



**UNICEPLAC**

**Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos - UNICEPLAC**

**Curso de Administração**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

**ARTIGO CIENTÍFICO**

**Transformação digital: estudo de caso em instituições bancárias**

Gama-DF

2020

**ALINE DOS SANTOS PAIVA**

## Transformação digital: estudo de caso em instituições bancárias

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Orientadora: Professora Esp., Ms. Inistela Vigna

**ALINE DOS SANTOS PAIVA**

Transformação digital: estudo de caso em instituições bancárias

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Gama, 27 de novembro de 2020.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Ma. Inistela Vigna  
Orientadora

---

Prof. Me. Robson Lopes de Almeida  
Examinador

# Transformação digital: estudo de caso em instituições bancárias

Aline dos Santos Paiva<sup>1</sup>

## Resumo:

O objetivo deste estudo é demonstrar como a transformação digital modificou as relações do mundo dos negócios dos bancos tradicionais, que precisaram remodelar seus processos burocráticos e a forma de se relacionar com seus clientes para melhorar sua posição no mercado e competir com os bancos digitais. Para isso, é necessário explorar o que é a transformação digital, como funciona o Sistema Financeiro Nacional, suas legislações, o que são instituições bancárias e o que são *fintechs*, para então analisar como os Bancos tradicionais e digitais estão se comportando nesse cenário. Os dados qualitativos referenciados foram coletados através de questionário aplicado à estudantes do Ensino Superior da rede privada com intuito de avaliar as experiências dos mesmos e suas opiniões sobre seus Bancos. Todo esse estudo tem como finalidade responder a seguinte problemática: Os bancos tradicionais para concorrer com os bancos digitais devem mudar suas práticas de negócios?

**Palavras-chave:** Transformação digital. Bancos Tradicionais. Bancos Digitais. *Fintech*.

## Abstract:

The objective of this study is to demonstrate how digital transformation has changed the business relationships of traditional banks, which needed to reshape their bureaucratic processes and how to relate to their customers to improve their position in the market and compete with digital banks. To do this, it is necessary to explore what digital transformation is, how the National Financial System works, its legislation, what banking institutions are, and what fintechs are, in order to analyze how traditional and digital banks are behaving in this scenario. The qualitative data referenced were collected through a questionnaire applied to students from the private network in order to evaluate their experiences and their opinions about their Banks. The purpose of this entire study is to answer the following question: Should traditional banks change their business practices in order to compete with digital banks?

**Keywords:** Digital transformation. Traditional Banks. Digital Banks. Fintech.

---

<sup>1</sup>Graduanda do curso de Administração, do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac. E-mail: aline\_paiva29@hotmail.com.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento da internet e criação de novas tecnologias, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 61), cita que a humanidade conseguiu avançar em muitas áreas como varejo, transportes, educação, saúde, interações sociais e etc., mas a mudança de comportamento dos consumidores – com pensamentos cada vez mais conscientes e exigentes – vem forçando empresas a enxergá-los de forma diferente, ou seja, empresas tradicionais que priorizam lucros antes de garantir a satisfação dos seus clientes estão perdendo mercado para empresas revolucionárias classificadas como *startup* e *fintech*, que são empresas com poucos anos de experiência que entenderam a demanda do mercado e como satisfazer as necessidades desses consumidores, respeitando o valor dos mesmos. No entanto, isso não é uma realidade para todas as empresas, conforme Roberto Madruga (2018 p. 94) relata em seu livro “Contudo, as crenças e a forma tradicional de se fazer negócios, que é baseada em transações e não em Clientes, ainda são o modelo de muitas organizações”. De acordo com a pesquisa encomendada pelo grupo Fiserv, fornecedora global de tecnologia de serviços financeiros e realizada pela Toluna Insights em Janeiro de 2020, revelou que quase 20% dos Brasileiros já aderiram aos bancos digitais, que não possuem agências físicas, como as *fintechs* Nubank e Inter. É um percentual pequeno, mas lembrando que até pouco tempo era necessário ir até uma agência bancária resolver problemas que hoje solucionamos de forma rápida na palma da nossa mão, com o uso do *smarthphone*.

A transformação digital vem mudando as instituições bancárias no Brasil e assim como a era digital, impulsiona rupturas e adaptações de negócios para atender a uma nova realidade de consumidores, mais exigentes, mais digitais e mais influenciadores. Diante disto, foram necessárias modificações nas formas tradicionais de prestações de serviços. As empresas com cultura e foco voltadas para gerarem experiências satisfatórias em seus clientes, estão no caminho certo para um crescimento sustentável, pois apenas ofertar produtos e serviços sem um propósito não é mais garantia de lucro eterno, é o que diz Roberto Madruga (2018, p. 87) “Pensar e agir a favor do cliente vem tornando-se um grande diferencial competitivo, independentemente do nome que se deseja atribuir a esse fenômeno”. Com tantas opções de produtos e serviços, os clientes tem o poder de escolha e vão escolher Bancos que o façam se sentir parte do negócio, que poupem seu tempo e sejam simples e menos burocráticos e que proporcionem experiências que vão muito além do prazer do consumo.

Este artigo tem o objetivo de demonstrar como a transformação digital trouxe modificações na forma de fazer negócios dos bancos tradicionais, que precisaram remodelar

seus processos burocráticos e a forma de se relacionar com seus clientes para continuarem no mercado e competir com os bancos digitais. Para alcançar esse objetivo, o artigo irá apresentar o que é a transformação digital, como funciona o Sistema Financeiro Nacional, suas legislações, o que são Instituições Bancárias e o que são *fintechs*. Portanto, este estudo de caso tem como finalidade responder a seguinte problemática: Os bancos tradicionais para concorrer com os bancos digitais devem mudar suas práticas de negócios? Ou seja, tem o intuito de demonstrar como a transformação digital é importante para que os Bancos e empresas possam se adaptar, se tornarem digitais e continuarem prósperas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Transformação digital

Para introduzir o conceito de transformação digital, um exemplo interessante é comparar a infância das crianças nascidas na década de 1990, com a infância das crianças nascidas a partir de 2010, e ver o quanto são diferentes, provavelmente na última já é comum o uso de *smartphone* ou *tablets*, enquanto que em 1990 isso não era acessível. A geração Alpha, como foi classificada as crianças nascidas a partir do ano 2010, não viveu um mundo pré-digital, ou seja, a migração do analógico para o digital, que é exatamente o que a geração Z (nascidas em meados da década de 1990) viveu, essa nova geração já nasceu 100% digital. Com isso, é possível perceber o quanto o mundo mudou, e foi impactado e transformado pelo avanço da internet e das tecnologias criadas desde então, assim tudo que foi surgindo e as perspectivas para o futuro estão moldando a sociedade.

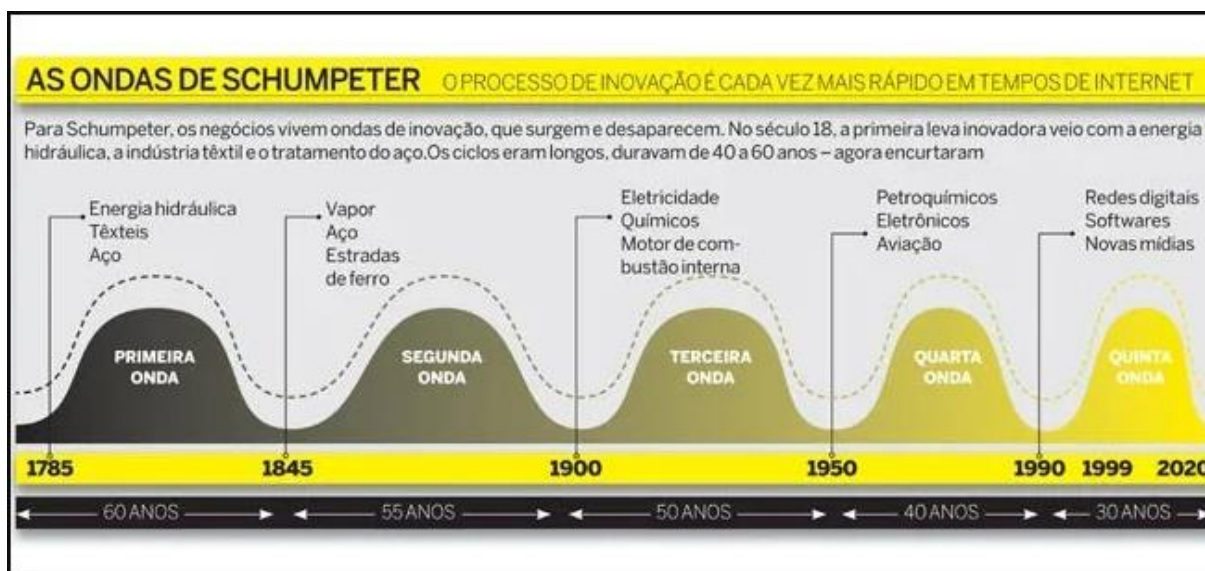
Segundo Sandro Magaldi e José Salibi Neto (2018, p. 53) “[...] o ser humano é incapaz de perceber, a olho nu, as grandes transformações tecnológicas”, ou seja, pessoas que não estavam familiarizados com essas transformações ficaram receiosas quando, por exemplo, surgiram notícias sobre as pesquisas e avanços da Inteligência Artificial (IA), as criações de IOT (Internet das Coisas) e os drones que entregam encomendas da Amazon e até o carro autônomo do Google; muitos não se deram conta ainda e outros demoraram a perceber o quanto isso tudo é real e valioso para nossa evolução e para a disruptiva do mundo analógico para o digital.

Com a chegada da Era digital, a maneira como as coisas são feitas nunca mais foi a mesma, não há mais perda de tempo em tarefas manuais e rotineiras, procedimentos burocráticos, atividades que antes necessitavam de interação física como uma ida ao banco ou

até mesmo assistir uma aula em uma universidade, com o avanço da tecnologia e ampla utilização de suas ferramentas, essas experiências são opcionais, já que podemos fazer quase tudo virtualmente, a energia mental pode ser direcionada para melhorar a qualidade de vida, vivenciar as mudanças, administrar melhor o tempo, criar novos projetos, se relacionar melhor, estando em constante evolução e processo criativo para futuros inventos.

