

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

FRANK BORGES MARQUES

**BANCOS DIGITAIS X BANCOS TRADICIONAIS: UMA ANÁLISE DAS IMPLICAÇÕES  
CAUSADAS PELOS BANCOS DIGITAIS NO MERCADO BANCÁRIO BRASILEIRO**

UBERLÂNDIA

2019

FRANK BORGES MARQUES

**BANCOS DIGITAIS X BANCOS TRADICIONAIS: UMA ANÁLISE DAS IMPLICAÇÕES  
CAUSADAS PELOS BANCOS DIGITAIS NO MERCADO BANCÁRIO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito para a conclusão do curso.

Orientação: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Verônica Angélica Freitas de Paula

Linha de Pesquisa: Gestão Empresarial

UBERLÂNDIA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

---

M348b      Marques, Frank Borges, 1985-  
2019      Bancos digitais x Bancos tradicionais [recurso eletrônico] : uma  
análise das implicações causadas pelos bancos digitais no mercado  
bancário brasileiro / Frank Borges Marques. - 2019.

Orientadora: Verônica Angélica Freitas de Paula.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de  
Uberlândia, Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2019.1011>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

1. Administração. 2. Bancos - Brasil. 3. Bancos - Serviços -  
Digitalização. 4. Bancos - Serviços ao cliente. I. Paula, Verônica  
Angélica Freitas de, 1978-, (Orient.) II. Universidade Federal de  
Uberlândia. Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional. III.  
Título.

CDU:658

---

Glória Aparecida – CRB-6/2047

31/07/2019

SEI/UFU - 1332015 - Ata de Defesa



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

## ATA DE DEFESA

Programa de Pós-Graduação em:	Gestão Organizacional				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional, 42, PPGGO				
Data:	vinete e sete de junho de dois mil e dezenove	Hora de início:	14:00	Hora de encerramento:	[hh:mm]
Matrícula do Discente:	11722GOM005				
Nome do Discente:	Frank Borges Marques				
Título do Trabalho:	Bancos Digitais X Bancos Tradicionais: Uma Análise das Implicações Causadas pelos Bancos Digitais no Mercado Bancário Brasileiro				
Área de concentração:	Gestão Organizacional				
Linha de pesquisa:	Gestão Empresarial				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	-				

Reuniu-se na sala 1 de webconferência do Bloco 5M, Campus Santa Mônica, da Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em [Gestão Organizacional](#), assim composta: Professores Doutores: [Verônica Angélica Freitas de Paula](#) - FAGEN/UFU, orientadora do candidato; André Francisco Alcântara Fagundes - FAGEN/UFU; José Eduardo Ferreira Lopes - FAGEN/UFU e Alfredo José Machado Neto - Uni-FACEF, todos *in loco*, exceto o último, por meio de videoconferência.

Iniciando os trabalhos a presidente da mesa, Dra. [Verônica Angélica Freitas de Paula](#), apresentou a Comissão Examinadora e o candidato, agradeceu a presença do público, e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovado.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de [Mestre](#).

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.

Documento assinado eletronicamente por [Verônica Angélica Freitas de Paula](#), Professor(a) do Magistério Superior, em 27/06/2019, às 15:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).

31/07/2019

SEI/UFU - 1332015 - Ata de Defesa



Documento assinado eletronicamente por **André Francisco Alcântara Fagundes, Professor(a) do Magistério Superior**, em 27/06/2019, às 15:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **José Eduardo Ferreira Lopes, Professor(a) do Magistério Superior**, em 27/06/2019, às 15:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Alfredo José Machado Neto, Usuário Externo**, em 28/06/2019, às 08:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://www.sei.ufu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1332015** e o código CRC **8D1F9173**.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus pela oportunidade de me dar a vida, pelas bênçãos dadas a mim, pela dádiva e graça que me concedeu de me conduzir até este momento tão importante, por me acompanhar, me guiar e proteger-me a cada momento da minha vida. Confiando na graça de Deus tenho absoluta certeza que há grandes glórias a conquistar.

À minha família, pai, mãe, irmãos e sobrinhos por estarem ao meu lado em todos os momentos, seja de felicidade, conquistas, angústias e tristezas. O amor da família representa a fonte mais pura do amor na vida de uma pessoa e esse amor não pode ser apagado ou substituído por nenhum outro.

À minha prima Lúcia por acreditar em mim, e por tornar toda a minha vida acadêmica possível. Por ser um grande exemplo e me apoiar a cada passo dado.

Aos meus queridos amigos, pela paciência e pelo companheirismo, por entender o motivo de algumas ausências (pois tinha que terminar a dissertação).

Ao Carlos Márcio, por estar comigo a cada momento de felicidade e dar apoio nos momentos difíceis.

À professora Verônica por acreditar no meu potencial, desde o primeiro dia de aula, quando ainda era um aluno especial, e por aceitar o desafio de me acompanhar neste projeto.

Aos meus queridos mestres pelo ensinamento, pela paciência e por nos ensinar mais que disciplinas, por nos ensinar a sermos profissionais honrados, íntegros e acima de tudo pessoas melhores. Cada um a sua maneira influência no meu desenvolvimento pessoal e profissional a cada dia.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta vitória às pessoas especiais que, por vontade de Deus, foram recolhidos à sua glória. Aos meus avôs que tanto me ensinaram. Ao meu sobrinho, um anjo chamado Bruno que alegrou nossas vidas durante 10 anos e foi chamado a alegrar o céu, mais que com toda certeza nunca será esquecido por todos que o amam. E ao meu querido irmão Fernando, que viveu à sua maneira e deixou grande saudade aos que aqui ficaram.

*“Palavras são, na minha nada humilde opinião, nossa fonte inesgotável de magia. Capazes de causar grande sofrimento e também de remediá-los (Albus Dumbledore).”*



## RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral analisar as implicações da transformação digital, e consequentemente o surgimento dos Bancos Digitais, no setor bancário brasileiro. Para alcançar o objetivo traçado foram definidos cinco objetivos específicos, que são: descrever a evolução dos canais de atendimento utilizados pelos clientes no setor bancário no período de 2011 até 2017; descrever as mudanças regulamentares e a evolução dos chamados Bancos Digitais no Brasil no período de 2013 até 2019; analisar as implicações causadas pelos Bancos Digitais no mercado bancário brasileiro; analisar as interações dos clientes do Banco *Nubank* relatadas na NuCommunity; e desenvolver sumário executivo para envio a Gerencia/Diretoria do Banco Triângulo com os resultados da pesquisa(disponível no Apêndice A). A pesquisa teve como embasamento teórico os estudos sobre segmentação de mercado e comportamento do consumidor, inovação e tecnologia no setor bancário e *Fintechs*/Bancos Digitais. Para a construção do estudo foi utilizada a abordagem qualitativa. A pesquisa foi composta por duas etapas, sendo a primeira descritiva e a segunda exploratória, utilizando-se de dados secundários, em documentos divulgados pelo BACEN, FEBRABAN, site das instituições financeiras e Bancos Digitais, assim como o Facebook. Para tanto, foi utilizada a técnicas de análise documental. Como principais resultados foram identificados movimentos do mercado bancário no sentido de investir em tecnologias e processos que possibilitem ao máximo a digitalização da relação com os clientes, a aproximação das linhas de marketing e comunicação dos bancos tradicionais ao praticado pelos Bancos Digitais, correlacionando suas marcas aos processos digitais, ágeis e com menor custo. Foram identificadas ainda 16 normativos publicados pelo BACEN pra regulamentar a ação dos arranjos de pagamento no Brasil, Ao analisar a percepção dos clientes do Nubank por meio da *Nu Community* foi identificado que a maioria dos clientes atua como promotores da marca.

Palavras-chave: Canais; Digitalização; Mercado bancário; Bancos Digitais

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1–Fatores de influência no processo de decisão de compra.....	22
Figura 2– Radar das <i>Fintechs</i> no Brasil.....	29
Figura 3–Quantidade de Agências pelo Território Nacional.....	36
Figura 4–Evolução das Transações Bancárias no Brasil .....	37
Figura 5–Evolução das Transações Bancárias por tipo de Canal .....	38
Figura 6–Percentual de transação por canal .....	40
Figura 7– Esquema Arranjo de Pagamentos.....	41
Figura 8– Investimento do setor bancário em Tecnologia.....	46
Figura 9– Distribuição por tipo de investimento .....	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz de amarração .....	34
Quadro 2–A Evolução Temporal da regulamentação sobre Arranjos de Pagamentos .....	42
Quadro 3–Quantidade de contas digitais por instituição - 2019 .....	45
Quadro 4 – Abordagem de marketing e promoção da marca bancos tradicionais .....	48
Quadro 5 – Abordagem de marketing e promoção da marca Bancos Digitais .....	49
Quadro 6– Análise das interações NuCommunity – Clientes Detratores .....	51
Quadro 7– Análise das interações NuCommunity – Clientes Neutros .....	52
Quadro 8– Análise das interações NuCommunity – Clientes Promotores .....	52

**LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ATM	<i>Automatic TellerMachine</i>
BACEN	Banco Central do Brasil
PROER	Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
CMN	Conselho Monetário Nacional
BIA	Bradesco Inteligência Artificial
NPS	Net Promoter Score
SPB	Sistema de Pagamentos Brasileiro
CIP	Câmara Interbancária de Pagamentos
BIA	Bradesco Inteligência Artificial

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1</b>	<b>Contextualização .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2</b>	<b>Problema de pesquisa .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>17</b>
<b>1.5</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1</b>	<b>Segmentação de mercado e Comportamento do Consumidor .....</b>	<b>20</b>
<i>2.1.1</i>	<i>Fatores de influência na decisão do consumidor .....</i>	<i>22</i>
<i>2.1.1.1</i>	<i>Fatores culturais .....</i>	<i>22</i>
<i>2.1.1.2</i>	<i>Fatores sociais.....</i>	<i>23</i>
<i>2.1.1.3</i>	<i>Fatores pessoais .....</i>	<i>24</i>
<i>2.1.1.4</i>	<i>Fatores psicológicos.....</i>	<i>24</i>
<b>2.2</b>	<b>Inovação e tecnologia no setor bancário .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3</b>	<b><i>Fintechs/Bancos Digitais.....</i></b>	<b>27</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa.....</b>	<b>31</b>
<b>3.2</b>	<b>Desenvolvimento da pesquisa.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3</b>	<b>Coleta de dados .....</b>	<b>33</b>
<b>3.4</b>	<b>Técnicas de análise de dados .....</b>	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1</b>	<b>A evolução dos canais de atendimento bancários no Brasil de 2011 a 2017.....</b>	<b>35</b>
<i>4.1.1</i>	<i>Overview das agências bancárias no Brasil.....</i>	<i>35</i>
<i>4.1.2</i>	<i>Evolução das transações bancárias no Brasil .....</i>	<i>36</i>

4.1.3	<i>Evolução das transações bancárias por canal de atendimento.....</i>	38
4.2	<b>A evolução regulamentar e a criação dos Bancos Digitais no Brasil.....</b>	40
4.2.1	<i>Os arranjos de pagamento, serviço de pagamento e as instituições de pagamento: A origem dos Bancos Digitais .....</i>	40
4.2.2	<i>Evolução regulamentar dos arranjos de pagamento .....</i>	42
4.2.3	<i>O desenvolvimento dos Bancos Digitais.....</i>	44
4.3	<b>Implicações causadas pelos Bancos Digitais no mercado bancário brasileiro .....</b>	45
4.4	<b>Análise das Interações dos clientes do Nubank em sua comunidade no Facebook</b>	50
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	53
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	56
	<b>APÊNDICE A – SUMÁRIO EXECUTIVO.....</b>	60

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Contextualização**

O mercado bancário brasileiro vem evoluindo desde 1980 na busca por maior competitividade, segurança, melhoria dos processos e na digitalização da relação com os clientes. Esse desenvolvimento teve como pano de fundo uma economia combalida devido à escalada inflacionária, desvalorização da moeda nacional frente ao dólar e descontrole fiscal (BACEN, 2019).

