CA, 2008

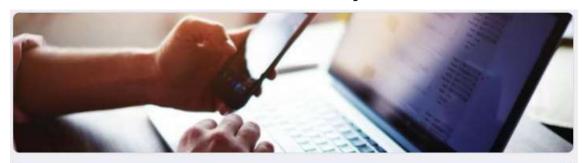
ULRICH, K. T.; EPPINGER, S. D. **Product design and development**. New York: McGrawHill, 2004.

Uma breve história da digitalização dos bancos no Brasil, **Decode Hub**. 2020. Disponível em: https://decodehub.buzz/historia-da-digitalizacao-dos-bancos-no-brasil/>. Acesso em: 18 de julho de 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

ANEXO A - FORMULÁRIO PARA PARTICIPAÇÃO NOS GRUPOS FOCAIS



Pesquisa sobre utilização de Bancos Digitais entre jovens de 18 a 24 anos

Oi, tudo bem?

Sou uma graduanda em Engenharia de Produção, apaixonada por estudar jornada de clientes com novos produtos e estou realizando uma pesquisa sobre o relacionamento de jovens entre 18 e 24 anos com Bancos Digitais e fintechs.

Estou buscando voluntários nessa faixa etária que já tenham utilizado pelo menos 1 Banco Digital e que gostariam de participar de duas sessões de um papo em conjunto, onde vamos conversar sobre a jornada dos clientes com essas instituições e trocar experiências.

Topa participar desse momento? Então é só responder o formulário abaixo que entrarei em contato com você para dar mais detalhes desse bate-papo.

Como você se chama? * Sua resposta
Qual seu e-mail? * Sua resposta
Você tem linkedin que gostaria de compartilhar? Sua resposta
Qual sua idade? * 18 anos 19 anos 20 anos 21 anos 22 anos 23 anos 24 anos

Com qual gênero você se identifica?*		
Feminino		
Masculino		
O Prefiro não dizer		
Outro:		
Out and a total at 172 t		
Qual seu estado civil? *		
○ Solteito(a)		
Casado(a)		
Oivorciado(a)		
○ Viúvo(a)		
V		
Você possui filhos? *		
Sim		
○ Não		
O Prefiro não informar		

Em	qual região do Brasil você mora?*
0	Sudeste
0	Nordeste
0	Centro Oeste
0	Norte
0	Sul
0	
0	Desempregado
0	Carteira Assinada (CLT)
0	Contrato PJ (freelancer)
0	Autônomo
0	Bolsista
0	Estagiário
0	Jovem Aprendiz

Voc	ê possui conta em algum desses Bancos Digitais e fintechs? Em qual deles? *
	Nubank
	Banco Inter
	Banco Original
	C6 Bank
	Agibank
	Neon
	Next
	Outro:



Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora. 16 de setembro de 2021.

201649013 viza Bastos Villela NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A) Matrícula 098. 773.446

¹ LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano,

ou multa.