É preciso entender que com o avanço da internet e aperfeiçoamento de tecnologias muita coisa mudou, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 61), a humanidade conseguiu avançar em muitas áreas como varejo, transportes, educação, saúde, interações sociais e etc., mas a mudança de comportamento dos consumidores – com pensamentos cada vez mais conscientes e exigentes – vem forçando empresas a enxergá-los de forma diferente, ou seja, empresas tradicionais foram forçadas a investir em seu maior tesouro - seus clientes - e em como satisfazer e atender as suas necessidades. Para ilustrar esse avanço, podemos citar a teoria desenvolvida por Joseph Schumpeter<sup>2</sup>, que é a destruição criativa, que tem como objetivo explicar as transformações que ocorrem no Capitalismo, e de acordo com Schumpeter, essas transformações jamais seria estática e está em constante evolução. Segundo a infoescola, esse fenômeno da destruição criativa ocorre quando empreendedores criam novos produtos ou novas formas de produzir que florescem causando mudanças na economia (Figura 1).

**Figura 1 – As ondas de Schumpeter**



Fonte: INFOMONEY, 2016.

<sup>2</sup> **Joseph Alois Schumpeter** nasceu em 08 de fevereiro de 1883 em Triesch e faleceu em 08 de janeiro de 1950. Foi um economista e cientista político austríaco. É considerado um dos mais importantes economistas da primeira metade do século XX, e foi um dos primeiros a considerar as inovações tecnológicas como motor do desenvolvimento capitalista. Fonte: Wikipédia [https://pt.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_Schumpeter](https://pt.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter)

Analisando essa imagem sobre os ciclos de inovação, vemos a destruição criativa defendida por Schumpeter, e percebemos que a velocidade com que as criações e inovações ocorriam inicialmente com o período longo de 60 anos entre a primeira e a segunda onda, e depois foi encurtando até chegar a previsão de um ciclo cada vez menor e repleto de transformações digitais na quinta onda, com estimativa de 30 anos entre um ciclo e outro. Uma previsão assertiva ao analisar o cenário atual – a Era Digital já é bastante viva no século XXI. Embora a transformação digital seja um assunto popular atualmente, ela já era presente em muitas organizações, principalmente nas empresas, onde ela começou com a digitalização de documentos ou transferência de dados físicos para a internet no armazenamento digital (chamado de armazenamento na nuvem). Isso foi o primeiro passo grandioso para iniciarmos uma transformação digital em vários ramos.

Segundo o dicionário Aurélio, o conceito de transformação é “qualquer tipo de alteração que modifica ou dá uma nova forma a;” e o conceito de digital é “Diz-se dos sistemas, dispositivos ou processos que empregam tal modo de representação discreta; por oposição ao analógico”, ou seja, transformação digital é dar uma nova forma ao que fazemos, com apoio de tecnologias e também de mudanças de pensamentos, quebra de paradigmas de mercado e transformando a cultura de pessoas e empresas, resumindo: é fazer de um novo jeito o que estamos acostumados a fazer de uma forma tradicional. Um exemplo sobre isso é a transformação que as relações sociais e empresariais tiveram com a popularização da internet, redes sociais, e-mails e aplicativos de mensagens instantâneas (Whatsapp ou Messenger) por exemplo, são novos meios de comunicação que foram uma forma de ruptura do velho modelo (por carta ou por ligação) fornecidos pelas empresas de telefonia e Correios que tinha um custo elevado para o cliente, vimos que através de redes sociais, poderíamos conversar simultaneamente com qualquer pessoa apenas utilizando a internet (Wi-fi ou dados móveis), deixando de lado a forma tradicional de comunicação, por carta, ligação e SMS<sup>3</sup>.

Sobre a transformação digital, Manoel Lemos sócio da Redpoint Ventures em entrevista à revista RI – Relações com Investidores (2019), acredita que:

Ainda vemos que há muito chão pela frente. A transformação não é somente a digitalização, é a mudança inteira na maneira de pensar da organização. É olhar como a empresa interage com seus *stakeholders* e atrai tecnologia. Por muito tempo, as empresas mantiveram o mesmo modo de trabalhar e agora precisam encarar esta nova onda baseada em tecnologia. (Manoel Lemos, 2019)

---

<sup>3</sup> SMS é a sigla em inglês da frase Short Message Service, que significa Serviços de Mensagens Curtas.



Assim podemos considerar que o uso da tecnologia é uma parte da transformação digital e o conceito de tecnologia foi distorcido e utilizado de maneira errada pelas empresas, segundo Chiavenato que cita John J. Donovan<sup>4</sup>:

A tecnologia sempre foi associada aos conceitos de automação, velocidade, precisão e rapidez. Até o advento da internet e sua incrível capacidade de interconectar organizações e pessoas a um baixo custo, a tecnologia teve um papel de facilitadora dos processos de negócios. Agora, no mundo do *e-business*, tecnologia tem outro significado: ela é o próprio ambiente de negócios em que vão aparecer as oportunidades e no qual serão realizadas as transações. (John J. Donovan, 1997 apud Idalberto Chiavenato, 2003, p. 434)

Outro conceito que podemos ver sobre o assunto foi retirado de um e-book da empresa *MJV technology & innovation* (p. 4) que diz o seguinte:

Transformação digital é a expressão que usamos para descrever que os negócios estão precisando se adaptar à Era digital – uma era na qual enfrentamos extensas e profundas mudanças na forma como a tecnologia é gerenciada e consumida.

Assim como a Era digital e tecnológica, é preciso apresentar também os conceitos de inovação e disrupção, referenciados anteriormente e que são parte desse contexto, onde se conceitua respectivamente de acordo com o dicionário *Michaelis*, “(...) Produzir ou tornar algo novo; renovar, restaurar (...)” e “1. Ato ou efeito de romper(-se); dirupção, fratura. 2. Quebra de um curso normal de um processo”, juntando os dois conceitos temos a inovação disruptiva, segundo o site da empresa *MJV technology & innovation*, que diz:

Inovação disruptiva é o fenômeno pelo qual uma inovação transforma um mercado ou setor existente através da introdução de simplicidade, conveniência e acessibilidade em empresas onde a complicação e o alto custo são o status quo.

O mundo começou a se “disruptar” é o que diz Sandro Magaldi e José Salibi Neto (2018, p. 39 e 40), citando que vivemos duas fases muito distintas e complementares, em que a primeira foi a chegada da internet e esta inaugurou uma segunda fase que é a adoção da tecnologia, veja:

A internet inaugurou uma nova fase de adoção tecnológica que pode ser traduzida como era digital. Se na primeira fase desse movimento surgiram organizações responsáveis por popularizar a utilização da tecnologia por toda a sociedade, nessa nova era apareceram outras que reinventaram a forma de fazer negócios e inauguraram setores e negócios até então inimagináveis.

---

<sup>4</sup> Donovan, John J. é autor do livro *The Second Industrial Revolution* publicado em 1997 em idioma Inglês.

Essa alegação relembra que inovação faz parte da transformação digital, por isso é importante saber sobre as *startups* e como elas influenciam os negócios tradicionais, segundo o SEBRAE<sup>5</sup> “uma *startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”, portanto, surgem com objetivo de solucionar problemas do cotidiano com ideias inovadoras.

Com isso é possível visualizar o problema de empresas dominantes de alguns segmentos, que demoram a perceber o impacto da transformação digital e algumas não resistem, não se adaptam e não aprendem com empresas que já passaram por isso, como por exemplo, a Kodak e a Blockbuster, que respectivamente, com a chegada das câmeras digitais e do serviço de *streaming* da Netflix, perderam mercado e fecharam. É o que diz Sandro Magaldi e José Salibi Neto (2018, p. 70) “Empresas legendárias sucumbem porque não compreendem a velocidade das transformações. Novas organizações têm catalisado cada vez mais os ares da mudança e assumem o papel de revolucionárias.” Essas duas empresas são exemplos antigos, mas atualmente existem as TV’s a cabo no Brasil, que estão perdendo cada vez mais espaços para os serviços de *streaming*, como a Prime Video, Netflix, Globo Play. Percebe-se que não é uma novidade já que a Netflix lá atrás, superou a concorrente BlockBuster e agora vemos que o ciclo está se repetindo (Figura 2).

**Figura 2: Reportagem sobre a comparação entre a Netflix e TV a cabo**

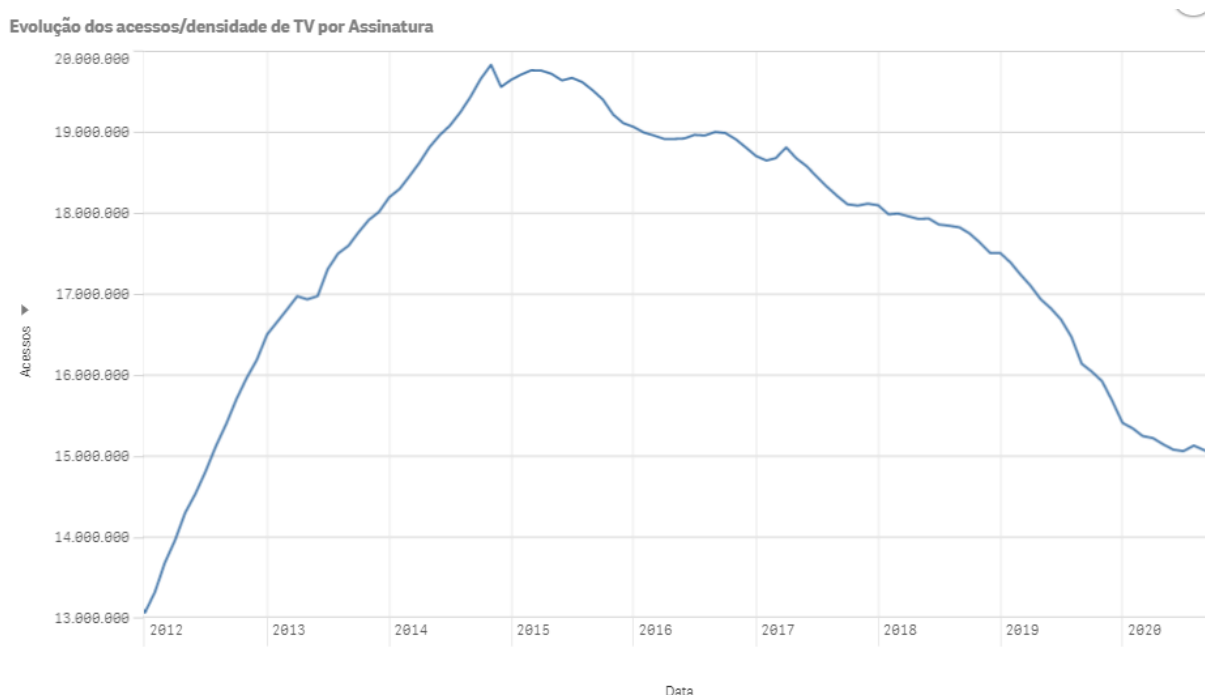


Fonte: Revista Exame online, 2020.