Após seis planos econômicos frustrados – Cruzado(1986), Cruzado 2 (1986), Bresser (1987), Verão (1989), Collor 1 (1990) e Collor 2 (1991), o Brasil conseguiu, com a implantação do Plano Real (1994), o controle da inflação e a estabilidade dos preços. No entanto, após conseguir este feito, verificou-se uma incapacidade das instituições financeiras em promover espontaneamente os ajustes necessários para sua sobrevivência nesse novo cenário econômico. Neste período dezenas de bancos quebraram, gerando enormes custos financeiros e sociais (BACEN,2019). Arrastada por esta necessidade latente, a modernização do sistema financeiro nacional teve início em meados da década de 1990 por meio do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER), bem como com as reformas institucionais, as mudanças legais e normativas introduzidas pelo BACEN, a entrada dos bancos estrangeiros no mercado doméstico e a implantação das regras do Acordo da Basiléia (BACEN,2019).

Essas mudanças estratégicas e táticas do sistema financeiro brasileiro tiveram como principais consequências a redução da participação de bancos públicos, principalmente os estaduais, e uma concentração do mercado em grandes instituições, principalmente no setor privado (PAULA; MARQUES,2006). Corroborando este dado é possível observar as diversas incorporações e aquisições de instituições de pequeno e médio porte pelos grandes conglomerados financeiros brasileiros e internacionais, e ainda as fusões de bancos de grande porte. Como exemplo deste movimento, cita-se a aquisição do antigo Banco Real pelo Santander e a fusão dos Bancos Itaú e Unibanco, que criaram, naquela ocasião, um dos maiores conglomerados financeiros do mundo.

Devido à alta concentração deste mercado, verificou-se uma elevação da concorrência entre os grandes bancos. Neste contexto, para se diferenciar de seus concorrentes, os bancos têm buscado a melhoria contínua e a eficiência em processos e uma corrida pela digitalização da relação com o cliente. Cada uma das várias interações com os clientes é orientada para

maximizar a rentabilidade em cada relacionamento com o cliente, com menor exposição possível a riscos (TARASI et al.,2011).

Chen (2017) afirma que várias abordagens têm sido usadas pelas empresas para facilitar a vida dos clientes e promover uma visão sustentável das operações no meio ambiente, e levar a relação com o cliente para o mundo digital é uma dessas abordagens. Essa abordagem está intimamente ligada ao fato de que o envolvimento da população com tecnologia chegou a patamares sem precedentes na história. Atualmente 48% da população mundial possuem acesso à internet. Entre os jovens com idade entre 15 e 24 anos, esse número chega a 71% (ITU, 2017).

Um dos exemplos dessa inovação são os Bancos Digitais. Essas instituições criadas em 2013, em meio a um mercado tradicional, que até então investia em inovação de processos com o objetivo específico de elevar sua rentabilidade, e que pouco se preocupava com a visão da comodidade de seus clientes. Até a criação dos Bancos Digitais não havia um produto substituto ao mercado bancário. Um cliente descontente poderia mudar de banco, contudo não era possível sair do ciclo criado por este mercado. Com ideias inovadoras e propondo um relacionamento remoto, digital e, principalmente, com custo menor, os Bancos Digitais exploraram o nicho de mercado de clientes descontentes com o tempo perdido para ir até uma agência bancária e com baixa percepção de benefício em relação às tarifas e juros cobrados pelos bancos. Ao identificar essas lacunas do mercado, os Bancos Digitais causaram sérios questionamentos dos clientes às práticas até então constituídas.

Neste sentido, a disponibilização em canais digitais de produtos e serviços, que antes só poderiam ser acessados presencialmente, passou a ser um elemento estratégico essencial para os bancos tradicionais, buscando melhorar a percepção de atendimento dos clientes, desenvolvendo a sua lealdade e gerando maior rentabilidade. Esse desafio tem como premissa que manter um cliente leal é mais fácil e custa menos do que atrair novos consumidores (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD,2000).

Portanto, diante da evolução apresentada pelo mercado bancário nos últimos anos, bem como a tendência atual de focar no relacionamento digital com os clientes, estudar o impacto dos chamados Bancos Digitais no mercado bancário brasileiro torna-se importante tanto no campo prático, para trazer a clareza ao mercado e direcionar ações dos seus participantes, quanto para o campo acadêmico, devido à baixa quantidade de estudos sobre o tema no Brasil.



Neste estudo foi considerado como ano base para o início da avaliação dos canais de atendimento utilizados pelos clientes o ano de 2011, pois marcou o início do acompanhamento realizado pela FEBRANAN (FEBRABAN,2018). Já o ano de 2013 foi utilizado como ano base para a descrição das mudanças regulamentares e a evolução dos chamados Bancos Digitais por ser o ano da lei 12.685/13, que proporcionou a criação dos arranjos de pagamento.

## **1.2 Problema de pesquisa**

Esta pesquisa busca responder à seguinte questão: **Quais as implicações do surgimento dos Bancos Digitais no setor bancário brasileiro?**

## **1.3 Objetivo geral**

O objetivo geral deste estudo é analisar as implicações da transformação digital, e o surgimento dos Bancos Digitais, no setor bancário brasileiro.

Buscando responder ao problema de pesquisa apresentado, os objetivos específicos foram elaborados considerando as mudanças no sistema bancário brasileiro, com o processo de digitalização da relação com os clientes e o surgimento dos chamados Bancos Digitais.

## **1.4 Objetivos específicos**

Considerando o objetivo geral proposto, este estudo tem como objetivos específicos:

- a) Descrever a evolução dos canais de atendimento utilizados pelos clientes no setor bancário no período de 2011 até 2017;
- b) Descrever as mudanças regulamentares e a evolução dos chamados Bancos Digitais no Brasil no período de 2013 até 2019;
- c) Analisar as implicações causadas pelos Bancos Digitais no mercado bancário brasileiro;
- d) Analisar as interações dos clientes do Banco *Nubank* relatadas na *NuCommunity*;
- e) Desenvolver sumário executivo para envio a Gerencia/Diretoria do Banco Triângulo com os resultados da pesquisa.

Para a consecução do objetivo d) (Analisar as percepções dos clientes do Banco *Nubank* relatadas na *NuCommunity*) foi escolhido o *Nubank* por ser o banco digital com maior quantidade de contas abertas no Brasil, conforme será detalhado na metodologia.

Já para o desenvolvimento do objetivo e) (Desenvolver sumário executivo para envio a Gerencia/Diretoria do Banco Triângulo com os resultados da pesquisa), foi escolhido o Banco Triângulo devido ao relacionamento do pesquisador com a instituição.

## **1.5 Justificativa**

O mercado bancário é um dos mais importantes para a atividade econômica brasileira. Ele é responsável pelo financiamento das produções agrícolas, da construção civil, da indústria e de todos os demais setores que fazem girar a roda da economia. Além do financiamento à produção, esse mercado é responsável por ser o elo entre os clientes poupadores e captadores de recursos, emprestando dinheiro para a aquisição de bens como carros, casas e outros bens de consumo, contribuindo assim de forma decisiva para o movimento da economia. Por desempenhar papel tão importante, é possível considerar o setor bancário como sendo o pilar principal que sustenta todo o sistema financeiro e a economia de qualquer nação (DUTTA; DUTTA, 2009).

Sendo um dos principais pilares de sustentação de praticamente todos os modelos econômicos adotados no Brasil, o mercado bancário vem se desenvolvendo nos últimos anos acompanhando as mudanças estruturais da economia, a evolução da sociedade e o comportamento do consumidor (ASSAF NETO, 2009). Principalmente após a disseminação do uso da internet, e o acirramento da concorrência entre os grandes bancos, o desafio deste mercado foi o de prover a digitalização da relação com o cliente, buscando a redução dos custos e a maximização dos lucros.

Como um desafio a mais para este mercado, e como uma forma de promover a competição e a redução dos custos bancários aos clientes, no ano de 2013 o governo federal editou a lei 12.685/13, que entre outras providências autorizou a criação dos chamados arranjos de pagamento no Brasil. Essa mudança regulamentar foi o marco inicial para a criação dos chamados Bancos Digitais, que cresceram nos últimos anos oferecendo aos clientes um relacionamento digital, ou seja, sem a necessidade de deslocamento até uma agência, e de baixo custo.

A adesão de milhares de clientes a essa nova forma de se relacionar com o mercado bancário geraram uma forte pressão para que os demais participantes mudassem não só o seu posicionamento, mas principalmente a forma de se relacionar com os clientes. Para a PWC (2016), o setor está sofrendo mudanças de fora para dentro, alterando de forma significativa o modo como os seus membros geram valor aos seus clientes.

Dada a relevância do resultado para a vida dos usuários, pesquisar as principais implicações causadas pelos chamados Bancos Digitais no mercado bancário brasileiro se torna de vasta importância, ao passo que essas mudanças poderão beneficiar diretamente os clientes, principalmente no que se refere à facilidade e comodidade em processos antes de difícil acesso, e também no aspecto financeiro, já que a entrada dos Bancos Digitais eleva a concorrência e traz opções aos clientes além dos bancos tradicionais.

Como contribuição para a pesquisa científica, este estudo irá descrever a regulamentação feita pelo BACEN para os chamados Bancos Digitais, comparar a temática de comunicação dos bancos tradicionais e digitais, e ainda verificar o perfil de interação dos usuários do *Nubank* em sua comunidade do *Facebook*.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção são apresentados os principais conceitos que versam sobre os temas de: segmentação de mercado e comportamento do consumidor, conceitos bancários, a inovação no setor bancário brasileiro e *Fintechs*/Bancos Digitais.

### 2.1 Segmentação de mercado e Comportamento do Consumidor

O conceito de segmentação foi introduzido na literatura de Administração por Smith em 1956, tendo como base a teoria econômica da concorrência imperfeita. Neste período, diversos autores criaram conceitos distintos sobre segmentação, como por exemplo, Claycamp e Massy (1968) conceituam a segmentação como sendo um processo de agregação dos consumidores, já Weinstein (1995) pensa na segmentação como um processo de divisão dos mercados em grupos menores de consumidores.

Diante de inúmeros conceitos distintos, e ainda que seja uma discussão iniciada na década de 1950, a segmentação é uma área promissora para o desenvolvimento de pesquisas. Na literatura internacional as principais publicações estão concentradas na discussão de modelos empíricos de segmentação (FOEDERMAYR; DIAMANTOPOULOS, 2008; OLIVEIRA-BROCHADO; MARTINS, 2008) ou no uso da segmentação como ferramenta de conhecimento e interação com o consumidor (FEITOSA; IKEDA, 2011; WELLS et al., 2010).

Segundo Kotler e Keller (2006), as variáveis de segmentação são:

- a) geográfica: região, cidade, densidade, área;
- b) demográfica: idade, sexo, tamanho da família, raça, ocupação, rendimento;
- c) psicográfica: estilo de vida ou personalidade;
- d) comportamental: ocasiões, benefícios, usos, atitudes.

Nesse contexto, segundo Abell (1978), após a avaliação de todas essas variáveis extrai-se o principal objetivo da segmentação, que é viabilizar melhores propostas de entrega de valor e, eventualmente, a identificação de janelas estratégicas. Outro ponto que deve ser levado em conta no processo de segmentação é o acesso dos clientes à internet. Diferentemente dos demais, os consumidores conectados à internet formaram um grupo que possui como característica o compartilhamento de experiências, buscando principalmente

expor sua percepção quanto ao relacionamento com empresas no consumo de bens e serviços (VENETIANER, 1999).

Este grupo de clientes se apresenta como um desafio para qualquer organização. Isso porque, o compartilhamento de informações em rede pode ocasionar percepções positivas ou negativas, a depender da experiência do cliente que está relatando, visto que qualquer informação compartilhada na rede se espalhar muito rapidamente (KOTLER et al. 2017). Assim sendo, o relacionamento com o segmento de clientes que estão conectados em rede não deve ser abordado como apenas mais uma ação da segmentação. Esta ação demanda uma forma diferente de se relacionar, trazendo a visão de experiência do cliente para dentro da organização, podendo demandar inclusive uma nova orientação da cultura organizacional (PINTO; ARAUJO; MORAIS, 2016).

