RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 09/11/2025 | aceito: 12/11/2025 | publicação: 15/11/2025

A digitalização do varejo bancário e o papel do atendimento consultivo na adesão a canais eletrônicos

The digitalization of retail banking and the role of consultative service in the adoption of electronic channels

La digitalización de la banca minorista y el papel de la atención consultiva en la adhesión a los canales electrónicos

Mariana Borges de Figueiredo
Gestão Financeira
CPA-20 pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais — ANBIMA

RESUMO

O presente artigo analisa a digitalização do varejo bancário brasileiro e o papel do atendimento consultivo na adesão de clientes a canais eletrônicos, a contratos digitais e a assinaturas eletrônicas. A pesquisa parte de uma revisão bibliográfica e documental sobre transformação digital, eficiência operacional, relacionamento bancário, proteção de dados e conformidade, articulando esses elementos com observações decorrentes da experiência profissional da autora em uma agência bancária de varejo. O estudo demonstra que a adoção de ferramentas digitais não depende apenas da disponibilidade tecnológica, mas também da capacidade do profissional bancário de orientar o cliente, reduzir resistências, preservar a confiança e assegurar o uso adequado dos canais remotos. Conclui-se que a digitalização, quando acompanhada de atendimento consultivo qualificado, fortalece a eficiência operacional, melhora a experiência do cliente e contribui para a sustentabilidade das carteiras bancárias.

Palavras-chave: Digitalização bancária. Atendimento consultivo. Assinatura digital. Varejo bancário. Gestão de carteiras.

ABSTRACT

This article analyzes the digitalization of Brazilian retail banking and the role of consultative service in customer adoption of electronic channels, digital contracts, and electronic signatures. The research is based on a bibliographic and documentary review on digital transformation, operational efficiency, banking relationships, data protection, and compliance, combined with observations from the author's professional experience in retail banking branches. The study demonstrates that the adoption of digital tools depends not only on the availability of technology but also on the banking professional's ability to guide customers, reduce resistance, preserve trust, and ensure the proper use of remote channels. It concludes that digitalization, when supported by qualified consultative service, strengthens operational efficiency, improves customer experience, and contributes to the sustainability of banking portfolios.

Keywords: Banking digitalization. Consultative service. Electronic signature. Retail banking. Portfolio management.

1. INTRODUÇÃO

O varejo bancário brasileiro passou por intensa transformação nas últimas décadas, especialmente com a expansão dos canais eletrônicos, dos aplicativos bancários, dos contratos digitais e das assinaturas eletrônicas. A agência física, antes concentrada em atividades transacionais, passou a dividir espaço com plataformas digitais capazes de realizar pagamentos,

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

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 09/11/2025 | aceito: 12/11/2025 | publicação: 15/11/2025

transferências, contratação de produtos, atualização cadastral e assinatura remota de documentos.

Essa mudança alterou não apenas a estrutura operacional dos bancos, mas também a função desempenhada pelo profissional de agência. O gerente de relacionamento deixou de atuar apenas como executor de rotinas comerciais e passou a desempenhar um papel relevante na orientação do cliente, na construção da confiança tecnológica e na adaptação de carteiras tradicionais a novos modelos de atendimento.

A literatura sobre o mercado financeiro demonstra que as instituições bancárias desempenham um papel central na intermediação de recursos, na oferta de crédito, na captação de depósitos e na prestação de serviços financeiros à sociedade (ASSAF NETO, 2018; FORTUNA, 2015). Com a digitalização, essas funções passaram a ser desempenhadas em um ambiente cada vez mais tecnológico, exigindo a reorganização dos processos internos e a mudança na relação com os usuários.

Embora a digitalização tenha ampliado a eficiência operacional das instituições financeiras, sua implementação apresenta desafios práticos. Parte dos clientes, especialmente aqueles habituados ao atendimento presencial, demonstra resistência inicial ao uso de ferramentas digitais. Essa resistência pode estar associada à insegurança quanto à validade jurídica das assinaturas eletrônicas, ao receio de fraudes, à dificuldade de navegação nos aplicativos ou à preferência pelo contato humano em operações de maior relevância financeira.

Nesse contexto, o presente artigo tem por objetivo analisar a importância do atendimento consultivo no processo de adesão a canais eletrônicos no varejo bancário. A hipótese central é que a transformação digital, para produzir resultados consistentes, depende da atuação de profissionais capazes de unir conhecimento técnico, capacidade de comunicação, domínio operacional e responsabilidade na orientação do cliente.

2. METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória. O estudo foi desenvolvido a partir de uma revisão bibliográfica e documental sobre mercado financeiro, transformação digital, gestão de carteiras, segurança da informação, proteção de dados e relacionamento bancário.