<sup>5</sup> SEBRAE é a sigla para “Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas”, ou seja, tem o objetivo fomentar o empreendedorismo no Brasil auxiliando as pequenas empresas e Micro empreendedores individuais. Fonte: SEBRAE disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em 21 de jun. de 2020.

O serviço de *streaming* ultrapassou o setor de TV a cabo, que sofre com a crise econômica e com a competição a custos reduzidos, sendo esses alguns dos motivos para a TV a cabo estar em queda no Brasil (Figura 3), de acordo com Thiago Lavado em artigo publicado na revista Exame e de acordo com dados reunidas pela Anatel com informações ao longos dos anos das operadoras no Brasil. Podemos percebermos que o pico mais alto de acessos da TV por assinatura aconteceu em novembro de 2014 com 19.842.737 acessos, já em julho de 2020, a quantidade de acessos diminuiu para 15.162.616 acessos. Portanto, as empresas precisam estar atentas ao novo e não ignorá-las, aprendendo e se renovando para continuarem competitivas e ativas no mercado:

**Figura 3: Evolução dos acessos/densidade de TV por Assinatura**



Fonte: ANATEL, 2020.

As evoluções digitais atingem tanto empresas públicas como empresas privadas, organizações do terceiro setor como as ONG's, Hospitais, Bancos e o próprio governo, que perceberam o que estava por vir e como poderiam ser impactados se não agissem rápidos. A mudança foi necessária para a reinvenção de novas formas de trabalhar, de atender e de existir como pessoas jurídicas. Se reinventaram migrando para o digital para continuarem no mercado e sendo competitivas com as novas empresas, mas a maior revolução foram os serviços públicos e serviços bancários ao perceberem o quanto eram morosos e analógicos seus processos e

rotinas e começaram a se transformar em digital, um benefício a mais para os cidadãos que utilizam esses serviços.

## 2.2 Sistema Financeiro Nacional

O mercado financeiro no Brasil possui diversos segmentos como bancos comerciais, bancos múltiplos, corretoras, seguradoras, fundos de investimentos, bolsa de valores, entidades abertas de previdência complementar, sociedades financeiras, cooperativas de créditos, entre outros, e tem as suas formas de operar no mercado regulamentadas pelo Sistema Financeiro Nacional (SFN). De acordo com Alexandre Assaf Neto (2001, p. 90), podemos entender o SFN como “um conjunto de instituições financeiras e instrumentos financeiros que visam em última análise, transferir recursos dos agentes econômicos (pessoas, empresa, governo) superavitários para os deficitários.”

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) foi estruturado e regulamentado pela Lei nº 4.595 de 31 de dezembro de 1964 e de acordo com o artigo 1º do capítulo I é constituído por:

Art. 1º O Sistema Financeiro Nacional, estruturado e regulado pela presente Lei, será constituído:

- I – do Conselho Monetário Nacional;
- II – do Banco Central do Brasil;
- III – do Banco do Brasil S.A;
- IV – do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico;
- V – das demais instituições financeiras públicas e privadas.

Esse sistema, segundo Vasconcellos e Garcia (2008, p. 224) possui dois subsistemas: o **normativo**, que engloba o Conselho Monetário Nacional, o Banco Central e a Comissão de Valores Mobiliários e o da **intermediação financeira**. O subsistema normativo é a parte do SFN que regulamenta, normatiza e fiscaliza o mercado financeiro, que é composto pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Banco Central do Brasil (BACEN), Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) e a Caixa Econômica Federal (CEF). Já o subsistema de intermediação financeira, de acordo com Yassef Neto (2001, p. 102), “também denominado de operativo, é composto das instituições (bancárias e não bancárias) que atuam em operações de intermediação financeira.” e Yassef complementa dizendo que: “sendo estruturado em cinco grandes grupos de instituições: bancárias, não bancárias, sistema de poupança e empréstimo – SBPE, auxiliares e instituições não financeiras.”

O SFN é composto pelos seguintes segmentos: moeda, crédito, capitais, câmbio, seguros

privados e previdência fechada. De acordo com o BACEN, o Sistema Financeiro tem o importante papel de fazer a intermediação de recursos entre os agentes econômicos superavitários e os deficitários de recursos, sendo o primeiro aqueles que possuem sobras de recursos e desejam investir esse capital e o segundo são aqueles que não possuem recursos financeiros e necessitam de empréstimos. Assim, sua estabilidade é fundamental para a própria segurança das relações entre os agentes econômicos, ou seja, ter um Sistema Financeiro Nacional garante regras e maior confiabilidade nas transações econômicas e bancárias. Segundo o BACEN, em seu portal na internet, a atuação do Sistema Financeiro Nacional é:

[...] só assume o papel de financiador do consumo e do investimento, caso haja segurança para os poupadores, fortalecimento das instituições financeiras e liberdade para que sejam criadas inovações de produtos e serviços.

Assim, podemos ter garantias em transações com os operadores financeiros que são regulados e fiscalizados pelas leis e comissões do SFN junto ao BACEN.

### **2.3 Instituições bancárias**

Ter conta em um banco hoje em dia é essencial para receber salários, pagar contas ou ter acesso a linhas de crédito. Há quem consiga (ainda) viver sem, é o que diz uma pesquisa realizada pelo Instituto Locomotiva no ano de 2019, cerca de 45 milhões de pessoas não possuem relacionamento com nenhum banco. As instituições bancárias no Brasil são supervisionados pelo Banco Central e de acordo com o órgão são conceituadas como:

Instituição financeira especializada em intermediar o dinheiro entre poupadores e aqueles que precisam de empréstimos, além de custodiar (guardar) esse dinheiro. Ele providencia serviços financeiros para os clientes (saques, empréstimos, investimentos, entre outros).

No item 2.1 foi discutido como a transformação digital impactou e modificou muitas empresas e com os bancos não foi diferente, começou com a digitalização de documentos, criação dos caixas automáticos, *internet banking*, aplicativos com diferentes funcionalidades, e como consequência, veio a desburocratização e mais recente, o crescimento dos bancos digitais. De acordo com o estudo especial publicado pelo Banco Central do Brasil em 2020, a transformação dos serviços bancários foi muito grande:

O processo de digitalização dos serviços bancários surgiu da necessidade de desburocratização dos processos dos grandes bancos, o que resultou no aprimoramento da experiência do cliente, que teve acesso a mais segurança, transparência e agilidade em suas operações. Para lidar com esse movimento de digitalização bancária, os bancos têm buscado o desenvolvimento de capacidades organizacionais internas ou parcerias com empresas de tecnologia. O fenômeno da digitalização bancária engloba, em menor ou maior grau, todas as instituições financeiras, incluindo os maiores conglomerados bancários, que já estão em processo de migração integral para o ambiente digital e têm estimulado a migração dos clientes para esse canal de atendimento. (Banco Central do Brasil, 2020)

De acordo com a Federação Nacional dos Bancos (FEBRABAN), atualmente no Brasil constam 120 Bancos associados e as principais instituições bancárias são classificadas como bancos comerciais, múltiplos e de investimentos. Os Bancos Comerciais tem como objetivo fornecer crédito de curto e médio prazo, e como exemplo temos: Bradesco, Itaú, Santander, Caixa Econômica Federal. Para o BACEN, são conceituados como:

Os **bancos comerciais** são instituições financeiras privadas ou públicas que têm como objetivo principal proporcionar suprimento de recursos necessários para financiar, a curto e a médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral. A captação de depósitos à vista, livremente movimentáveis, é atividade típica do banco comercial, o qual pode também captar depósitos a prazo. Deve ser constituído sob a forma de sociedade anônima e na sua denominação social deve constar a expressão "Banco" (Resolução CMN 2.099, de 1994). (grifo nosso)

Os bancos múltiplos são aqueles compostos por no mínimo duas carteiras (comercial e investimento) e como exemplo, podemos citar Santander, Banco do Brasil, Itaú e Bradesco. Para o BACEN, são conceituados como:

Os **bancos múltiplos** são instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: **comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento**. Essas operações estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras. A carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco público. O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima. As instituições com carteira comercial podem captar depósitos à vista. Na sua denominação social deve constar a expressão "Banco" (Resolução CMN 2.099, de 1994). (grifo nosso)

Já os Bancos de Investimento são aqueles que administram fundos de investimento com recursos de terceiros e de acordo com o BACEN, podem ser conceituados como:

Os **bancos de investimento** são instituições financeiras privadas especializadas em operações de participação societária de caráter temporário, de financiamento da atividade produtiva para suprimento de capital fixo e de giro e de administração de recursos de terceiros. Devem ser constituídos sob a forma de sociedade anônima e adotar, obrigatoriamente, em sua denominação social, a expressão "Banco de Investimento". Não possuem contas correntes e captam recursos via depósitos a prazo, repasses de recursos externos, internos e venda de cotas de fundos de investimento por eles administrados. As principais operações ativas são financiamento de capital de giro e capital fixo, subscrição ou aquisição de títulos e valores mobiliários, depósitos interfinanceiros e repasses de empréstimos externos (Resolução CMN 2.624, de 1999). (grifo nosso)

Uma pesquisa realizada pela empresa Statista, que entrevistou mais de 40 mil clientes em todo o mundo afim de saber as opiniões e como estavam os relacionamentos bancários no ano de 2019 e com base nessa pesquisa, a Revista Forbes divulgou em seu site os 10 melhores bancos do Brasil naquele ano e os critérios de avaliação foram os seguintes: “Os bancos foram classificados com base em recomendação e satisfação geral, além de cinco subdimensões (confiança, termos e condições, atendimento ao cliente, serviços digitais e consultoria financeira)”. Abaixo podemos ver a lista:

1. Nubank
2. Banco Inter
3. Neon
4. Pag Bank
5. Next
6. Itaú Unibanco
7. Caixa
8. Banco Original
9. Santander
10. Bradesco

Essa pesquisa nos mostra como os bancos digitais estão bem posicionados e se destacando frente aos grandes bancos, superando o Itaú Unibanco, que em 2018 foi classificado como o primeiro dos 100 maiores Bancos, considerando seu ativo, de acordo com pesquisa do Jornal Valor Econômico (Figura 4).