Para a realização da segmentação, o conhecimento do comportamento do consumidor é de essencial importância. Neste sentido, este conceito se torna um dos mais relevantes relacionados ao estudo de marketing (VARGAS, 2010). Para Solomon (2016), o comportamento do consumidor é o estudo dos processos envolvidos na escolha realizada pelos indivíduos na compra de produtos, serviços ou experiências, as quais tenham o objetivo de satisfazer suas necessidades e desejos.

Kotler e Keller (2006) afirmam que é preciso conhecer e monitorar permanentemente esse comportamento, visto que variáveis como características pessoais, fatores psicológicos, perfil de comportamento e o meio ambiente no qual o consumidor está inserido, podem influenciar decisivamente na sua escolha. Tal conhecimento leva às organizações as diretrizes necessárias para o desenvolvimento de ações que levem efetivamente à realização dos desejos e das necessidades dos seus clientes (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

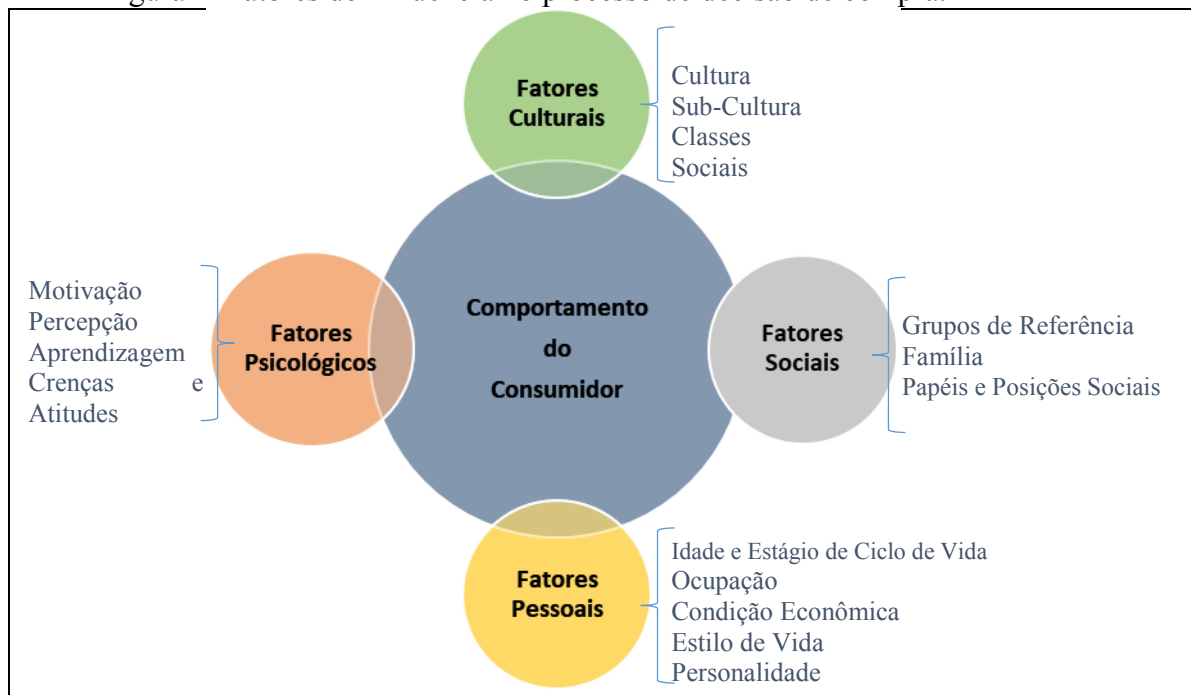
Segundo a teoria, o comportamento do consumidor pode sofrer influência de quatro fatores: Culturais, Sociais, Pessoais e Psicológicos. Juntas essas variáveis formam o comportamento de decisão do cliente (CHURCHILL; PETER, 2000; ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000; KOTLER; KELLER, 2006; SCHIFFMAN; KANUK, 2000; SOLOMON, 2002).

Dentre as principais referências teóricas relacionadas à formação do comportamento do consumidor, Churchill e Peter (2000) consideram que este processo é influenciado apenas por questões sociais e situacionais. Já Engel, Blackwell e Miniard(2000) defendem que os principais fatores de influência são os ambientais e os pessoais. Por outro lado, Schiffman e

Kanuk (2000) e Solomon (2002) entendem que as decisões de compra são influenciadas principalmente por fatores psicológicos, pessoais, sociais e culturais.

Para colaborar com o entendimento do tema, Kotler (1998) apresentou um modelo teórico que aborda os principais fatores internos e externos que geram influência no comportamento do consumidor (Figura 7).

Figura 1–Fatores de influência no processo de decisão de compra.



Fonte: Adaptado de Kotler (1998, p.163).

### 2.1.1 Fatores de influência na decisão do consumidor

Conforme descrito por Kotler e Keller (2006), os principais fatores que influenciam na decisão de compra ou escolha do consumidor, seja por produtos, serviços ou canais de relacionamento, são: culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

#### 2.1.1.1 Fatores culturais

Para Kotler e Keller (2006) os fatores culturais são os que exercem a mais profunda influência no momento da decisão de consumo. Esses fatores são divididos em: cultura, subcultura e classe social.

- a) cultura: forma pela qual o indivíduo concebe e organiza a sua vida em sociedade (SANTOS, 1994, p. 7);

- b) subcultura: cada cultura é a junção de subculturas menores, sendo o elo que liga os membros à identidade da cultura maior (KOTLER, 1998, p. 162);
- c) classe social: segmentos da sociedade, geralmente homogêneos, cujos membros compartilham valores, interesses e comportamentos similares (KOTLER, 1998, p. 163).
- d) comunidades: interação entre indivíduos que possuem interesses em comum (KOTLER et al., 2017)

Manter meios de contato com os grupos sociais proporciona às organizações manter o contato direto com os clientes e a possibilidade de manter influência sobre a decisão de compra (CARRAMENHA; MANSI; CAPPELLANO, 2016).

#### *2.1.1.2 Fatores sociais*

Segundo Kotler e Keller (2006), os fatores sociais de influência são compostos pelos grupos de referência, família, papéis e posições sociais.

- a) grupos de referência: agrupamento de pessoas que exercem influência sobre os pensamentos, os sentimentos e os comportamentos de outras pessoas (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 160);
- b) família: para Kotler e Keller (2006, p.177), os membros da família constituem o grupo de maior influência na formação do comportamento e consequentemente nas decisões de qualquer pessoa. No conceito temos a “família de orientação”, composta pelos pais, e a “família de procriação”, que agrupam cônjuge e filhos
- c) papéis e posições sociais: é a posição ou hierarquia do indivíduo nos diferentes grupos sociais dos quais participa ao longo de suas vidas. Esse fator que, segundo Kotler (1998), influencia no consumo de bens que tornem possível a divulgação do status do indivíduo na sociedade.

É inegável a influência social na decisão do consumidor pela compra de produtos e serviços. Essa influência pode vir do relacionamento familiar ou ainda pela rede de relacionamento digital (redes sociais), o que torna difícil o controle da informação que chega aos seus clientes. Contudo as organizações podem influenciar esse processo por meio dos seus clientes mais fidelizados (KOTLER et al., 2017).

### *2.1.1.3 Fatores pessoais*

São as características particulares da vida de cada indivíduo que influenciam seus hábitos e decisões. Kotler (1998) define os fatores sociais em cinco elementos distintos, que são: idade e estágio do ciclo de vida, ocupação, condições econômicas, estilo de vida e personalidade.

- a) idade e estágio do ciclo de vida: conjunto de estágios pelos quais passa o indivíduo de acordo com seus anos de vida, e que influenciam suas necessidades e desejos (CHURCHILL; PETER, 2000, p.162);
- b) ocupação: está relacionada à profissão exercida pelo indivíduo/consumidor que segundo Kotler (1998, p.169), “influencia o padrão de consumo e capacidade de pagamento para a satisfação de suas necessidades”;
- c) condições econômicas: montante financeiro, patrimônio e crédito de titularidade do consumidor, em subtraído as suas obrigações. Segundo Kotler (1998), esse montante influencia diretamente na escolha de consumo;
- d) estilo de vida: padrão de consumo possível de acordo com as condições econômicas. Segundo Kotler (1998), é possível a associação de produtos e um estilo de vida no sentido de fomentar a necessidade nos consumidores;
- e) personalidade: característica inerente a cada indivíduo, composta de múltiplos componentes, incluindo valores, atitudes, crenças, motivação, intenções, preferências, opiniões, interesses, pré-conceitos e normas culturais, e que influenciam diretamente nas suas escolhas (RICHERS, 1984, p. 49).

### *2.1.1.4 Fatores psicológicos*

Kotler (1998) afirma que existem quatro importantes fatores psicológicos que influenciam as escolhas dos consumidores, que são: motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes.

- a) motivação: força motriz interna em todos os indivíduos que os induz a uma ação visando à satisfação de necessidade não satisfeita (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).



- b) percepção: forma pela qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um significado de determinada situação (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).
- c) aprendizagem: todas as mudanças comportamentais construídas em função de suas experiências (KOTLER, 1998).
- d) crenças e atitudes: pensamento descritivo sustentada por um indivíduo sobre algo ou alguém (KOTLER, 1998).

## **2.2 Inovação e tecnologia no setor bancário**

Para Freixas e Rochet (2008), um banco é uma instituição cujas operações consistem na captação de depósitos e na concessão de crédito (empréstimos ou financiamentos) aos seus clientes, seja pessoa física ou jurídica. Já para Fortuna (2008), os bancos são instituições que se dedicam a propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores.

Paula (1999) faz um contraponto quando diz que no Brasil os bancos não são apenas intermediários financeiros. Isso porque, na estruturação do sistema financeiro, essas instituições se tornaram agentes ativos de alocação e distribuição de recursos. Neste sentido, pode-se afirmar que o setor bancário no Brasil é um dos mais importantes no que diz respeito à participação no crescimento econômico. Matos (2002) verificou que no Brasil há uma relação positiva entre o desenvolvimento do sistema financeiro e a taxa de crescimento da economia.

Até a década de 1960, a estruturação da atividade bancária era simples e baseada principalmente nas operações de conta corrente, crédito e cobrança. Devido ao número reduzido de clientes, as agências apresentavam uma área de atendimento reduzida e dividiam-se em dois setores principais: a gerência (gerente e subgerente) e serviços (contador, sub-contador, chefe de expediente, caixas, escriturários, contínuos e pessoal de apoio) (ACCORSI, 1990).

Quanto aos instrumentos de trabalho utilizados pelos bancários durante a execução dos trabalhos, Accorsi (1990) informa que na década de 1920, o trabalho era exclusivamente manual, sem a presença de máquinas de calcular, e muitas vezes com grandes extensões de jornadas para fechamento do caixa e contagem dos juros, já que todo o movimento tinha que ser conferido para o dia seguinte. Na década de 1930, o trabalho foi facilitado com o surgimento de máquinas copiadoras de gelatina. Terminada a escrituração à máquina, as

folhas eram reproduzidas em copiador, devendo a cópia ser feita na mesma ordem da escrituração.

Já a partir da década de 1940 os instrumentos de trabalho foram modernizados com o surgimento das máquinas de calcular e, no final da década de 1950, máquinas mais sofisticadas para confecção de cartelas que substituiriam progressivamente os antigos livros contábeis. Segundo Accorsi (1990), essas inovações marcam o início da modernização do serviço bancário.

A partir da década de 1960, junto com a modernização do sistema financeiro, e a decorrente diversificação de atividades, expansão geográfica e centralização dos serviços no banco comercial, as atividades bancárias também evoluíram. De acordo com Accorsi (1990), neste período o país entra no processo da "racionalização taylorista" do trabalho bancário. Neste processo de racionalização do trabalho foram desenvolvidas rotinas padronizadas e fluxos de trabalho e o *layout* das agências foi modernizado e adaptado para possibilitar a massificação de atendimento. O crescimento dos bancos e do volume de serviços prestados, e a necessidade de redução dos custos operacionais, eram os principais motivos para as mudanças.