Foram considerados autores clássicos da área financeira, normativos relativos ao sistema bancário, legislação de proteção de dados e referências institucionais sobre certificação e

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

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 09/11/2025 | aceito: 12/11/2025 | publicação: 15/11/2025

atuação profissional no mercado financeiro. A análise também incorpora observações decorrentes da experiência profissional da autora em agência bancária de varejo, especialmente em rotinas de gestão de carteiras, acompanhamento de metas, relacionamento com clientes e adaptação de processos internos às ferramentas digitais.

A metodologia não pretende apresentar um estudo estatístico ou quantitativo, mas sim discutir, a partir da literatura técnica e da experiência aplicada, os fatores que influenciam a adesão de clientes a canais digitais no varejo bancário.

3. DIGITALIZAÇÃO DO VAREJO BANCÁRIO

A digitalização no setor financeiro modificou a forma de prestação dos serviços bancários. Operações que antes exigiam presença física passaram a ser realizadas por meio de canais remotos, reduzindo filas, ampliando os horários de atendimento e oferecendo maior conveniência ao cliente. A contratação digital de produtos, a assinatura eletrônica de documentos e o atendimento por aplicativos tornaram-se instrumentos relevantes para aumentar a produtividade das instituições.

A atividade bancária contemporânea envolve não apenas a intermediação financeira tradicional, mas também a oferta de produtos, serviços e soluções estruturadas em diversos canais, o que amplia a necessidade de integração entre tecnologia, relacionamento e gestão (FORTUNA, 2015). A tecnologia, nesse sentido, atua como ferramenta de escala e eficiência, mas não elimina a necessidade de análise, orientação e atendimento qualificado.

Em operações simples, o cliente pode utilizar os canais eletrônicos com autonomia. Em operações de maior complexidade, como crédito, seguros, investimentos, financiamento habitacional ou reorganização financeira, o suporte consultivo permanece essencial para garantir a compreensão, a segurança e a adequação da solução apresentada.

A digitalização bancária, portanto, não deve ser compreendida como substituição integral da relação entre gerente e cliente, mas sim como uma reorganização dessa relação. O profissional deixa de dedicar tempo a tarefas repetitivas e passa a concentrar esforços em orientação, relacionamento, análise e condução de operações que exigem confiança.

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

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 09/11/2025 | aceito: 12/11/2025 | publicação: 15/11/2025

4. ASSINATURA DIGITAL, SEGURANÇA E CONFIANÇA DO CLIENTE

A assinatura eletrônica constitui um dos principais elementos da modernização dos contratos bancários. Sua adoção reduz deslocamentos, diminui o tempo de formalização, facilita o arquivamento documental e amplia a rastreabilidade das operações. No entanto, a adesão do cliente depende da compreensão de sua validade, segurança e finalidade.

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais reforçou a necessidade de tratamento adequado das informações pessoais, exigindo das organizações atenção à finalidade, à segurança, à transparência e à responsabilidade no uso dos dados dos clientes (BRASIL, 2018). No ambiente bancário, essa exigência se soma ao dever de segurança operacional e proteção das informações financeiras.

No mesmo sentido, a regulamentação do Conselho Monetário Nacional sobre segurança cibernética estabelece parâmetros para políticas de segurança, para o processamento e o armazenamento de dados, bem como para a contratação de serviços de tecnologia por parte de instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2021a). Esses elementos reforçam a importância de processos digitais seguros e compreensíveis para os usuários.

A resistência de parte dos clientes decorre, muitas vezes, da falta de familiaridade com ambientes digitais. Usuários acostumados à assinatura física podem demonstrar insegurança diante de procedimentos realizados por meio de aplicativos, tokens, biometria ou confirmação eletrônica. Nesses casos, a atuação do gerente é decisiva para explicar o procedimento, esclarecer os riscos, orientar sobre os cuidados de segurança e demonstrar que a ferramenta faz parte de um processo institucional controlado.

A experiência prática em agência bancária mostra que a adesão a assinaturas digitais tende a aumentar quando o cliente recebe orientação direta e percebe benefícios concretos, como rapidez, comodidade e redução da burocracia. Em determinado ciclo de acompanhamento interno, por exemplo, a carteira sob gestão da autora alcançou adesão integral ao uso de assinaturas digitais nas operações aplicáveis, resultado associado à orientação contínua dos clientes e à condução organizada do processo de migração.

Esse tipo de resultado demonstra que a digitalização não depende apenas da implementação tecnológica pela instituição. Ela exige comunicação adequada, abordagem consultiva e acompanhamento próximo da carteira.