**Figura 4: Os 100 Maiores Bancos do Brasil**

Os 100 Maiores Bancos									<a href="#">i</a> Legenda
Compare	Classificação		Banco ▾	Sede ▾	Capital (origem)	Ativo total (em R\$ milhões)	Operações de crédito (em R\$ milhões)	Patrim. líquido (em R\$ milhões)	Result. líquido (em R\$ milhões)
<input type="checkbox"/>	1	1	Itaú Unibanco *	SP	Brasil	1.649.613,4	499.356,6	144.123,6	24.977,4
<input type="checkbox"/>	2	2	Banco do Brasil *	DF	Brasil	1.417.143,7	549.211,6	102.252,9	12.862,0
<input type="checkbox"/>	3	4	Bradesco *	SP	Brasil	1.287.292,1	310.931,6	121.786,4	19.085,0
<input type="checkbox"/>	4	3	Caixa *	DF	Brasil	1.264.055,1	647.560,9	81.241,7	10.355,3
<input type="checkbox"/>	5	5	Santander *	SP	Espanha	805.819,3	230.262,4	67.303,7	12.166,1
<input type="checkbox"/>	6	6	Safrá *	SP	Brasil	182.166,9	69.097,2	11.791,7	2.145,8
<input type="checkbox"/>	7	7	BTG Pactual *	RJ	Brasil	137.646,4	18.219,6	18.983,6	2.360,8
<input type="checkbox"/>	8	9	Sicoob *	DF	Brasil	104.538,4	51.909,0	21.325,2	3.086,1
<input type="checkbox"/>	9	8	Votorantim *	SP	Brasil	101.821,4	42.601,5	9.373,6	1.061,2
<input type="checkbox"/>	10	10	Sicredi *	RS	Brasil	95.072,8	51.541,2	15.290,9	2.716,9

Fonte: Valor econômico, 2019.

### 2.3.1 Bancos Digitais

Um Banco Digital é uma instituição totalmente *online*, que não possui atendimentos presenciais ou necessidade de agências físicas, portanto, um banco não é classificado como digital somente por disponibilizar um aplicativo ou *internet banking*, ele precisa ir muito além e fugir do modelo tradicional de bancos que o mundo está acostumado. De acordo com Mariana Camargo (2019) do blog Magnetis, um banco digital é ser “Da abertura da conta bancária ao esclarecimento de dúvidas, **todas as necessidades dos clientes podem ser resolvidas pelo computador ou aplicativos**. Sem filas, sem burocracia e sem precisar sair de casa.” Podemos dizer que o *internet banking* abriu muitas brechas para que o consumidor se acostumasse e desejasse mais serviços na palma da mão sem precisar passar horas em uma agência bancária ou ao telefone para resolver problemas ou contratar serviços.

De acordo com Mariana Camargo (2019) do blog Magnetis que cita a FEBRABAN, há três características principais que difere os bancos digitais dos bancos tradicionais, que são:

- **Processo não presencial:** captura digital de documentos e informações do cliente e coleta eletrônica de assinatura;
- **Canais de atendimento 100% eletrônicos:** todas as contratações de produtos e consultas são feitas online ou por telefone;
- **Resolução de problemas por múltiplos canais virtuais:** possibilidade de se comunicar com o banco por meio do whatsapp, por e-mail ou mensagem, além é claro do telefone e dos chats dos aplicativos.



Com a regulamentação do Banco Central com a Lei nº 4.656 de 26 de abril de 2018, os bancos digitais se consolidaram no Brasil, casos como o NUBANK, INTER e ORIGINAL que não precisaram mais ser somente uma intermediadora de serviços financeiros ou ter um grande banco nos bastidores, agora esses novos bancos podem atuar sozinhos e competir com grandes bancos levando em conta seus portfólios de produtos. Há ainda bancos digitais criados por bancos tradicionais, como exemplo, o Banco *Next* que foi criado pelo Bradesco para fazer parte desse novo segmento.

## 2.4 Fintechs

O Brasil vive uma revolução no setor financeiro desde que as *fintechs* – *startups* especializadas em finanças – surgiram. De acordo com Anderson Figo (2019) “as *fintechs* são *startups* — empresas de tecnologia nascentes com alto potencial de escalabilidade — que desenvolvem produtos ou serviços financeiros.” Outro conceito interessante vem do Fórum Econômico Mundial que diz “*fintech* é abreviação de *financial technology* e refere-se ao uso inovador de tecnologia na criação e entrega de produtos e serviços financeiros”. E como elas estão conquistando o mercado com pouca experiência e carteira de clientes pequenas, se comparado aos Bancos tradicionais? É o que explica Anderson Figo (2019): “Por enquanto, elas atraem quem gosta de fazer tudo pelo smartphone, mas devem ganhar fãs à medida que a revolução digital avançar.” O início do movimento *fintech* começou lá atrás, no final da década de 1990 com o *Paypal* e a revolucionária ideia de ter um site de pagamentos sem intermediação bancária, em que o comprador não disponibiliza seus dados para o vendedor e utiliza o *paypal* para realizar a transação, ou seja, um serviço financeiro que garantia (e garante) segurança nas transações realizadas pela internet, começando a gerar confiança nas compras online pelos consumidores. Depois do *paypal* foram surgindo outras empresas parecidas e com novidades facilitadoras, que fazem uso da tecnologia para distribuir serviços e produtos financeiros e confrontar a burocracia dos bancos tradicionais e seus processos demorados, é o que confirma Eduardo Canova para a revista Istoé Dinheiro:

“[...] essas startups aproveitaram muito bem a expansão da mobilidade para oferecer canais digitais que possibilitam movimentar dinheiro em conta, pagar uma conta ou mesmo fazer investimentos de forma segura e conectados na internet para o desespero das instituições bancárias tradicionais.”

Essas empresas se uniram e criaram em 2016 a Associação Brasileira de Crédito Digital (ABCD) e de acordo com o site da associação, foi criada a partir de uma iniciativa coordenada pelas *fintechs*, e tem como objetivo representá-las perante o mercado. De acordo com Bruno

Diniz (2019 p. 190), a ABCD foi criada “para trazer maior eficiência e fomentar boas práticas dentro do setor”. A regulamentação desse tipo de instituição financeira veio com a resolução nº 4.656 de 26 de abril de 2018 do Banco Central do Brasil que em seu artigo 1º diz:

Art. 1º Esta Resolução dispõe sobre a sociedade de crédito direto (SCD) e a sociedade de empréstimo entre pessoas (SEP), disciplina a realização de operações de empréstimo e de financiamento entre pessoas por meio de plataforma eletrônica e estabelece os requisitos e os procedimentos para autorização para funcionamento, transferência de controle societário, reorganização societária e cancelamento da autorização dessas instituições.

Essa resolução veio para regularizar o setor, aquecendo ainda mais o ramo de *fintechs* e para os consumidores terem mais confiança nas transações por meio delas. Outra associação criada pelo setor em 2016 é a Associação Brasileira de Fintechs (ABFintechs) e de acordo com o site institucional, tem como propósito “gerar negócios para nossos associados tornando a inovação cada vez mais real; Representar nossos interesses em órgãos de regulamentação e nos auto regular; Proporcionar impacto social através do acesso à inovação [...]”. Segundo dados da pesquisa realizada pelo Distrito, no ano de 2020 foram mapeadas 742 *startups* distribuídas em várias categorias, e as *fintechs* mais acessadas pelo público em março de 2020, foram *Nubank* com 5,7 milhões, *Creditas* com 2,2 milhões, seguidos pelo *Vakinha* com 2,2 milhões de acessos. Outra pesquisa feita pelo Distrito aponta que mais da metade das *fintechs* do Brasil em março de 2020, estão concentradas em São Paulo com 53%, Rio de Janeiro com 7,8%, Paraná com 7,3% e o Distrito Federal com apenas 2%, entre outros Estados. Isso nos mostra que *fintechs* possuem diversas categorias e a maioria está concentrada em uma única região do País, o Sudeste, mas está em um movimento crescente pelo resto do País. Segundo o Distrito, as *fintechs* possuem diversos segmentos e estão elencados abaixo:

**Figura 5: Categorias das fintechs**



Fonte: Distrito Fintech Report, 2019.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O tema escolhido para estudo surgiu diante de um cenário de pandemia, em que se observou a necessidade de mais empatia das Instituições Bancárias em fornecer serviços digitais menos burocráticos e ter acessibilidade digital, chegando ao seguinte questionamento: os Bancos Tradicionais perderão espaços para os Bancos Digitais e precisarão mudar suas práticas de negócios para competir? e junto, analisar como a transformação digital está impactando os negócios desse segmento. Portanto, o estudo foi elaborado para demonstrar como a transformação digital é importante para que as empresas se adaptem e prosperem, com foco nas instituições bancárias que sentiram a necessidade de mudar suas culturas, remodelando e procurando novas formas de fazer negócios para atender as necessidades e desafios que a era digital apresentou, sendo em grande parte uma mudança influenciada pelas *fintechs*.

Este artigo científico foi elaborado com uma metodologia de pesquisa básica, pois a intenção não é resolver um problema e sim analisar as mudanças que estão acontecendo, quanto aos objetivos é classificada como descritiva, pois busca-se expor e interpretar os fatos juntamente com uma pesquisa bibliográfica e quantitativa para embasar o assunto. Quanto à abordagem, classifica-se como qualitativa e quantitativa, pois usa como base os dados coletados na pesquisa de campo, tendo em vista que o critério para a identificação dos resultados não é totalmente numérico, e sim subjetivo, assim os procedimentos são classificados como pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo com método hipotético-dedutivo.

Para o referencial teórico, a base bibliográfica são livros, e-books, artigos científicos consultados na base do google acadêmico, sites conceituados e especializados no assunto, sites de Bancos e revistas publicadas nos últimos anos para reforçar informações mais atuais sobre o tema. Como é um assunto com poucas bibliografias, a busca foi pautada em títulos de livros de autores bem avaliados pelo público e que baseiam-se em grandes pensadores contemporâneos como os compêndios de conhecimento público, lendo o resumo do livro para saber se é pertinente ao assunto “Transformação digital” e “*Fintechs*”, sendo feita uma busca em sites do Governo Brasileiro como Banco Central, da Receita Federal e da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) para demonstrar um embasamento legal sobre o assunto.

Outra fonte de pesquisa utilizado foi um questionário com 18 perguntas abertas e fechadas, aplicado de forma *online* à uma amostra de 80 entrevistados no período entre 27/09/2020 e 14/10/2020 aos estudantes de graduação do Centro Universitário do Planalto

Central Aparecido dos Santos - UNICEPLAC e de outras Instituições de Ensino Superior Privado do Distrito Federal com objetivo de avaliar as experiências dessas pessoas com as instituições bancárias tradicionais e bancos digitais e assim ter insumos para avaliar como os Bancos e Clientes estão se relacionando e poder assim ter insumos para responder a problemática: Os bancos tradicionais para concorrer com os bancos digitais devem mudar suas práticas de negócios?