Especificamente sobre o impacto causado na estrutura organizacional das empresas em decorrência da inclusão de tecnologia em seus processos, tem-se como ponto de partida o trabalho de Woodward (1977) que, através de uma análise comparativa de um conjunto de organizações de uma determinada região, descreve uma relação de causalidade entre tecnologia e sua estrutura organizacional. A autora segmenta padrões tecnológicos (desde fabricantes de unidades a pedido de clientes até indústrias bastante complexas) e estruturas organizacionais (em linha funcional e linha-assessoria), buscando então uma correlação entre elas. Thompson (1990) também defende uma relação de causalidade entre tecnologia e padrões organizacionais ao focar os impactos das necessidades tecnológicas sobre as estruturas.

Já a associação entre a adoção de tecnologias de informação e o ganho de produtividade em processo é um tema recorrente em estudos recentes. Neste sentido, Robert Solow satiriza esse cenário quando diz que haverá computadores em toda parte, exceto nas estatísticas de produtividade (SOLOW, 1987, p. 36).

A relação entre as mudanças provocadas pela tecnologia com o crescimento da produtividade, no longo prazo, é, para Freeman (1992), muito clara. Contudo esse processo exige mudanças em infraestrutura, qualificações dos profissionais e equipamentos. Além

disso, existiria um inevitável período de adaptação estrutural (aprendizado) nas organizações. Portanto, a explicação de um fenômeno macroeconômico (crescimento da produtividade agregada) só seria possível a partir de variáveis microeconômicas e a difusão de inovações nas empresas (DOSI; GIANNETTI; TONINELLI, 1992).

### **2.3 Fintechs/Bancos Digitais**

Apesar de ter se popularizado nos últimos anos pelo seu expressivo crescimento, o termo Fintech não pode considerado um conceito novo. Para Schueffel (2016) esse termo foi criado em 1972, contudo com um significado um pouco diferente do empregado atualmente.

O termo Fintech foi inicialmente utilizado por Bettinger (1972, apud Schueffel 2016) como a utilização da tecnologia da informação para a modernização dos sistemas e processos do setor bancário. No primeiro momento, essa modernização tinha como foco os processos de BackOffice, visando à melhoria dos processos internos e apoio às vendas. Contudo, com o passar dos anos, e com resultado positivo apresentado, essa estratégia foi elevada para todas as áreas das instituições financeiras.

Atualmente o termo Fintech está intimamente ligado aos conceitos de inovação e disrupção. No modelo atual uma inovação não precisa ser necessariamente a criação de algo novo, ou algo que alguém nunca havia pensando. Neste cenário uma inovação pode ser adotada através de uma melhora significativa em processos e produtos, métodos ou comunicação.

Já uma disrupção, segundo o relatório *How Fintech is shaping Financial Services* PWC (2016), é um fato que ocasiona impactos em pelo menos 50% das receitas em um período de cinco anos. Neste sentido, uma disrupção é, portanto, um cenário de profunda transformação em um período relativamente curto de tempo.

Assim, a partir de 2008, em meio a uma das mais graves crises financeiras do mundo, novas instituições surgiram no setor financeiro, demonstrando inovação e disrupção dos processos até então vigentes, e passaram a ser chamadas de “Fintechs” (ARNER; BARBERIS; BUCKLEY, 2016). Essas instituições foram criadas com o objetivo principal de ocupar a lacuna de mercado criada pelos clientes insatisfeitos com as instituições financeiras tradicionais, mas que até então não tinham opções para deixá-las (PINHEIRO, 2017).

Ao explorar um segmento de mercado de clientes insatisfeitos com as instituições financeiras tradicionais, as Fintechs cresceram exponencialmente e em pouco tempo. Contudo

esse crescimento evidenciou de forma irreversível as falhas das instituições financeiras tradicionais. Uma falha revelada neste processo foi a ausência de preocupação com a retenção de clientes, principalmente os mais jovens. Isso porque não havia opções de substituição, um cliente insatisfeito poderia mudar de banco, mas não tinha opção de sair do mercado bancário.

Devido ao sucesso apresentado por este modelo de negócio, as Fintechs foram se multiplicando no país. Até 2018 já haviam sido mapeadas mais de 400 iniciativas deste modelo (FintechLab, 2018). A Figura 2 traz o radar criado pela FintechLab (2018) para mapear as iniciativas criadas com esse objetivo.



observa-se projetos voltados para os processos de Gestão Financeira e Empréstimos, ambas com 70 iniciativas abertas, representando cada uma 17% do total (FintechLab, 2018).

Ainda segundo o FintechLab (2018), 95 novos empreendimentos foram abertos no Brasil em 2018. Esse crescimento das *Fintechs* se deve principalmente à atuação em vários segmentos, processos automatizados e digitais, e por consequência custos reduzidos, o que possibilita uma melhor experiência do cliente e uma melhor percepção custo benefício.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O método de pesquisa pode ser definido como sendo o conjunto de procedimentos de coleta e análise dos dados utilizados, gerando conhecimentos válidos e possíveis de serem classificados, tendo como principal meta a busca pelo cumprimento dos objetivos descritos para a referida pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2006; STRAUSS; CORBIN, 2008). Os conhecimentos gerados neste estudo têm caráter aplicado, haja vista que o desenvolvimento dos chamados Bancos Digitais provocou o acirramento da concorrência, tendo impacto direto na forma como o cliente se relaciona com as instituições, bem como na redução do custo cobrado do cliente.

Espera-se com este trabalho que, após o envio do sumário executivo contendo o resumo dos dados desta pesquisa, a instituição financeira tome decisões mais acertadas, voltadas a real necessidade do seu cliente e alinhada aos acontecimentos do mercado, assim como proporcionar subsídio e direcionamento para pesquisas futuras sobre o tema (APOLINÁRIO, 2004; BARROS; LEHFELD, 2000).

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Considerando o objetivo da pesquisa, ela pode ser classificada como sendo descritiva e exploratória. Descritiva, pois tem como premissa básica o não envolvimento do pesquisador no objeto pesquisado, e exploratória porque busca entender as implicações causadas pelos Bancos Digitais no mercado bancário brasileiro (VIEIRA, 2002). Na etapa descritiva do estudo, a partir do desenvolvimento do referencial teórico, busca-se entender o mercado bancário brasileiro e seus indicadores, conhecer as principais regulamentações dos Bancos Digitais e avaliar as interações dos clientes do Nubank em sua comunidade no Facebook. Quanto à abordagem esta pesquisa é qualitativa, isso porque tem como principal objetivo compreender um fenômeno específico, por meio de coleta de dados secundários, estudando as particularidades e experiências individuais do setor bancário brasileiro.

### **3.2 Desenvolvimento da pesquisa**

Essa pesquisa está dividida em duas etapas, sendo uma descritiva, em que se busca cumprir os objetivos a) e b), e uma exploratória, tratando dos objetivos c) e d). O objetivo e) será alcançado a partir dos resultados dos objetivos anteriores, sendo considerada a contribuição desta pesquisa para o estudo do tema no Brasil.

Na etapa descritiva do estudo é realizado um levantamento de dados secundários a respeito do comportamento dos clientes na utilização dos canais de relacionamento com os bancos, divulgados pelo BACEN e FEBRABAN. Esta etapa da pesquisa tem como parâmetro o cumprimento do objetivo específico a) Descrever a evolução dos canais de atendimento utilizados pelos clientes no setor bancário no período de 2011 até 2017. É realizada ainda uma pesquisa sobre teorias do comportamento do consumidor e estudos que tenham como objetivo entender o que motiva os clientes a realizar suas escolhas de consumo. Ainda na etapa descritiva, é realizada uma análise documental no site do Banco Central do Brasil para cumprimento do objetivo b) Descrever as mudanças regulamentares e a evolução dos chamados Bancos Digitais no Brasil no período de 2013 até 2019. Foi considerado o ano de 2013 para o início da pesquisa por se tratar do ano de promulgação da lei 12.685/13, a qual regulamentou a criação dos arranjos de pagamento no Brasil. O resultado desta análise trará a clareza das mudanças regulamentares e a evolução dos Bancos Digitais no Brasil no período pesquisado.

Já na etapa exploratória foi avaliado os principais impactos causados pelos Bancos Digitais no mercado financeiro brasileiro, e com isso cumprir o objeto c) Analisar as implicações causadas pelos Bancos Digitais no mercado bancário brasileiro. Para tanto, foi avaliada a quantidade de agências bancárias e a sua dispersão pelo território brasileiro, a evolução das transações bancárias, observando números consolidados e separados pelo tipo de canal utilizado pelo cliente (tradicionais ou digitais), o percentual de transação por tipo de canal e o montante financeiro investido pelo segmento bancário no desenvolvimento de novas tecnologias e sistemas. Nesta etapa da pesquisa foi considerado o intervalo de tempo que compreende os anos de 2011 até 2017, acompanhando o estudo realizado por FEBRABAN (2018). Não foram utilizados dados do ano de 2018 porque a pesquisa é publicada geralmente no segundo semestre do ano subsequente à data base, ou seja, a pesquisa com os dados de 2018 somente será divulgada no decorrer do ano de 2019.



Ainda na etapa exploratória foi analisada a interação de 526 clientes que realizaram comentários na comunidade do Nubank no Facebook (*NuCommunity*) para cumprir o objetivo d) Analisar as percepções dos clientes do Banco Nubank relatadas na *NuCommunity*. Para a formação da amostra estatística válida para o estudo, foi considerado como tamanho da população o total de usuários inscritos na comunidade no Nubank, que no dia 31/05/2019 apresentava 1.900.000 (Um milhão e novecentos mil) usuários. O nível de confiança para a construção da amostra foi de 95%, com 5% de erro amostral. Considerando esses critérios, a amostra mínima estatisticamente válida é de 385 interações. Para maior assertividade do estudo, foram analisadas 526 interações na comunidade, postadas entre 16/04/2019 e 31/05/2019.

Para a avaliação da percepção dos clientes foi escolhido o Nubank por ser o banco digital com maior número de contas digitais de acordo com o levantamento realizado neste estudo (quadro 3), com 8 milhões de contas abertas, número aproximadamente quatro vezes maior que o segundo colocado. Outro ponto importante para a escolha do Nubank como objeto do estudo é o conhecimento do grande público sobre a marca, amplamente divulgada em canais digitais e mesmo entre os clientes. Já a *NuCommunity* foi escolhida como o canal para a avaliação da percepção dos clientes do Nubank pela publicidade dada aos comentários realizados pelos consumidores e pela facilidade de acesso aos dados pelo pesquisador.

### **3.3 Coleta de dados**

Para o desenvolvimento da parte descritiva do estudo, foi realizada uma pesquisa utilizando dados secundários, obtidos no site do BACEN e FEBRABAN. Dentre as informações utilizadas está a Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2018, publicado por FEBRABAN (2018) em parceria com a empresa de auditoria e processos Deloitte.

Nesta fase do estudo foi utilizada a técnica de análise documental, que se refere ao estudo de documentos que possuem relação com o objeto estudado. Para Gil (2010), a pesquisa documental abrange documentos elaborados com diversas finalidades.

Já no desenvolvimento da etapa exploratória, foram utilizados dados secundários coletados por meio de pesquisa no site das principais instituições financeiras e os principais Bancos Digitais, classificados de acordo com a quantidade de clientes. Para o cumprimento do objetivo de pesquisa d) Analisar as interações dos clientes do Banco Nubank foi realizada uma pesquisa dos comentários dos usuários da *NuCommunity* no Facebook.

### 3.4 Técnicas de análise de dados

Para a análise de dados secundários é empregada a técnica de análise documental. Essa técnica consiste no estudo de documentos publicados e disponíveis sobre o tema objeto do estudo com o objetivo de expandir o conhecimento do pesquisador sobre o tema. Documento, segundo Pádua (1997), é toda e qualquer fonte ou base de conhecimentos acessível para consulta.

Foram analisados os dados de investimento realizado pelo setor bancário brasileiro em tecnologia, assim como a quantidade de transações por canal de atendimento, ambas as informações divulgadas pela FEBRABAN (2018). Foram comparadas as linhas de marketing e comunicação com o cliente realizada pelos quatro maiores bancos tradicionais e digitais de acordo com BACEN (2019).