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

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 09/11/2025 | aceito: 12/11/2025 | publicação: 15/11/2025

5. ATENDIMENTO CONSULTIVO COMO INSTRUMENTO DE TRANSIÇÃO DIGITAL

O atendimento consultivo se diferencia da venda puramente transacional por considerar o perfil, a necessidade e o momento financeiro do cliente. No contexto da digitalização, essa abordagem permite que o gerente atue como facilitador da transição entre o atendimento presencial e o uso de canais eletrônicos.

A orientação consultiva é especialmente importante quando envolve produtos ou decisões de impacto financeiro relevante. O cliente precisa compreender não apenas como utilizar a ferramenta digital, mas também o conteúdo da operação contratada, os riscos envolvidos, os custos, as obrigações e os benefícios esperados.

A certificação profissional e o conhecimento técnico contribuem para a qualidade do atendimento. A certificação CPA-20, por exemplo, está associada ao domínio de conceitos do mercado financeiro, de produtos de investimento, de suitability, de ética e de regulação, elementos essenciais para uma atuação adequada junto ao cliente bancário (ANBIMA, 2025). A compreensão do funcionamento dos produtos financeiros, de seus riscos e de sua adequação ao perfil do cliente também é destacada na literatura sobre o mercado de capitais (PINHEIRO, 2021).

O gerente bancário, portanto, atua como agente de confiança. Sua função é traduzir a complexidade tecnológica e financeira em linguagem acessível, preservando a segurança da operação e a qualidade do relacionamento.

6. DISCUSSÃO A PARTIR DA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DA AUTORA

A experiência da autora na gestão de carteiras de pessoa física em instituição financeira de grande porte permite observar que a transformação digital produz melhores resultados quando acompanhada de liderança operacional e de comunicação clara com o cliente.

Em períodos de modernização de processos internos, a orientação ativa do gerente contribui para reduzir dúvidas, evitar retrabalho e ampliar a aceitação das ferramentas digitais. O cliente que compreende a finalidade da assinatura eletrônica e percebe segurança no procedimento tende a aderir ao novo modelo com mais facilidade.

Além disso, a digitalização favorece o acompanhamento de indicadores e a organização das rotinas comerciais. Painéis internos de performance, relatórios de carteira e sistemas de

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

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 09/11/2025 | aceito: 12/11/2025 | publicação: 15/11/2025

acompanhamento permitem que o profissional identifique oportunidades, priorize contatos e acompanhe a evolução das metas. A autora obteve, em sua trajetória profissional, pontuação máxima em painéis corporativos de metas e em reconhecimentos internos de desempenho, com resultados relacionados à capacidade de alinhar atendimento, organização operacional e execução comercial.

A análise sugere que a digitalização não reduz a importância do capital humano no varejo bancário. Ao contrário, amplia a necessidade de profissionais capazes de utilizar a tecnologia com responsabilidade, orientar clientes e manter a qualidade no relacionamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A digitalização do varejo bancário constitui um processo relevante para a eficiência do sistema financeiro. Canais eletrônicos, contratos digitais e assinaturas eletrônicas reduziram custos operacionais, ampliaram a conveniência para o cliente e aceleraram a formalização das operações.

Entretanto, a tecnologia, isoladamente, não garante adesão plena nem qualidade no relacionamento. A transição digital depende da atuação de profissionais capacitados, capazes de orientar o cliente, reduzir inseguranças, explicar procedimentos e preservar a confiança construída no atendimento bancário.

O atendimento consultivo desempenha um papel central nesse processo. Ele permite que a adoção de ferramentas digitais ocorra de forma responsável, compreensível e alinhada às necessidades do cliente. A experiência prática em agência demonstra que resultados consistentes na digitalização de carteiras decorrem da combinação de tecnologia, conhecimento técnico, comunicação eficiente e disciplina operacional.

Conclui-se que o futuro do varejo bancário não está na substituição completa do atendimento humano, mas na integração entre canais digitais e profissionais qualificados. A tecnologia amplia a escala e a eficiência; o capital humano assegura a confiança, a orientação e a adequação das soluções financeiras.

REFERÊNCIAS

ANBIMA. Programa detalhado da Certificação Profissional ANBIMA — CPA-20. Versão 10.9. São Paulo: Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais, 2025.

ASSAF NETO, Alexandre. Mercado Financeiro. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

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

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 09/11/2025 | aceito: 12/11/2025 | publicação: 15/11/2025

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução CMN nº 4.893, de 26 de fevereiro de 2021. Dispõe sobre a política de segurança cibernética e os requisitos para a contratação de serviços de processamento, armazenamento de dados e de computação em nuvem. Brasília, DF, 2021a.
BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais — LGPD. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 2018.
FORTUNA, Eduardo. Mercado Financeiro: produtos e serviços. 20. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.
PINHEIRO, Juliano Lima. Mercado de capitais: fundamentos e técnicas. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

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