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa bibliográfica e de campo realizadas neste estudo tem como objetivo entender o que são os movimentos de transformação digital e como estes impactaram o setor bancário no Brasil, juntamente com o avanço das *fintechs* no país e como está as experiências dos clientes com seus Bancos, assim foi feito um levantamento sobre os principais Bancos que os entrevistados possuem relacionamentos e motivos que podem levá-los a trocar de instituição bancária. Como o objetivo deste estudo também são os Bancos digitais, foi questionando se confiam nos mesmos e quantos dos entrevistados já ouviram falar e com perguntas objetivas identificamos o público alvo dessa pesquisa e suas preferências.

De acordo Pereira (2013, p. 82) a apresentação e análise de dados busca “[...] mostrar o que foi encontrado na pesquisa. Os dados originais e sintetizados pelo autor, com intuito de fornecer resposta à questão que motivou a investigação.” Para atingir esse objetivo, foi realizado uma análise quantitativa de acordo com o revisado na literatura, e uma análise qualitativa dos dados coletados com métodos estatísticos para embasar as respostas da seguinte problemática: Os bancos tradicionais para concorrer com os bancos digitais devem mudar suas práticas de negócios?

O questionário foi elaborado pelo *Google Forms*<sup>6</sup> compartilhado nos grupos do *WhatsApp*<sup>7</sup> do Centro de Ensino Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos - UNICEPLAC e de outras Instituições de Ensino Superior Privado do Distrito Federal no período entre 27/09/2020 e 14/10/2020, portanto, o universo de pesquisa são alunos de ensino superior sem distinção de instituição privada ou curso. A amostra esperada era de 50 respostas e foi coletado um quantitativo de 80, desses, 14 entrevistados responderam o nível de escolaridade como outros ou ensino médio, e devem ser descartados, pois fugiram do universo de amostras,

---

<sup>6</sup> *Google Forms* é um aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado pelo Google.

<sup>7</sup> *WhatsApp* é um aplicativo de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones.

portanto, para darmos continuidade a análise dos resultados serão consideradas apenas 66 respostas como válidas.

#### 4.1 Perfil demográfico e social dos entrevistados

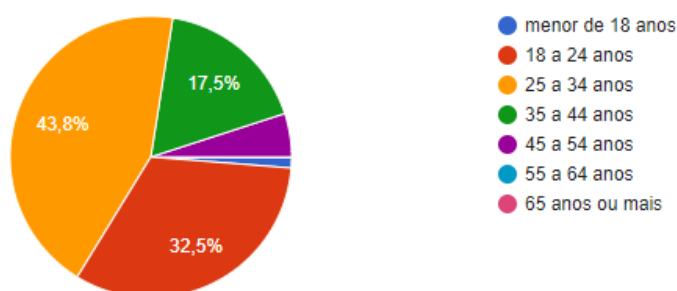
É importante saber qual o perfil dos entrevistados e analisando os dados, constata-se que cerca de 76% dos entrevistados estão na faixa etária entre 18 e 34 anos, ou seja, temos duas gerações de participantes, a Y ou *Millennials* que são os nascidos entre 1980 e 1994 e a Z que são os nascidos entre 1995 e 2010, com isso já podemos perceber que os hábitos e as habilidades com a tecnologia já são presentes e bem vividas por eles, é o que diz Gian Kojikovski para a Revista Exame:

Os millennials (de 1980 a 1995) romperam boa parte desse padrão. Não têm interesse em marcas ou posses, mas em experiências e facilidades. Os Zs são a primeira geração nascida dentro de um mundo online e móvel e retomam um engajamento social de gerações anteriores. “Todos antes dos millennials, inclusive eles, são adaptados ao mundo digital. Os Zs nasceram com tudo a um clique e não veem muito sentido nas barreiras entre online e offline”. (Gian Kojikovski, 2017 apud Rony Rodrigues, presidente da Box1824)

**Gráfico 1 - Faixa etária dos entrevistados**

1 - Informe a sua faixa etária:

80 respostas



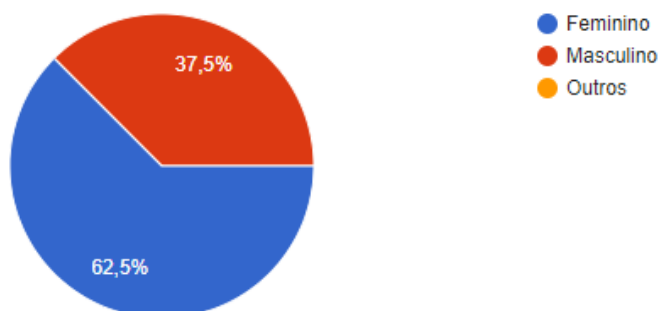
Fonte: Da Autora, 2020.

Outro ponto relevante identificado na pesquisa é que cerca de 62% das pessoas entrevistadas são do gênero feminino:

### Gráfico 2 – Gênero dos entrevistados

2 - Informe o seu gênero

80 respostas



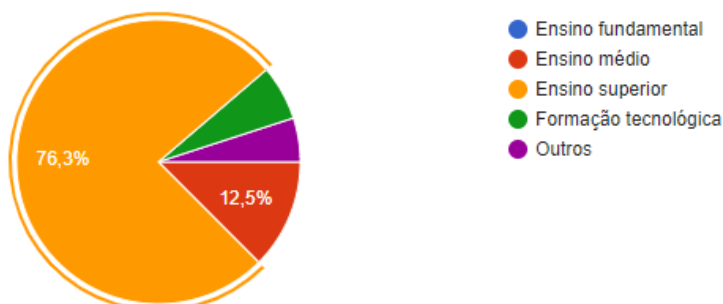
Fonte: da Autora, 2020.

Na pesquisa, foram entrevistados alunos de ensino superior de instituições privadas, e como amostra válida temos 66 respostas que correspondem à 82,6% dos entrevistados que cursam ensino superior ou tecnólogo, distribuídos em diversos cursos, sendo os principais as áreas de gestão e tecnologia com cerca de 37 respostas, os demais entrevistados não tiveram quantitativo válido que influenciasse a pesquisa; e cerca de 79% das pessoas entrevistadas exercem atividade remunerada. Portanto já temos um perfil dos nossos entrevistados: a maioria são mulheres com idade entre 18 e 34 anos com ensino superior e que trabalham, e sabem fazer escolhas mais conscientes e são mais exigentes em seus relacionamentos com os Bancos, é o que mostra os gráficos abaixo:

### Gráfico 3 - Nível de escolaridade

3 - Qual seu nível de escolaridade?

80 respostas

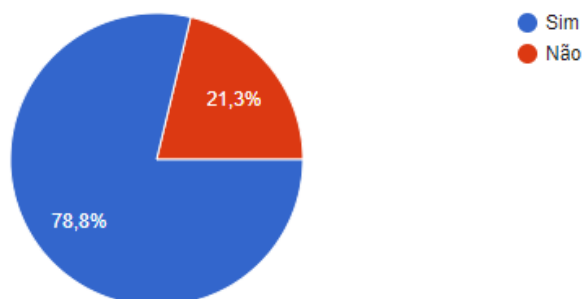


Fonte: Da Autora, 2020.

**Gráfico 4 - Exercem atividade remunerada**

18 - Exerce atividade remunerada

80 respostas



Fonte: Da Autora, 2020.

#### 4.2 Relacionamento com as Instituições Bancárias

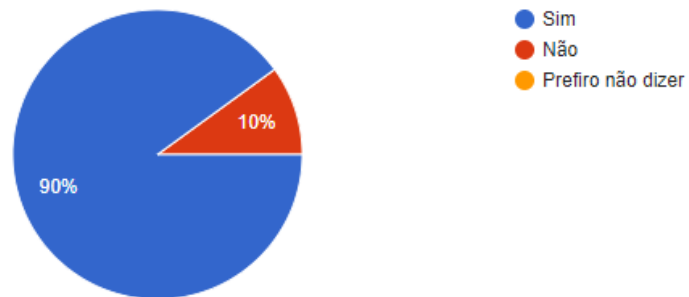
Para entender como os entrevistados se relacionam com os Bancos e como é a utilização das tecnologias fornecidas pelos mesmos, tais como *internet banking*, aplicativos e caixa eletrônico, questiona-se quais são as principais Instituições Bancárias que os entrevistados tem relacionamento. Na pergunta listamos os nomes dos Bancos mais populares tanto tradicionais como digitais, e a maioria declarou ter conta em um ou mais Bancos, pois o somatório do total de contas equivale a 184 e ultrapassa o quantitativo de respostas recebidos: 80.

A pesquisa aponta justamente que o envolvimento com as tecnologias dos Bancos já é presente nesse grupo, pois no sentido de avaliar a utilização desses canais pelos entrevistados, cerca de 90% do grupo utiliza o *internet banking* e cerca de 92% confiam em fazer transações pela internet sem a necessidade de se deslocar até o caixa eletrônico ou agência bancária. Esses números nos mostram que a comodidade de utilizar o celular para realizar transações financeiras é permanente, e cerca de 80% das pessoas declaram utilizar o *smartphone* para acessar sua conta bancária e apenas 8,8% prefere utilizar o caixa eletrônico e 11,3% declaram usar as duas alternativas:

### Gráfico 5 – Utilização do *Internet Banking*

6 - Utiliza o internet banking no seu celular/computador?

80 respostas

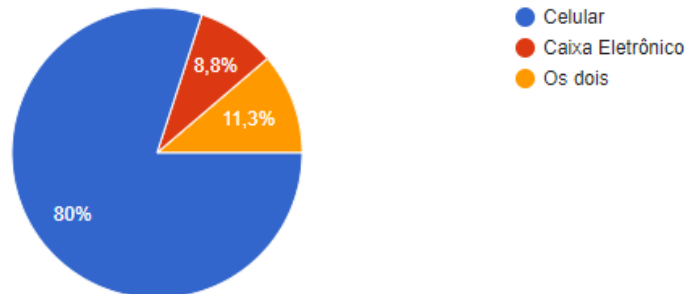


Fonte: Da Autora, 2020.

### Gráfico 6 – Preferências na utilização do smartphone e caixa eletrônico

9 - Prefere utilizar o celular para acessar sua conta bancária ou prefere ir ao caixa eletrônico?

80 respostas

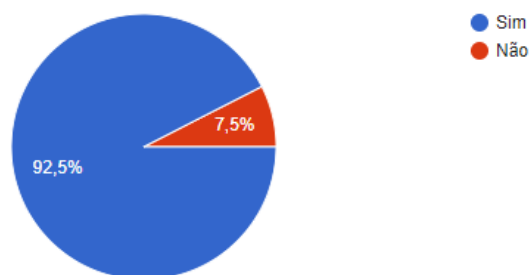


Fonte: Da Autora, 2020.

### Gráfico 7 - Nível de confiança em transações bancárias pela internet

7 - Você confia em fazer transações bancárias e acessa sua conta pelo celular/computador?