Já na análise dos dados obtidos por meio da pesquisa na comunidade do Nubank no Facebook foram avaliadas as interações realizadas pelos usuários e agrupados de forma a identificar se o mesmo é um Promotor, um Detrator ou está Neutro em relação à marca. Essa nomenclatura foi inspirada na metodologia de *Net Promoter Score* (NPS), contudo, não está descrito no referencial teórico, uma vez que não foram seguidos os critérios de medição e controle para a aplicação da metodologia.

O quadro 1 apresenta a Matriz de Amarração desta dissertação, que faz a ligação entre o problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, fontes e métodos de coleta de dados, instrumentos de coleta de dados e os respectivos modelos de análise.

Quadro 1 – Matriz de amarração

Objetivo Geral		Problema de Pesquisa	
Analisar as implicações da transformação digital, e consequentemente o surgimento dos Bancos Digitais no setor bancário brasileiro		Quais as implicações causadas pelos Bancos Digitais no setor bancário brasileiro?	
Objetivos específicos	Fontes e métodos de coleta de dados	Instrumento de coleta de dados	Método de análise dos dados
Descrever a evolução dos canais de atendimento utilizados pelos clientes no setor bancário no período de 2011 até 2017;	Dados Secundários	Relatórios, documentos, pesquisas, revistas, artigos e demais publicações	Análise documental
Descrever as mudanças regulamentares e a evolução dos chamados Bancos Digitais no Brasil no período de 2013 até 2019;	Dados Secundários	Relatórios, documentos, pesquisas, revistas, artigos e demais publicações	Análise documental

Analisar as implicações causadas pelos Bancos Digitais no mercado bancário brasileiro	Dados Secundários	Relatórios, documentos, pesquisas, revistas, artigos e demais publicações	Análise documental
Analisar as interações dos clientes do Banco Nubank relatadas na NuCommunity;	Dados Secundários	Comunidade em rede Social Facebook	Análise documental

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 A evolução dos canais de atendimento bancários no Brasil de 2011 a 2017

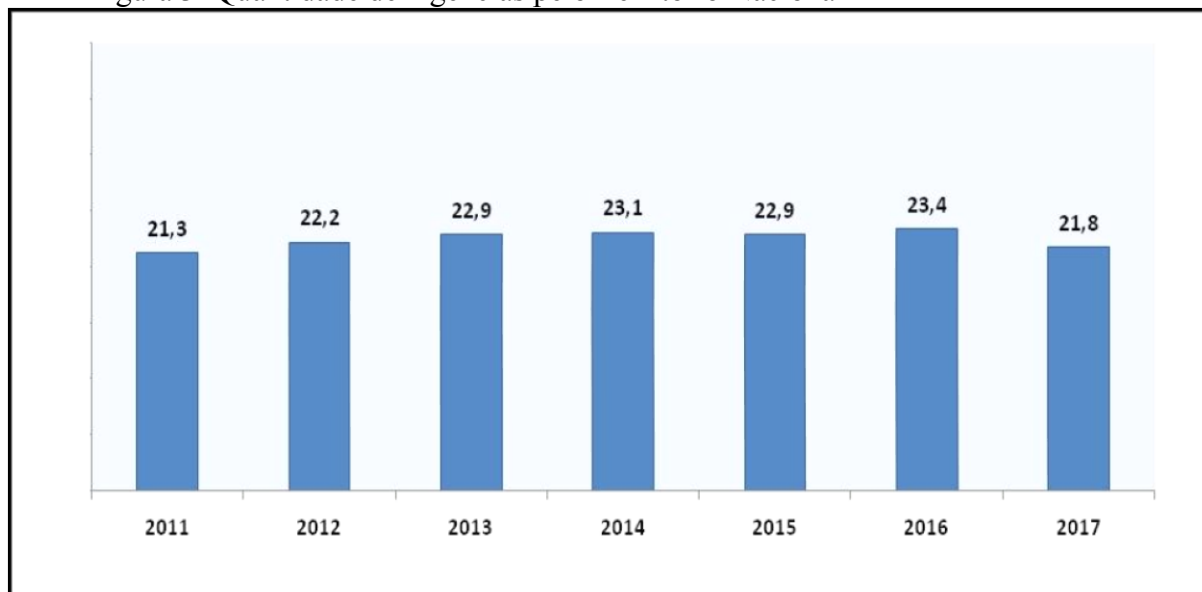
Em cumprimento ao primeiro objetivo específico, este tópico irá descrever a evolução dos canais de atendimento utilizados pelos clientes no setor bancário no período de 2011 até 2017, conforme dados publicados na Pesquisa de Tecnologia Bancária no ano de 2018 (FEBRABAN, 2018) e referente ao ano de 2017 (FEBRABAN, 2017).

#### 4.1.1 Overview das agências bancárias no Brasil

O arrefecimento da atividade econômica brasileira ao longo de 2017, e principalmente a estratégia de focar nos canais digitais de atendimento, tiveram como resultado uma queda de 7% no número de agências bancárias, quando comparado ao ano de 2016, saindo de 23.400 para 21.800 agências bancárias abertas em todo o território nacional (FEBRABAN, 2018).

No entanto, ao longo dos últimos sete anos é possível perceber que a quantidade de agências no Brasil vem se mantendo estável, mesmo com movimentos de crescimento e queda, comuns aos efeitos de estabilidade residual (Figura 8). Nota-se que o canal passa por uma importante fase de readequação e redefinição de seu papel, incorporando mais sua vocação consultiva (FEBRABAN, 2018).

Figura 3—Quantidade de Agências pelo Território Nacional



Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados coletados em BACEN (2019) e FEBRABAN (2018).

Na divisão por regiões, no ano de 2017, a região Sudeste continua a concentrar o maior número de Agências Bancárias com 11,4 mil unidades ou 52% do total. Em seguida está a região Sul com quatro mil unidades ou 19% do total. Já a região Nordeste possui 3,5 mil agências ou 16% do total. Em quarto lugar está a região Centro-Oeste com 1,7 mil agências, representando 8% do total. E por fim, está a região Norte com 1,1 mil unidades, representando 5% de todas as agências bancárias em território nacional (FEBRABAN, 2018).

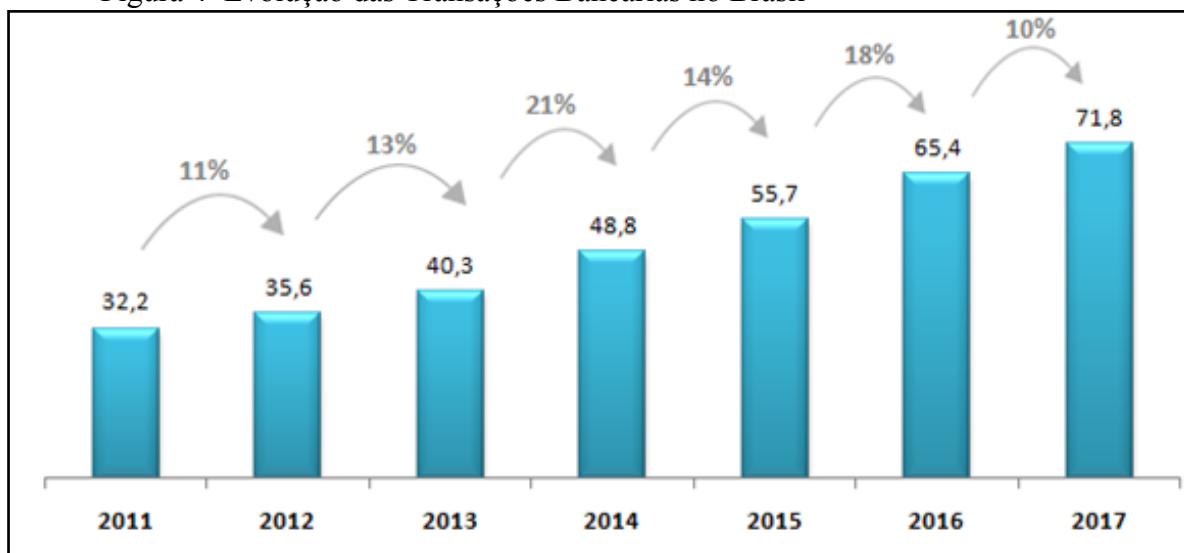
#### 4.1.2 Evolução das transações bancárias no Brasil

Apesar da relativa estabilidade dos últimos sete anos na quantidade de agências e postos tradicionais de atendimento, isso não quer dizer que o mercado encontra-se estagnado ou que tenha sofrido com a crise dos últimos anos. O mercado bancário brasileiro tem crescido a índices significativos nos últimos 10 anos, alavancados principalmente pela inclusão de novos clientes, a chamada bancarização, e pela facilidade proporcionada pelos meios digitais de atendimento (FEBRABAN, 2018).

Segundo a FEBRABAN (2018), a bancarização da sociedade brasileira saiu de 72% em 2008 para mais de 90% em 2017, isso corresponde a aproximadamente 50 milhões de novos brasileiros com conta bancária e/ou utilizando produtos e serviços bancários. São poucos os setores econômicos com o crescimento de demanda tão acentuada nas últimas décadas. Como consequência deste cenário, segundo o BACEN (2019) e FEBRABAN

(2018), as transações bancárias no Brasil saltaram de 32,2 bilhões em 2011, para 71,8 bilhões em 2017, um crescimento de mais de 87% em seis anos, o que proporciona a este setor uma proteção natural às intempéries políticas e econômicas ocorridas no Brasil neste período (Figura 5).

Figura 4—Evolução das Transações Bancárias no Brasil



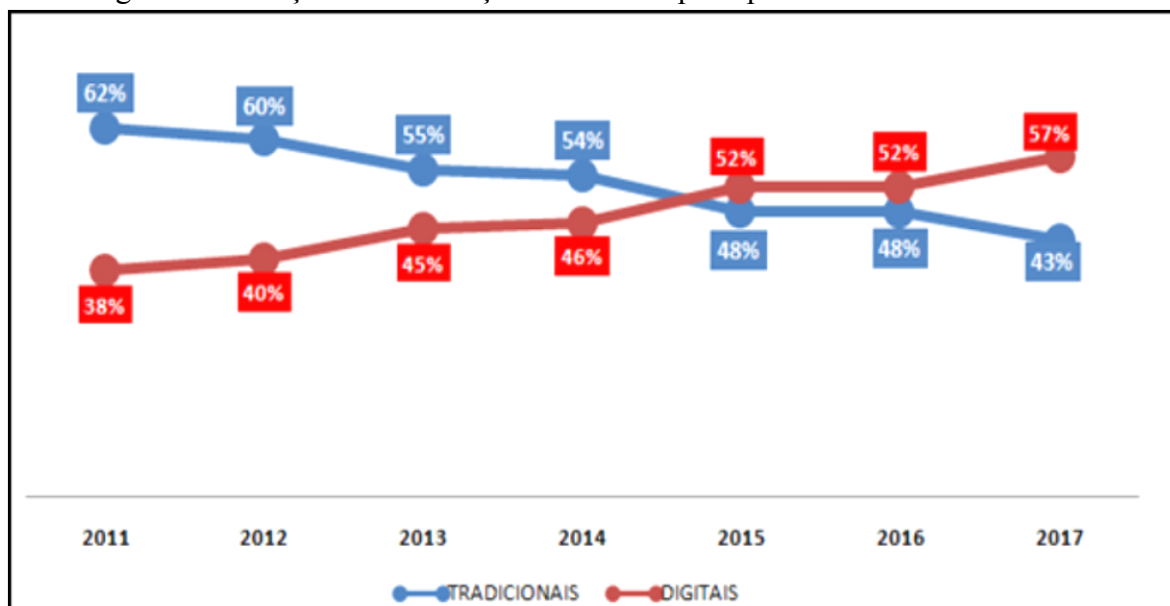
Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados coletados em BACEN (2019) e FEBRABAN (2018).

Associado ao aumento da quantidade de clientes, o mercado bancário brasileiro tem passado nos últimos anos por um processo de digitalização, onde os clientes têm migrado dos pontos tradicionais de atendimento, tais como agências, correspondentes e *Automatic Teller Machine* (ATM), para as operações digitais no *internet banking* e principalmente no *mobile banking* (FEBRABAN, 2018). Essa migração também auxilia na quantidade crescente de transações, uma vez que facilita o contato do cliente com operações que antes só poderiam ser realizadas em agências ou em pontos em que o cliente teria que se deslocar por grandes distâncias, com horários rígidos de atendimento e enfrentando filas e transtornos (FEBRABAN, 2018). Essa facilidade possibilita ao cliente realizar diversas transações sem sair de sua casa, com segurança e comodidade.

Segundo os dados divulgados pelo BACEN (2019) e FEBRABAN (2018), em 2011 os postos tradicionais de atendimento (agências, correspondentes e *ATMs*) eram responsáveis por 62% de todas as transações bancárias realizadas em território brasileiro, enquanto os meios digitais (*internet banking* e *mobile banking*) eram responsáveis por 38% das transações. Desde então os clientes vem migrando cada vez mais para os canais digitais, chegando em

2016 a representar 57% de todas as transações realizadas versus 43% nos postos tradicionais de atendimento (Figura 6).

Figura 5—Evolução das Transações Bancárias por tipo de Canal



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados coletados em BACEN (2019) e FEBRABAN (2018).

#### 4.1.3 Evolução das transações bancárias por canal de atendimento

Ao realizar a estratificação das transações bancárias por canal de atendimento, comparando os anos de 2011 até 2017, pode-se observar que os canais digitais vêm cada vez mais se tornando o canal mais utilizado para o relacionamento dos clientes com as instituições financeiras. Em 2011 esse tipo de canal era responsável por 38% das transações bancárias realizadas no Brasil, e em 2017 passou a ser responsável por 58%. Este dado vem reforçar o fato de que os clientes têm utilizado mais o atendimento virtual, buscando principalmente diminuir o tempo gasto em filas, além de mais comodidade e segurança (FEBRABAN, 2018). Este dado está alinhado ao conceito de Kotler e Keller (2006), de que os fatores culturais, principalmente a forma pela qual o indivíduo se organiza em sociedade, influencia suas decisões de compra/utilização de canais de atendimento.

O canal *ATM* ou os usualmente chamados caixas eletrônicos representavam 26% do total de transações em 2011 e 14% em 2017 (FEBRABAN, 2018). Este dado exemplifica que apesar deste canal representar uma possibilidade mais simples que agência bancária, os clientes não querem mais se deslocar até um terminal para realizar uma transação. Outro ponto que pode ser considerado em relação a este canal é que, devido à grande quantidade de

roubos e explosões de caixas eletrônicos em todo o Brasil, muitos bancos têm limitado o acesso aos mesmos. Este pode ser um ponto relevante que pode também contribuir para a queda de representatividade do canal.

Já o canal Correspondentes Bancários e postos de serviços que em 2011 representavam 20% das transações, em 2017 aparece como responsáveis por 19% do total. Esta queda na representatividade está relacionada à redução da quantidade de correspondentes no país (FEBRABAN, 2018).

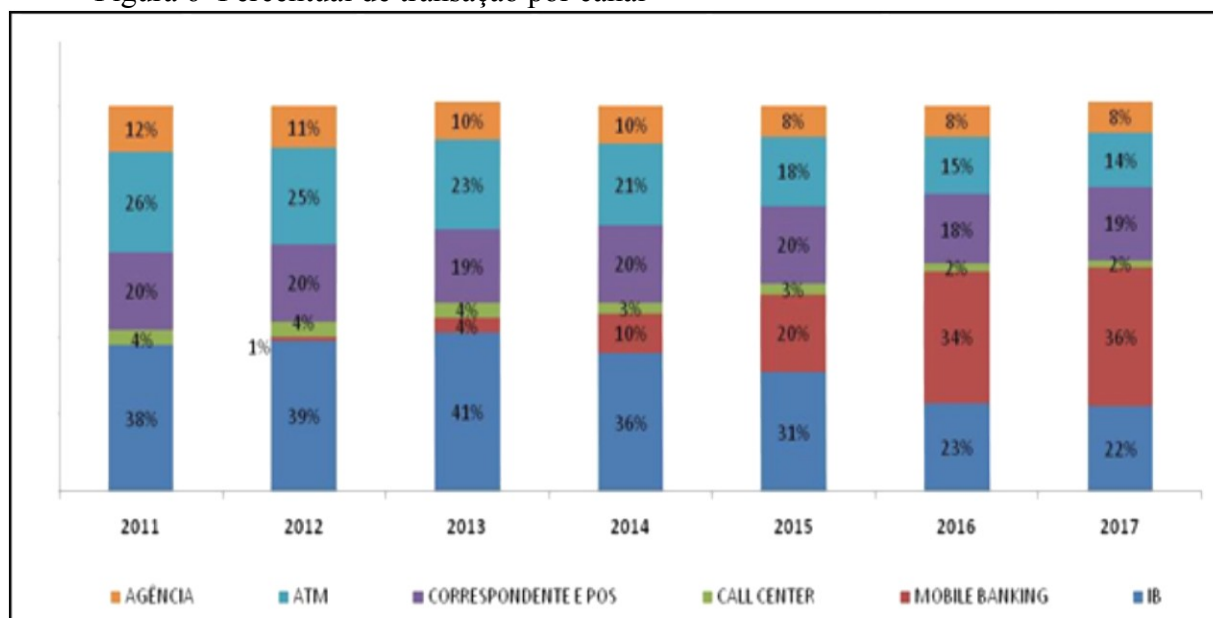
O canal *Call Center* apresentou uma queda de 50% na comparação entre os anos de 2011 (4% do total de transações) e 2016 (2%). Essa diminuição pode ser explicada pela redução do incentivo, por parte das instituições financeiras, por ser um canal com custo elevado tanto para os bancos quanto para o cliente. A maioria dos bancos cobra um valor diferenciado de tarifas para transações neste canal para cobrir os custos. Neste cenário o cliente prefere a realização das transações por meios digitais, com custo menor e mais rápido (FEBRABAN, 2018).

Ao avaliar os dados divulgados pela FEBRABAN, o canal *internet banking* pode ser considerado destoante deste cenário. Isso porque, apesar de ser um canal digital, teve uma redução muito significativa na representatividade das transações bancárias. Em 2011 este canal era responsável por 38%, chegando em 2014 a abranger 41% de todas as transações realizadas em território nacional. Contudo fechou o ano de 2017 com apenas 22% de representatividade. Para a FEBRABAN, isso ocorreu não porque o cliente migrou para um novo modelo, mas sim porque o cliente tem buscado a comodidade da utilização do seu aparelho de telefone celular (*mobile banking*) (FEBRABAN, 2018). Este indicador também corrobora o conceito defendido por Kotler e Keller (2016) de que os fatores sociais, principalmente os grupos de referência e papéis e posições sociais, influenciam na escolha dos clientes. Isso porque o aparelho celular pode ser considerado um item de diferenciação social por status.

Ao encontro desta análise, pode-se observar que o *mobile banking* em 2011 praticamente não era utilizado para a realização de transações bancárias. A partir de 2011, com o desenvolvimento tecnológico e dos requisitos de segurança, os bancos divulgaram massivamente esse canal, buscando não apenas proporcionar comodidade ao cliente, mas também visando se alinhar à estratégia de que os consumidores brasileiros preferem o seu aparelho de celular ao computador (FEBRABAN, 2018). Comprovando a assertividade desta política, o *mobile banking* apresentou um crescimento expressivo em relação aos demais

canais. De 2014 até 2017 cresceu mais de três vezes, chegando a representar em 2017 36% de todas as transações realizadas no Brasil. A Figura 7 demonstra a evolução da participação de cada canal de atendimento, comparando os anos de 2011 a 2017.

Figura 6—Percentual de transação por canal



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados coletados em BACEN (2019) e FEBRABAN (2018).

## 4.2 A evolução regulamentar e a criação dos Bancos Digitais no Brasil

Em cumprimento ao segundo objetivo específico deste estudo, este tópico irá descrever a evolução das leis e diretrizes legais que possibilitaram a digitalização dos processos bancários e a criação dos Bancos Digitais no Brasil, conforme publicado pelo BACEN (BACEN, 2019).

### 4.2.1 Os arranjos de pagamento, serviço de pagamento e as instituições de pagamento: A origem dos Bancos Digitais

Visando fomentar a inclusão financeira no Brasil e incentivar a concorrência, o governo federal promulgou a lei nº 12.865 de 09 de Outubro de 2013. Essa lei, entre outras providências, cria os chamados arranjos de pagamento no Brasil, que possibilitou a inclusão do setor de telecomunicações na oferta de serviços de pagamento (BACEN, 2019).



Outra consequência da promulgação da lei foi a viabilização de um ambiente mais seguro para a prestação de serviços de pagamento por instituições não financeiras, denominadas pela lei como “Instituições de Pagamento” (BACEN, 2019).

Segundo a referida lei, um arranjo de pagamento “é o conjunto de regras e procedimentos que disciplina a prestação de determinado serviço de pagamento ao público” (BACEN, 2019). Já o serviço de pagamento criado como o processo para a operacionalização dos arranjos é definido como sendo “o conjunto de atividades que pode envolver aporte e saque de recursos, emissão de instrumento de pagamento, gestão de uma conta que sirva para realizar pagamento, credenciamento para aceitação de um instrumento de pagamento, remessa de fundos, dentre outras listadas no inciso III do art. 6º da Lei 12.865, de 2013” (BACEN, 2019).

Outra criação da lei 12.865, de 2013, são as instituições de pagamento, que “são as pessoas jurídicas não financeiras que executam os serviços de pagamento no âmbito do arranjo e que são responsáveis pelo relacionamento com os usuários finais do serviço de pagamento” (BACEN, 2019).

Esquemáticamente é possível descrever o fluxo do arranjo de pagamento criado pela lei 12.865 de 2013 conforme a Figura 8.

Figura 7– Esquema Arranjo de Pagamentos



Fonte: Elaborada pelo autor com base em BACEN (2019).

Como consequência prática, a lei 12.865 de 2013 criou as condições para que o BACEN pudesse iniciar todo o processo de regulamentação das chamadas contas de pagamento (contas digitais), produto base para o desenvolvimento dos Bancos Digitais.

#### 4.2.2 Evolução regulamentar dos arranjos de pagamento

Após a promulgação da lei 12.685 em 2013, coube ao CMN (Conselho Monetário Nacional) e ao BACEN a criação das regras e procedimentos para a criação e a supervisão dos arranjos de pagamento. Para tanto, entre os anos de 2013 e 2018 o BACEN emitiu 16 normativos (BACEN, 2019). No ano de 2019 os órgãos reguladores ainda não promulgaram nenhum normativo com vistas à regulamentação dos arranjos de pagamento (BACEN, 2019). O quadro 2 mostra em linha temporal os normativos emitidos pelos órgãos competentes.