80 respostas



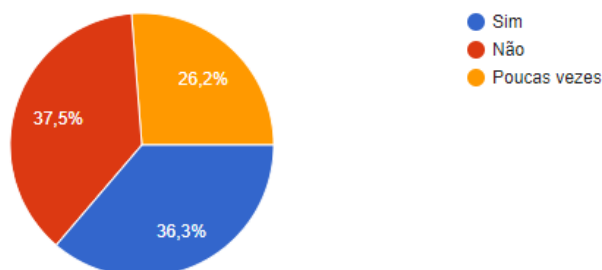
Fonte: Da Autora, 2020.



### Gráfico 8 - Utilização das agências bancárias

8 - Utiliza a agência bancária para realizar pagamentos, fazer transferências e retirar extratos da conta?

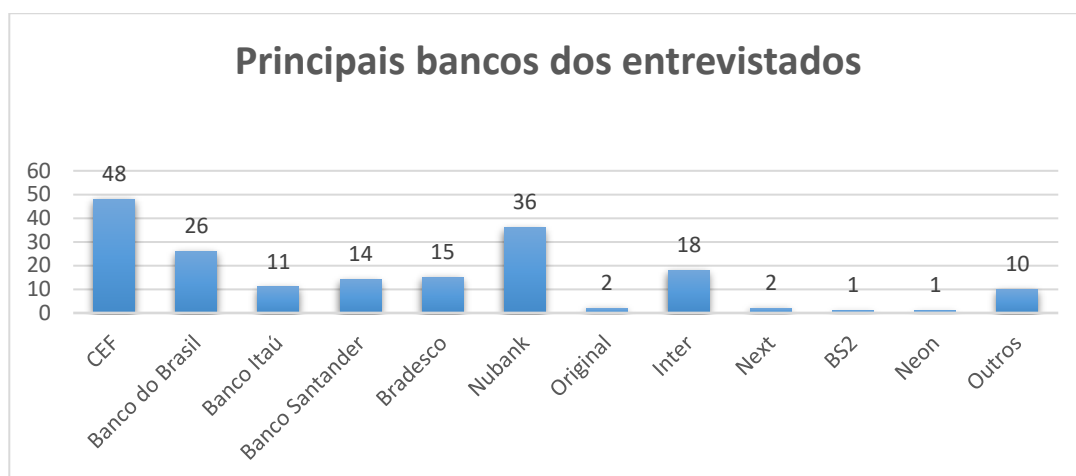
80 respostas



Fonte: Da Autora, 2020.

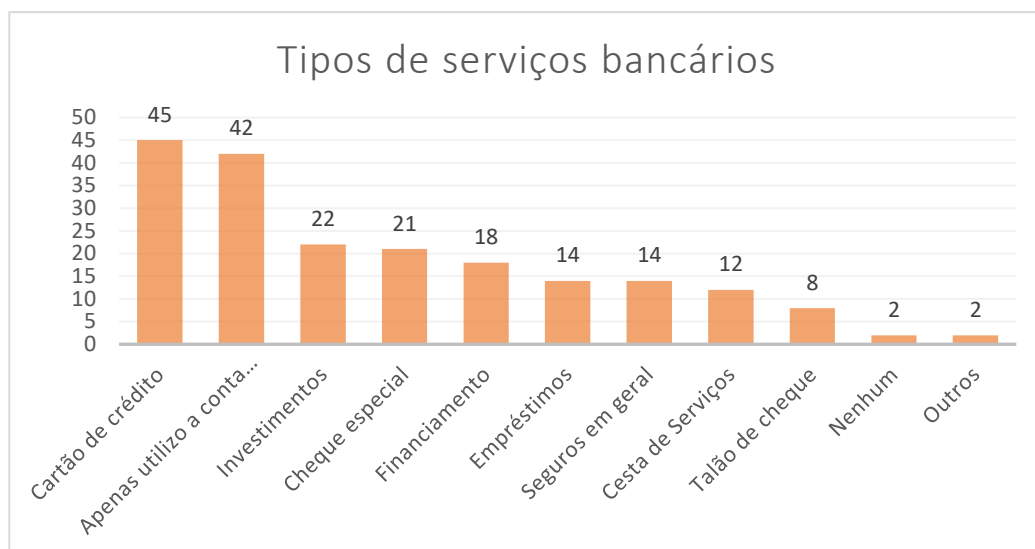
A instituição bancária tradicional com maior notoriedade nessa pesquisa é a Caixa Econômica Federal (CEF) e dos bancos digitais temos como destaque o Nubank, veja:

### Gráfico 9 - Principais bancos dos entrevistados



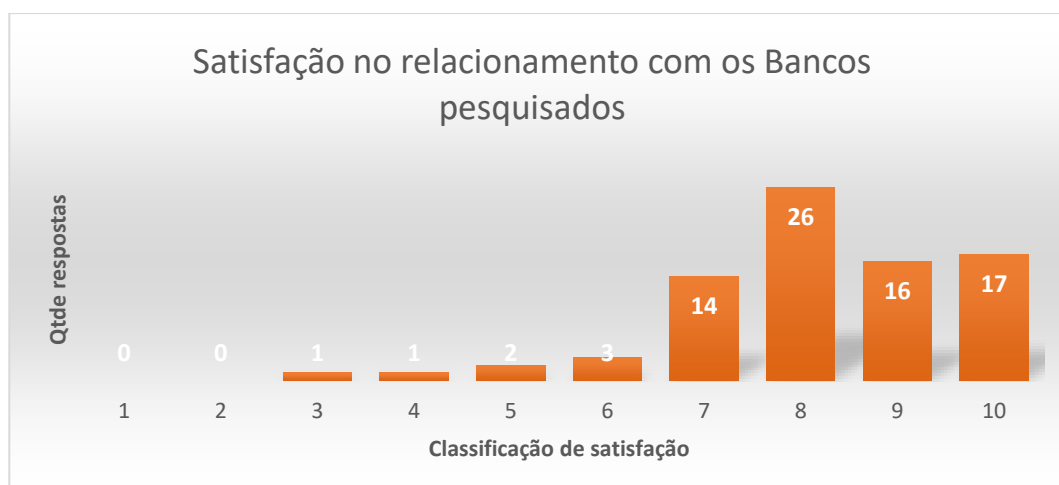
Fonte: Da Autora, 2020.

Para fazer uma análise mais profunda do relacionamento dos entrevistados com seus Bancos, perguntamos se eles possuem ou não serviços bancários contratados com os bancos, e o principal serviço que os entrevistados possuem é o cartão de crédito:

**Gráfico 10 – Serviços bancários contratados**

Fonte: Da Autora, 2020.

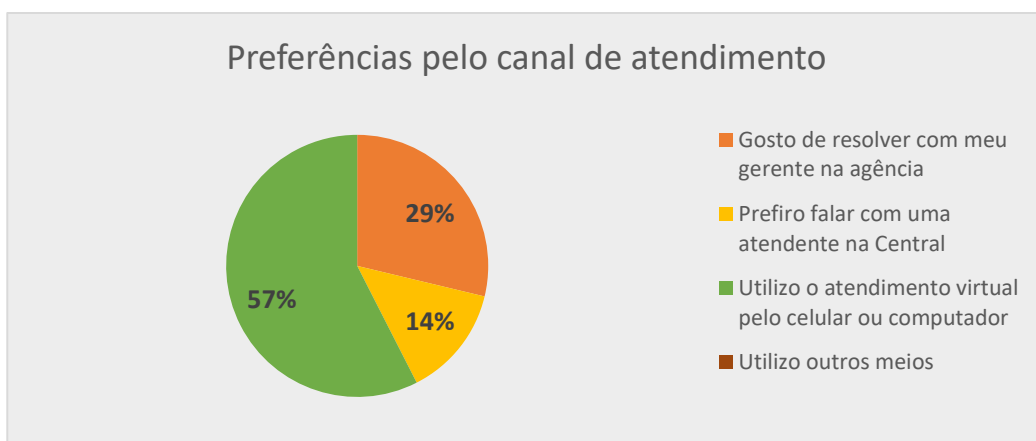
Outro objetivo da aplicação do questionário é saber como está a satisfação no relacionamento com as instituições bancárias. Para critério de avaliações, a pergunta foi elaborada com base nas pesquisas de satisfações das centrais de relacionamentos e na metodologia *Net Promoter Score* (NPS) de Fred Reichheld (2018, p. 1) que classifica a NPS como “[...] uma nova forma de mensurar como as empresas tratam os clientes – qual o nível de lealdade entre eles. [...]”. Foi feita uma pergunta em que os entrevistados classificam sua satisfação com os Bancos em uma escala de 1 a 10, sendo 1 muito insatisfeito e 10 muito satisfeito e a conclusão é de que 91% dos participantes estão satisfeitos com a relação entre consumidor e banco:

**Gráfico 11 - Escala de satisfação**

Fonte: Da Autora, 2020.

Quanto à utilização dos canais de atendimento quando precisam resolver algum problema ou alteração na conta, constata-se que a preferência dos entrevistados é pelo meio digital, pois cerca de 57% responderam que utilizam o atendimento virtual pelo celular ou computador:

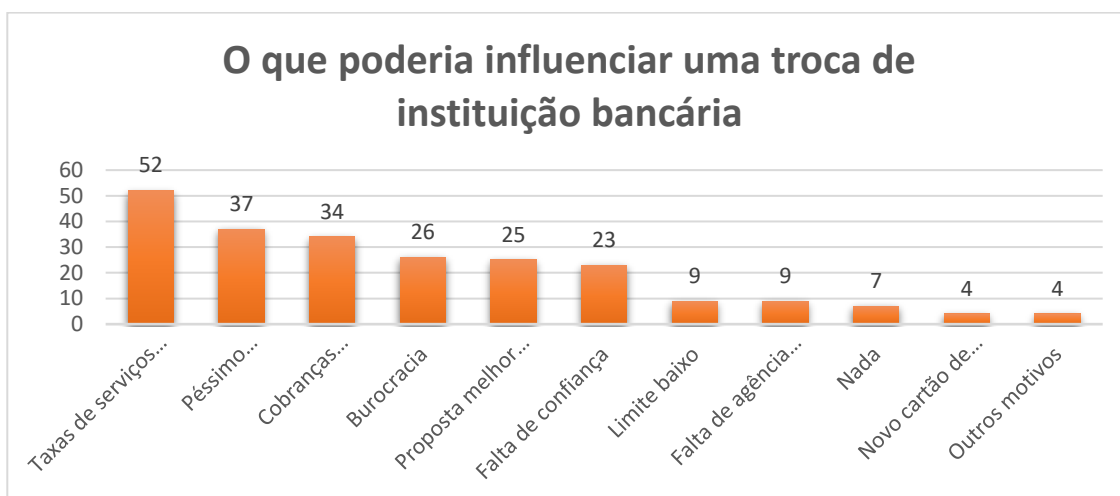
**Gráfico 12 – Preferências de canais de atendimento**



Fonte: Da Autora, 2020.

Já que a problemática desse estudo é sobre a possibilidade de perda de mercado dos bancos tradicionais para os bancos digitais, perguntamos o que poderia influenciar em troca de instituição bancária e listamos as queixas mais encontradas em sites de Reclamações na internet, e os entrevistados selecionaram os seguintes motivos: taxas de serviços altas, péssimo atendimento, cobranças indevidas, burocracia, receber uma proposta melhor de outro banco e a falta de confiança na instituição:

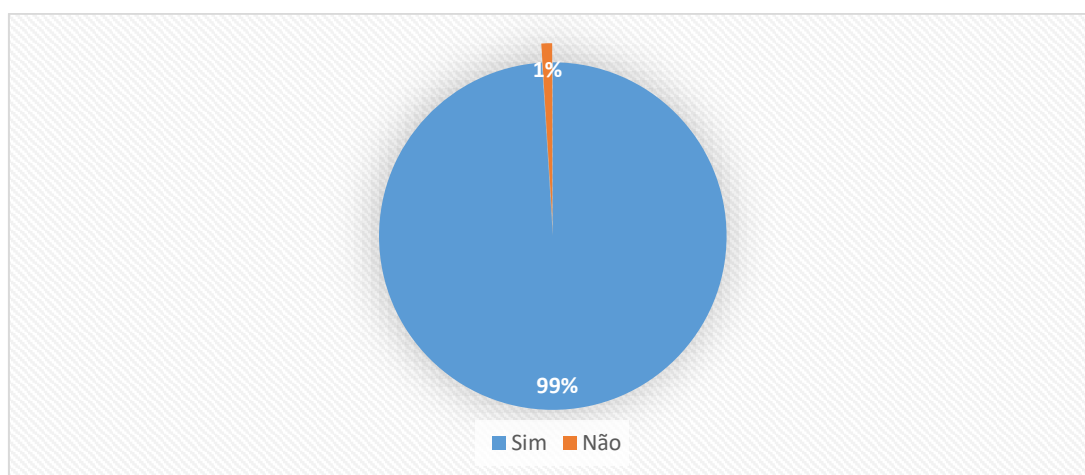
**Gráfico 13 – Motivos que podem levar a troca de instituição bancária**



Fonte: Da Autora, 2020.

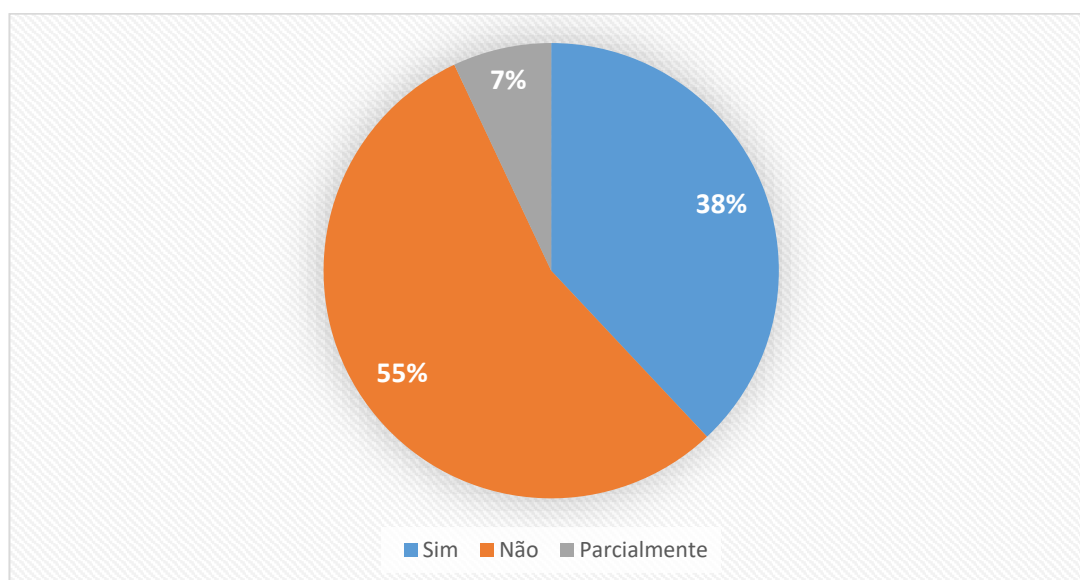
Sobre os Bancos Digitais, afim de entender e responder a problemática desse estudo, fizemos perguntas específicas para saber se os entrevistados conhecem, confiam e se trocariam de Instituição Bancária tradicional para um Banco Digital, e aproximadamente 99% dos entrevistados declaram que já ouviram falar de Bancos Digitais, 55% confiam nos bancos digitais, 37,5% confiam parcialmente e 7,5% não confiam. Quando questionados se aceitariam trocar de banco para um digital, caso possuísse relacionamento com um banco tradicional e o resultado foi: 49% dos entrevistados já possuem conta em Banco Digital, 20% talvez trocaria, 13% disseram que sim, contra 15% que não trocaria de um banco tradicional para um digital:

**Gráfico 14 – Já ouviu falar dos bancos digitais?**



Fonte: Da Autora, 2020.

**Gráfico 15 – Confiança nos Bancos Digitais?**

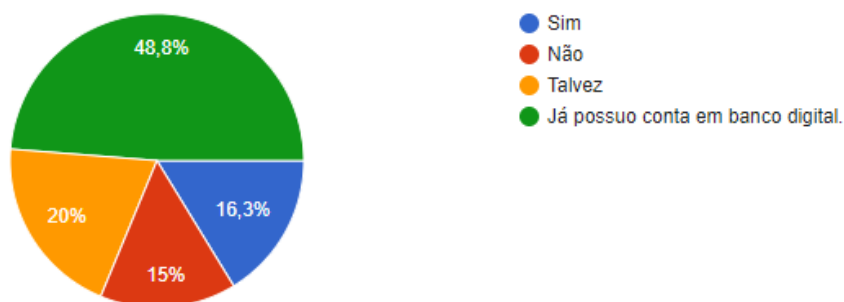


Fonte: Da Autora, 2020.

### Gráfico 16 – Aceitaria trocar de instituição para um Banco Digital?

14 - Caso você possua uma conta ativa em um Banco Tradicional (CAIXA, SANTANDER, ITAÚ, BANCO DO BRASIL, BRADESCO etc.) aceitaria trocar de conta para um banco digital (exemplo: Next, Inter, Original ou Nubank)?

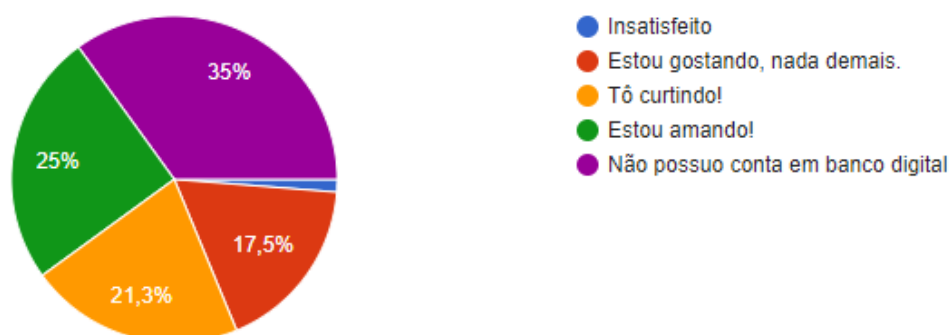
80 respostas



Fonte: Da Autora, 2020.

Para relacionar a pesquisa com a problemática do estudo, e avaliar a satisfação dos entrevistados que possuem conta em um Banco Digital, questionamos sobre a experiência deles e o resultado é que: 35% dos entrevistados não possuem conta em um banco digital, e 25% declaram estar amando, 21,3% disseram estar curtindo, 17,5% disseram que gostam, nada demais, contra 1,3% que estão insatisfeitos:

### Gráfico 17 – Satisfação com Bancos Digitais



Fonte: Da Autora, 2020.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi realizado para entender como o movimento de transformação digital vem mudando as práticas dos Bancos e trazendo novas opções para o consumidor, que não é mais refém dos grandes Bancos e tem à sua disposição novas escolhas, como bancos diferentes, mais modernos e menos burocráticos com atendimento diferenciado. Com este estudo, conclui-se que o grupo pesquisado está contente com as instituições bancárias, mas ciente do novo, são jovens de gerações digitais que possuem habilidades e são conscientes em suas escolhas.

Para os bancos tradicionais competirem com os digitais, eles precisam adaptar suas práticas de negócios, desburocratizando os seus processos e sendo acessível totalmente aos clientes sem limites de horário ou outros limites impostos, e se possível ser totalmente digital, estando sempre atentos às evoluções do mercado e tecnologias, especialmente das *fintechs*. Portanto, os bancos tradicionais podem sim ter sucesso modificando suas práticas de negócio, tornando-se mais acessíveis aos seus clientes e não clientes com relacionamento personalizado, com informações obtidas através dos grandes dados que eles coletam oriundos de transações e aliar isso à pesquisas de campo e de mercado, adotando estratégias para serem parceiras dos Bancos Digitais e não seus concorrentes, mantendo sempre o foco no cliente. Pois para os bancos se manterem de pé nos próximos anos garantindo a continuidade dos negócios, o seu foco deve ser direcionado ao consumidor, modernizando ainda mais sua forma de atuação e ser acessível digitalmente e não apenas dizer que é “digital”.

## 7 REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 12ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2014.

CHIAVENTATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: 7ª edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

CORTELLA, Mario Sergio. **A sorte segue a coragem**. São Paulo: Editora Planeta, 2018.

DINIZ, Bruno. **O fenômeno fintech**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019.

FIGO, Anderson. **E-book: O guia essencial das Fintechs**. Editora Abril. Edição do Kindle.

GABRIEL, Martha. **Marketing na Era Digital**. São Paulo: Editora Novatec, 2010.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2017.

MADRUGA, Roberto. **Gestão do Relacionamento e Customer Experience**. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

PEREIRA, Mauricio Gomes. **Artigos Científicos: Como redigir, publicar e avaliar**. Rio de Janeiro. Editora Guanabara Koogan, 2013.