Quadro 2–A Evolução Temporal da regulamentação sobre Arranjos de Pagamentos

Tipo	ANO	DOC	EMENTA
Resolução	2013	4.282	Estabelece as diretrizes que devem ser observadas na regulamentação, na vigilância e na supervisão das instituições de pagamento e dos arranjos de pagamento integrantes do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), de que trata a Lei nº 12.865, de 9 de outubro de 2013.
Resolução	2013	4.283	Altera a Resolução nº 3.694, de 26 de março de 2009, que dispõe sobre a prevenção de riscos na contratação de operações e na prestação de serviços por parte de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.
Circular	2013	3.680	Dispõe sobre a conta de pagamento utilizada pelas instituições de pagamento para registros de transações de pagamento de usuários finais
Circular	2013	3.681	Dispõe sobre o gerenciamento de riscos, os requerimentos mínimos de patrimônio, a governança de instituições de pagamento, a preservação do valor e da liquidez dos saldos em contas de pagamento, e dá outras providências.
Circular	2013	3.682	Aprova o regulamento que disciplina a prestação de serviço de pagamento no âmbito dos arranjos de pagamentos integrantes do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), estabelece os critérios segundo os quais os arranjos de pagamento não integrarão o SPB e dá outras providências
Circular	2014	3.704	Dispõe sobre as movimentações financeiras relativas à manutenção, no Banco Central do Brasil, de recursos em espécie correspondentes ao valor de moedas eletrônicas mantidas em contas de pagamento e a participação das instituições de pagamento no Sistema de Transferência de Reservas (STR).
Circular	2014	3.705	Altera as Circulares ns. 3.681, 3.682 e 3.683, todas de 4 de novembro de 2013, que dispõem sobre os arranjos e as instituições de pagamento, e a Circular nº 3.347, de 11 de abril de 2007, que dispõe sobre o Cadastro de Clientes do Sistema Financeiro Nacional (CCS).
Circular	2014	3.721	Dispõe sobre a obrigação de utilização, por instituições financeiras e instituições de pagamento, de arquivos padronizados de agenda de recebíveis.
Circular	2014	3.735	Disciplina as medidas preventivas aplicáveis aos instituidores de arranjos de pagamento que integram o Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), com o objetivo de assegurar a solidez, a eficiência e o regular funcionamento dos

			arranjos de pagamento.
Circular	2015	3.765	Dispõe no âmbito de Arranjos de Pagamento integrantes do Sistema de Pagamentos Brasileiro, sobre a compensação e a liquidação de ordens eletrônicas de débito e de crédito e sobre a interoperabilidade e altera a Circular nº 3.682, de 4 de novembro de 2013.
Circular	2016	3.815	Altera o Regulamento anexo à Circular nº 3.682, de 4 de novembro de 2013, que disciplina a prestação de serviço de pagamento no âmbito dos arranjos de pagamentos integrantes do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), estabelece os critérios segundo os quais os arranjos de pagamento não integrarão o SPB e dá outras providências.
Circular	2017	3.842	Altera o Regulamento anexo à Circular nº 3.682, de 4 de novembro de 2013, para segregar a implantação da liquidação centralizada e excluir a liberação de crédito relacionada a fluxo financeiro futuro da mencionada liquidação centralizada.
Circular	2017	3.843	Altera o Regulamento anexo à Circular nº 3.682, de 4 de novembro de 2013, no que diz respeito ao prazo limite para a implantação da liquidação centralizada para os arranjos sujeitos a essa forma de liquidação.
Circular	2017	3.854	Altera o Regulamento anexo à Circular nº 3.682, de 4 de novembro de 2013, no que diz respeito ao prazo limite para a implantação da liquidação centralizada para os arranjos sujeitos a essa forma de liquidação
Circular	2018	3.885	Estabelece os requisitos e os procedimentos para autorização para funcionamento, alteração de controle e reorganização societária, cancelamento da autorização para funcionamento, condições para o exercício de cargos de administração nas instituições de pagamento e autorização para a prestação de serviços de pagamento por instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.
Circular	2018	3.886	Altera a Circular nº 3.682, de 4 de novembro de 2013, que disciplina a prestação de serviço de pagamento no âmbito dos arranjos integrantes do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), e seu Regulamento anexo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados divulgados pelo BACEN (BACEN, 2019)

Dentre os normativos divulgados pelo BACEN, podemos ressaltar como sendo os mais importantes a: Circular 3.680/13, Circular 3.682/13, Circular 3.721/14 e Circular 3.765/15.

A Circular 3.680/13 regulamentou as informações cadastrais necessárias para a abertura da Conta de Pagamento, item essencial para o desenvolvimento dos Bancos Digitais. Já a Circular 3.682/13 delimitou o funcionamento dos arranjos de pagamento na forma “Aberta”, ou seja, com a adesão de uma instituição financeira participante do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) para a operacionalização dos pagamentos, e na forma “Fechada”, onde o instituidor do arranjo usa o próprio acesso ao SPB para efetivar os seus pagamentos.

No ano seguinte a Circular 3.721/14 padronizou as informações necessárias para transações da agenda de cartões para instituições financeiras e instituições de pagamento, centralizando os arquivos em um layout único, definido pela Câmara Interbancária de Pagamentos (CIP). Em complemento à Circular 3.765/15 padronizou a forma de liquidação da agenda de cartões, padronizando a forma e layout definidos pela CIP. Essas normas

permitiram às instituições de pagamento o acesso ao mercado de domicílio bancário e antecipação de recebíveis, visto que todo o processo de geração e liquidação dos cartões foi padronizado e centralizado, facilitando o acesso para todas as instituições.

#### *4.2.3 O desenvolvimento dos Bancos Digitais*

A promulgação da lei 12.685 de 2013 possibilitou a criação das chamadas instituições de pagamento. Essas instituições, associadas aos bancos ou outras instituições com acesso à operacionalização de pagamentos, criaram as chamadas contas digitais. Com vistas à base normativa, a abertura de uma conta corrente bancária comum está descrita na Resolução 2.025 de 1993 (BACEN, 2019). Já a conta digital tem como base regulamentar a Circular 3.680 de 2013, sendo esta mais simples, exigindo menos informações e documentos do que o necessário para abertura de uma conta corrente comum (BACEN, 2019).

Como uma instituição de pagamento não está enquadrada nas regras que regulamentam as instituições financeiras no Brasil, as mesmas puderam oferecer aos seus clientes processos mais ágeis, com interações digitais (por meio de aplicativos ou *Apps*), sem documentação física e, portanto, com custo significativamente menor do que uma instituição financeira comum. Com essa vantagem competitiva as instituições de pagamento foram renomeadas comercialmente e passaram a ser conhecidas pelos consumidores como Bancos Digitais. Esse fato vem ao encontro da informação de que as Fintechs, dentre elas os Bancos Digitais, ocuparam as lacunas de mercado criadas pelos clientes insatisfeitos com as instituições financeiras tradicionais, más que até então não tinha a opção de deixá-las (PINHEIRO, 2017).

Com o sucesso alcançado com as contas digitais, essas instituições conquistaram milhares de clientes e passaram a desenvolver mais produtos e serviços, agregando valor às suas marcas e concorrendo frontalmente com os bancos tradicionais na conquista de clientes e na imagem de efetividade e custo benefício das instituições financeiras. Entre os Bancos Digitais mais conhecidos no Brasil tem-se o Nubank, Inter, Banco Original e Neon. O quadro 3 traz a descrição da quantidade de contas digitais abertas dos principais Bancos Digitais segundo divulgado pelas próprias instituições em seus sites.

Quadro 3—Quantidade de contas digitais por instituição - 2019

INSTITUIÇÃO	LOGOMARCA	CONTAS ABERTAS	FONTE
NUBANK		8,0 Milhões	<a href="https://nubank.com.br/imprensa">https://nubank.com.br/imprensa</a>
BANCO INTER		1,9 Milhões	<a href="https://ri.bancointer.com.br/informacoes.aspx">https://ri.bancointer.com.br/informacoes.aspx</a>
NEON		1,6 Milhões	<a href="https://neon.com.br/">https://neon.com.br/</a>
BANCO ORIGINAL		0,7 Milhões	<a href="https://www.original.com.br/relacoes/resultados/">https://www.original.com.br/relacoes/resultados/</a>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados divulgados pelas instituições.

### 4.3 Implicações causadas pelos Bancos Digitais no mercado bancário brasileiro

Na visão do consumidor, os Bancos Digitais (Fintechs) e os bancos tradicionais são instituições financeiras, com um mesmo fim, que é o de prover a relação do consumidor com o seu dinheiro, seja ele na abertura de conta corrente, aplicações ou empréstimo. Essa percepção, somada à vantagem de que os Bancos Digitais não possuem a mesma regulamentação que os bancos comuns, fizeram com que a imagem dos bancos tradicionais fosse frontalmente atacada, pois, na visão do cliente, se tornaram empresas ultrapassadas, lentas, burocráticas e principalmente caras, pois praticam preços altos enquanto os Bancos Digitais não cobram para manutenção da conta. Essa percepção está alinhada ao conceito de *Arner, Barberis e Buckley* (2016) de que as Fintechs estão associadas à inovação e disrupção dos pensamentos existentes no mercado.

Essa realidade provocou no mercado bancário a necessidade de investimento em produtos, processos e tecnologia. Muitos bancos tradicionais criaram arranjos de pagamentos apartados (Fintechs), para oferecer contas digitais, abertas via aplicativo, de forma ágil e fácil, assim como os Bancos Digitais. Somada a essa decisão estratégica, o mercado bancário reforçou o investimento na digitalização da relação com o cliente, e assim proporcionar uma visão de modernidade e também reduzir custos operacionais (FEBRABAN, 2018).

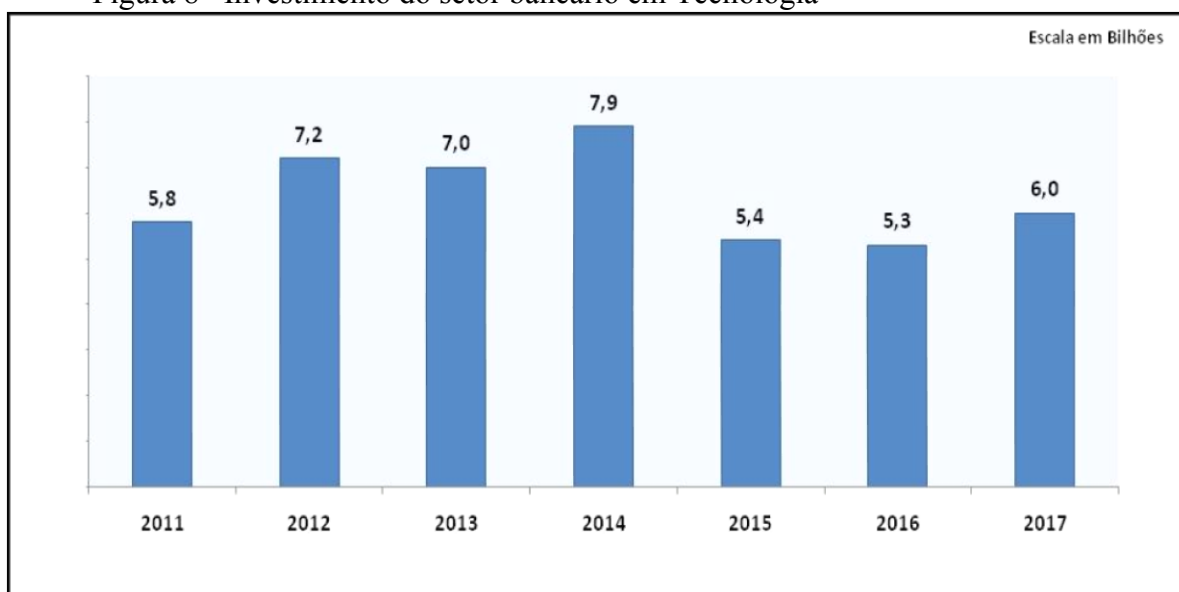
Corroborando essa informação, em 2014 (após a criação dos arranjos de pagamento em 2013), os investimentos em tecnologia no setor subiram 13% quando comparado ao ano anterior. Em números absolutos foram aproximadamente 1 bilhão de reais de incremento de investimento do setor (FEBRABAN, 2018).

No entanto, observa-se que a partir do ano de 2015 houve uma queda significativa do investimento do setor em tecnologia. Em comparação como ano de 2014, em 2015 houve queda de 32% no investimento do setor em tecnologia (FEBRABAN, 2018). Contudo, esse dado não deve ser encarado como um desinvestimento do setor, mas pode ser explicado por duas principais causas.

Primeiramente, para subsidiar o desenvolvimento de tecnologias inovadoras e a aquisição/desenvolvimento de softwares, é preciso antes um investimento na infraestrutura de tecnologia, como *hardwares* e *data centers*. Segundo, em 2015 houve uma desaceleração dos investimentos de praticamente todos os setores da economia devido a cenários macroeconômicos e políticos, haja vista um processo eleitoral conturbado e perspectivas políticas e econômicas pessimistas para o período.

A Figura 9 traz a descrição dos investimentos do setor bancário em tecnologia conforme divulgado pela FEBRABAN no relatório anual de tecnologia bancária (FEBRABAN, 2018).