REICHHELD, Fred; MARKEY, Rob. **A pergunta definitiva 2.0: como as empresas que implementam o *net promoter score* prosperam em um mundo voltado aos clientes**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2018.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval; GARCIA, Manuel Enriquez. **Fundamentos da economia**: 4ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

MAGALDI, Sandro; NETO, Jose Salibi. **Gestão do Amanhã**. São Paulo: Editora Gente, 2018.

ABFINTECHS associação brasileira de fintechs. **Quem somos**. Disponível em: <https://www.abfintechs.com.br/1-sobre-associacao>. Acesso em: 19 de out. de 2020.

ANATEL. **Painéis de dados da TV por Assinatura**. Disponível em: <https://www.anatel.gov.br/paineis/acessos/tv-por-assinatura>. Acesso em: 07 de set. de 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRÉDITO DIGITAL (ABCD) . **Quem Somos**. Disponível em: <http://creditodigital.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 18 de out.de 2020.

BRASIL. **Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4595.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4595.htm). Acesso em: 04 de jun. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Evolução do Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2Fhtmls%2Fdeorf%2Fr199812%2Ftexto.asp%3Fidpai%3Drevsfn199812>. Acesso em: 04 de jun. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Estudos especiais do Banco Central. **Fintechs de crédito e bancos digitais**. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE089\\_Fintechs\\_de\\_credito\\_e\\_bancos\\_digitais.pdf](https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE089_Fintechs_de_credito_e_bancos_digitais.pdf). Acesso em: 18 de out. de 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é banco (instituição financeira)**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/bancoscaixaseconomicas>. Acesso em: 18 de out. de 2020.

CANOVA, Eduardo. Revista Istoé Dinheiro. **As três ondas de transformação das fintechs brasileiras**. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/as-tres-ondas-de-transformacao-das-fintechs-brasileiras/>. Acesso em: 03 de out. de 2020.

CASA CIVIL. **LEI Nº 4.595, DE 31 DE DEZEMBRO DE 1964**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4595.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4595.htm).|Acesso em: 07 de set. de 2020.

CONGO, Mariana. **Banco digital: qual é o melhor? Conheça os principais e saiba o que eles oferecem**. Disponível em: <https://blog.magnetis.com.br/bancos-digitais/>. Acesso em: 14 de nov. de 2020.

DA SILVA, Eliseu. **Transformação Digital Bancária: Uma Análise dos Principais Bancos Brasileiros**. 2018. 76 folhas. Monografia de especialização – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba/PR, 2018. Disponível em: [http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/12279/1/CT\\_GETIC\\_VII\\_2018\\_04.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/12279/1/CT_GETIC_VII_2018_04.pdf). Acesso em: 22 de jun. 2020.

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. **Resolução nº 4.656, de 26 de abril de 2018**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/servicos/diario-oficial-da-uniao>. Acesso em: 18 de out. de 2020.

DICIONÁRIO ONLINE MICHAELIS. **Inovar**. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/inovar/>. Acesso em: 10 de jun. 2020.

DISTRITO. **Distrito Fintech Report Brasil 2020**. Disponível em: <http://conteudo.distrito.me/dataminer-fintech#rd-text-jsdbn3pn>. Acesso em: 19 de out. de 2020.

FEBRABAN. **Associados**. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3164/12/pt-br/associados>. Acesso em: 09 de nov. de 2020.

FORBES. **Os melhores bancos do mundo: Nubank é o primeiro entre os dez mais no Brasil**. Disponível em: <https://www.forbes.com.br/listas/2020/06/os-melhores-bancos-do-mundo-nubank-e-o-primeiro-entre-os-dez-mais-no-brasil/>. Acesso em: 26 de out. de 2020.

INFOMONEY. **Schumpeter: inovação, destruição criadora e desenvolvimento**. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/colunistas/terraco-economico/schumpeter-inovacao-destruicao-criadora-e-desenvolvimento/>. Acesso em: 04 de jun. 2020.

INSTITUTO LOCOMOTIVA. **Um em cada três brasileiros não tem conta em banco**. Disponível em: <https://www.ilocomotiva.com.br/single-post/2019/09/24/Um-em-cada-tr%C3%AAs-brasileiros-n%C3%A3o-tem-conta-em-banco-mostra-pesquisa-Locomotiva>. Acesso em: 28 de out. de 2020.

KOJIKOVSKI, Gian. **Os millennials, lamentamos informar, são coisa do passado**. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/os-millennials-lamentamos-informar-sao->



coisa-do-passado/. Acesso em: 06 de nov. de 2020

LAVADO, Thiago. **Netflix já tem mais assinantes no Brasil do que a TV a cabo, diz estudo.**

Disponível em: <https://exame.com/tecnologia/brasil-tem-mais-assinaturas-de-netflix-que-de-tv-a-cabo-diz-analise/>. Acesso em: 07 de set. de 2020.

LEMONS, Manoel, sócio da *Redpoint Ventures* (empresa de Venture Capital) em **entrevista à revista Relações com Investidores (RI)** em sua edição nº 233 de agosto de 2019. Disponível em: <https://www.revistari.com.br/233/1495>. Acesso em: 27 de mai. de 2020.

LIMA, Evelyn Caroline Santos. **Destruição criativa.** INFOESCOLA. Disponível em: <https://www.infoescola.com/economia/destruicao-criativa/>. Acesso em: 04 de jun. 2020.

LOUREIRO, Rodrigo. **Quase 20% dos brasileiros preferem os bancos digitais, mostra pesquisa.**

Disponível em: <https://exame.com/tecnologia/quase-20-dos-brasileiros-preferem-os-bancos-digitais-mostra-pesquisa/>. Acesso em: 31 de ago. de 2020.

MJV TECHNOLOGY & INNOVATION. **O que é inovação disruptiva?** Disponível em:

<https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/o-que-e-inovacao-disruptiva/>. Acesso em: 10 de jun. 2020.

MJV TECHNOLOGY & INNOVATION. **Transformação digital: a tecnologia potencializando estratégias de negócio.** Disponível em: <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/materiais>. Acesso em: 28 de mai. de 2020.

SEBRAE. **STARTUP: Guia completo como transformar a sua ideia em uma startup.**

Disponível em:

[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/STARTUP-Guia-Completo\\_Como-transformar-a-sua-ideia-em-uma-startup.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/STARTUP-Guia-Completo_Como-transformar-a-sua-ideia-em-uma-startup.pdf). Acesso em: 02 de jun. 2020.

SEBRAE. **O que é uma Startup?** Disponível em:

<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 02 de jun. 2020.

SEBRAE. **Quem é o SEBRAE?** Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 21 de jun. 2020.

VALOR ECONÔMICO. **Os 100 Maiores Bancos.** Disponível em:

<https://www.valor.com.br/valor1000/2019/ranking100maioresbancos>. Acesso em: 28 de out. de 2020.

Wikipédia. **Sistema Financeiro do Brasil.** Disponível em:

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_financeiro\\_do\\_Brasil](https://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema_financeiro_do_Brasil). Acesso em: 21 de jun. 2020.

## 8 APÊNDICE

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS DE ENSINO SUPERIOR

#### **Pesquisa sobre suas experiências com instituições bancárias**

Este questionário será utilizado exclusivamente para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso - TCC da aluna Aline dos Santos Paiva, estudante do curso de Administração do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos - UNICEPLAC, e tem como objetivo analisar as experiências dos clientes das instituições bancárias no Brasil devido às transformações digitais sofridas.

- 1) Qual a sua idade?  
Menor de 18 anos  
18 a 24 anos  
25 a 34 anos  
35 a 44 anos  
45 a 54 anos  
55 a 64 anos  
65 anos ou mais
- 2) Informe o seu gênero:  
Feminino  
Masculino  
Outros
- 3) Qual seu nível de escolaridade?  
Ensino fundamental  
Ensino médio  
Ensino superior  
Formação tecnológica  
Outros
- 4) Caso a resposta do item 3 tenha sido "Ensino Superior", informar qual ?
- 5) Possui conta ativa com qual(is) do(s) banco(s) abaixo?  
Caixa Econômica Federal  
Banco Itaú  
Banco do Brasil  
Banco Santander  
Banco Bradesco  
Banco Nubank  
Banco Original  
Banco Inter  
Banco Next  
Banco BS2  
Banco Neon  
Não possui conta em nenhum banco  
Outros não informado aqui
- 6) Utiliza o internet banking no seu celular ou computador?

Sim  
Não  
Não sei o que é isso

- 7) Você confia em fazer transações bancárias e acessar sua conta pelo celular/computador?

Sim  
Não

- 8) Utiliza a agência bancária para realizar pagamentos, fazer transferências e retirar extratos da conta?

Sim  
Não  
Muito pouco

- 9) Prefere utilizar o celular para acessar o banco ou vai ao caixa eletrônico?

Celular  
Caixa Eletrônico  
Os dois

- 10) Você está satisfeito com seu banco?

Escala de 1 a 10  
Sendo 1 muito insatisfeito e 10 muito satisfeito

- 11) O que poderia influenciar uma troca de uma instituição bancária?

Burocracia  
Péssimo atendimento (demora, rispidez etc.)  
Limite do cartão de crédito baixo  
Receber uma proposta melhor de outro banco  
Novo cartão de crédito de outro Banco com limite maior  
Falta de agência física na sua região de domicílio  
Taxas de serviços altas (anuidades, cestas, tarifas de transferências etc.)  
Cobranças indevidas  
Falta de confiança na instituição  
Nada  
Outros motivos

- 12) Você já ouviu falar sobre bancos digitais?

Sim  
Não

- 13) Você confia nos bancos digitais?

Sim  
Não  
Nunca ouvi falar

- 14) Caso você possua uma conta ativa em um Banco Tradicional (CAIXA, SANTANDER, ITAÚ, BANCO DO BRASIL, BRADESCO etc.) toparia trocar de conta para um banco digital (exemplo: Next, Inter, Original ou Nubank)?

Sim

Não  
Talvez  
Já possuo conta em banco digital.

15) Caso você já possua uma conta em um banco digital, como você se sente:

Insatisfeito  
Estou gostando, nada demais.  
Tô curtindo!  
Estou amando!  
Não possuo conta em banco digital

16) Quando precisa resolver um problema ou alguma alteração na sua conta, você prefere:

Prefiro falar com um atendente na Central  
Gosto de resolver com meu gerente na agência física  
Utilizo o atendimento virtual pelo celular ou computador  
Outros meios.

17) Qual(is) serviço(s) você possui com seu banco?

Cheque especial  
Cartão de crédito  
Empréstimos  
Talão de Cheque  
Seguros em geral  
Financiamentos  
Cesta de Serviços  
Investimentos  
Apenas uso a conta corrente/conta salário/conta poupança  
Nenhum  
Outros

18) Exerce atividade remunerada?

Sim  
Não