Figura 8– Investimento do setor bancário em Tecnologia



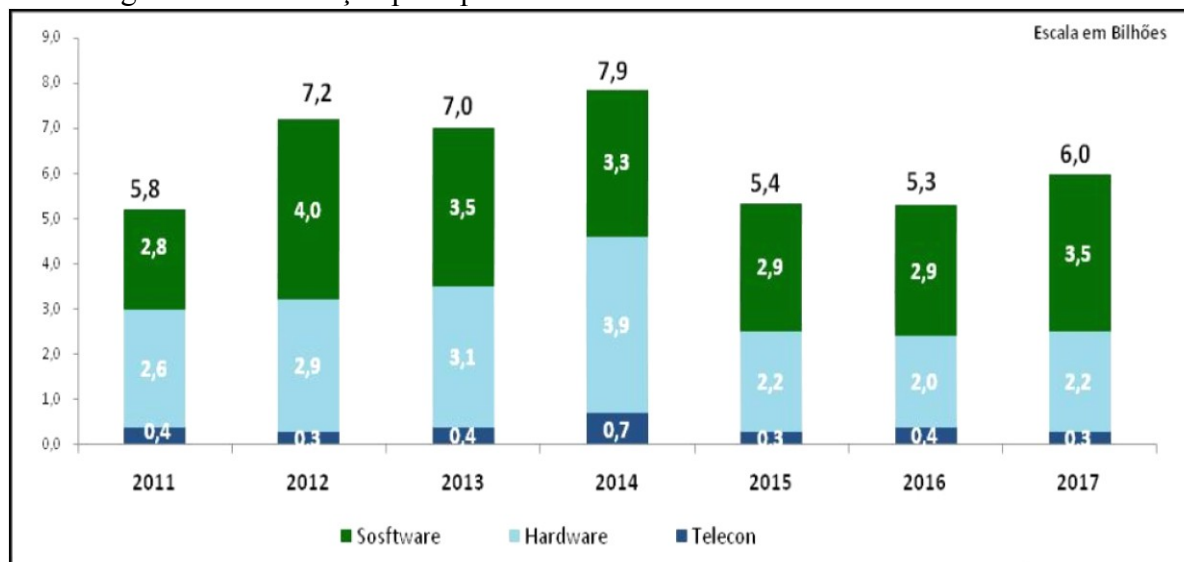
Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados coletados em FEBRABAN (2018).

Quando se analisa mais profundamente os investimentos realizados, é possível comprovar a primeira justificativa dada para a queda nos valores absolutos de investimento a partir do ano de 2015. Como pode ser observado na figura 10, no ano de 2014 houve um crescimento de 21% no investimento em *hardware*, chegando a 3,9 bilhões de reais. Essa linha corresponde aos investimentos em infraestrutura de tecnologia, com destaque para a construção de *Data Centers* (FEBRABAN, 2018).

Após o investimento realizado em 2014, no ano de 2015 essa linha teve uma queda de 44% chegando a 2,2 bilhões de reais, isso porque, com a infraestrutura pronta o foco voltou a ser o desenvolvimento de *softwares* e soluções digitais (FEBRABAN, 2018).

De maneira geral, com exceção do ano de 2014, o maior dispêndio de recursos em investimento em tecnologia é o desenvolvimento de *softwares*. Isso vem ao encontro da afirmação de que o setor bancário investiu na digitalização dos seus processos. O dado que corrobora a informação de que a criação dos arranjos de pagamento e consequentemente dos Bancos Digitais vêm motivando o investimento em tecnologia está no crescimento do investimento quando se compara 2017 a 2015, período compatível com o crescimento exponencial dos Bancos Digitais no Brasil.

Figura 9– Distribuição por tipo de investimento



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados coletados em FEBRABAN (2018).

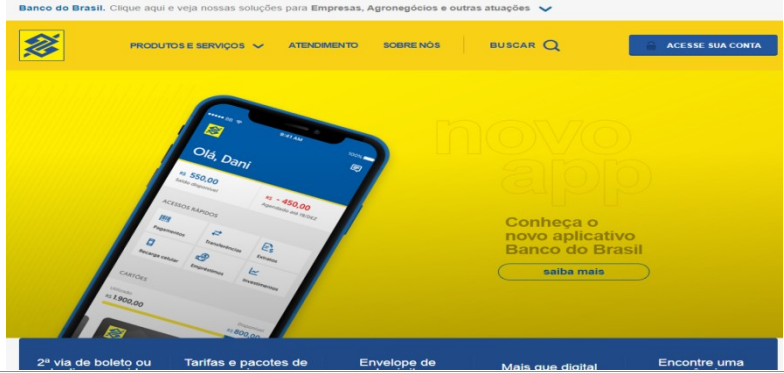

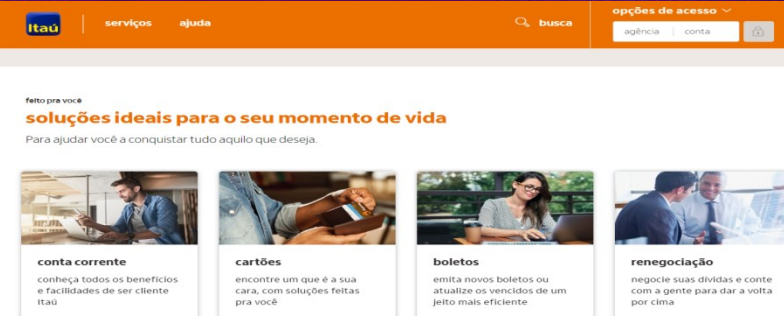

Além do impacto financeiro devido ao grande investimento realizado pelo setor em tecnologia, outra implicação significativa identificada após a criação dos Bancos Digitais foi o alinhamento dos conceitos de marketing e comunicação ao cliente. Neste sentido, é possível identificar que tanto os bancos tradicionais quanto os digitais tem adotado linhas mercadológicas e de comunicação com ênfase na relação digital, com imagens de pessoas com *smartphones* e aplicativos, com destaque aos processos fáceis e ágeis de abertura de conta, e custo reduzido.

Para exemplificar esse alinhamento na comunicação com o cliente, o quadro 4 contém a imagem do site dos quatro maiores bancos brasileiros (Banco do Brasil, Itaú, Bradesco e



Santander) e os quatro maiores Bancos Digitais (Nubank, Inter, Neon e Original) em quantidade de clientes, segundo o BACEN (BACEN, 2019).

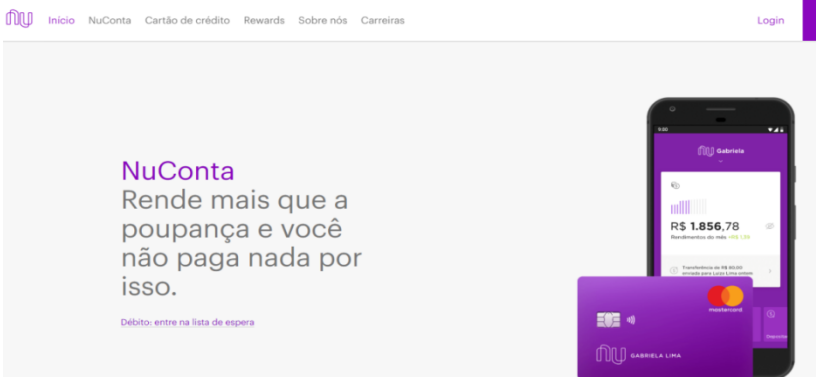
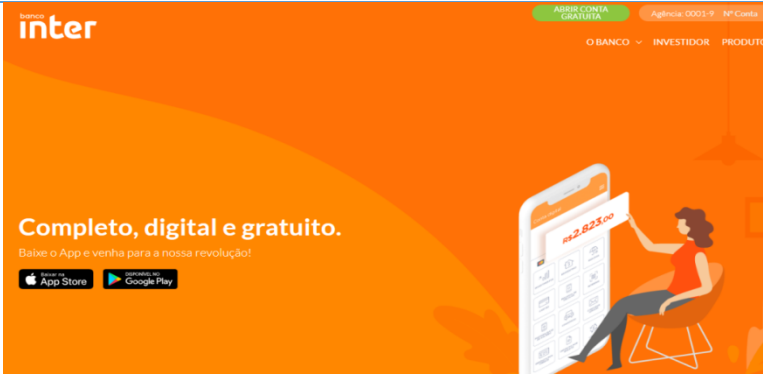
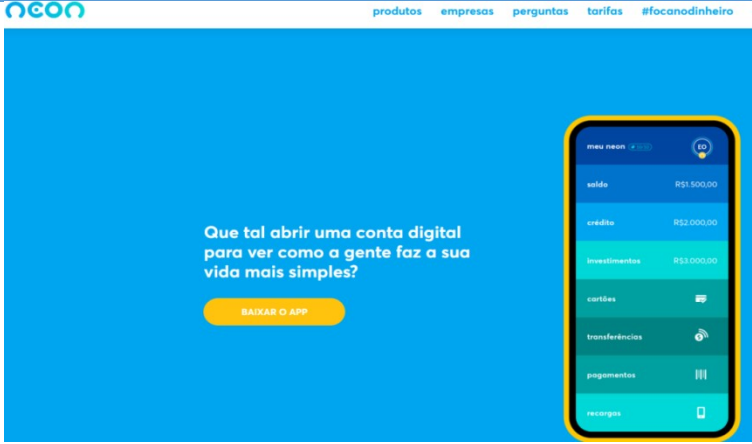

Quadro 4 – Abordagem de marketing e promoção da marca bancos tradicionais

BANCO	TELA SITE
BANCO DO BRASIL	
BRADESCO	
ÍTAÚ	
SANTANDER	

Fonte: Elaborada pelo autor com base em pesquisa realizada nos sites dos bancos.



Quadro 5 – Abordagem de marketing e promoção da marca Bancos Digitais

BANCO	TELA SITE
NUBANK	
BANCO INTER	
NEON	
BANCO ORIGINAL	

Fonte: Elaborada pelo autor com base em pesquisa realizada nos sites dos Bancos Digitais.

Ao comparar as imagens dos quadros 4 e 5, é possível visualizar o alinhamento das ações de marketing e comunicação ao cliente descrita. Nestes, os quatro maiores bancos tradicionais e os quatro maiores Bancos Digitais do Brasil realizam uma abordagem muito semelhante, divulgando a abertura de contas por meio de aparelhos celulares, reforçando os aspectos de agilidade, facilidade e sem custos (ou menor custo). É possível ressaltar a divulgação realizada pelo Banco Bradesco, que apesar de não trazer claramente o celular como meio de comunicação, assim como as demais instituições, faz a divulgação da BIA (Bradesco Inteligência Artificial), um sistema que conversa interativamente e responde os questionamentos realizados pelos clientes. Contudo, essa é mais uma forma de reforçar a imagem digital dos bancos na mente de seus consumidores.

#### **4.4 Análise das Interações dos clientes do Nubank em sua comunidade no Facebook**

Em cumprimento ao quarto objetivo específico deste estudo, este tópico irá apresentar e analisar os depoimentos de clientes do banco digital Nubank em sua comunidade no Facebook.

Ao acessar a *NuCommunity*, a comunidade do banco digital Nubank no Facebook (@nubankbrasil), foram identificadas inúmeras interações de usuários com a instituição, que se demonstra muito ativa nas redes, respondendo a dúvidas, reclamações, questionamentos e até mesmo a comentários de seus usuários.

Conforme informado nos procedimentos metodológicos, para a formação da amostra estatística válida para esta análise, foi considerado como tamanho da população o total de usuários inscritos na comunidade no Nubank, que no dia 31/05/2019 se apresentava com 1.900.000 (Um milhão e novecentos mil) usuários cadastrados. O nível de confiança para a construção da amostra foi estimado em 95%, sendo de 5% o erro amostral. Considerando esses critérios, a amostra mínima estatisticamente válida para determinar o comportamento da base é de 385 interações, contudo, a critério do pesquisador e para maior assertividade do estudo, foi analisado um número superior à amostra estatística mínima, levando em consideração a data de postagem.

A pesquisa foi realizada considerando 526 interações na comunidade, postados entre 16/04/2019 e 31/05/2019. Para a classificação do perfil dos clientes foram considerados clientes “Promotores” aqueles que apresentaram interações positivas com a marca. Os considerados “Neutros” são os clientes não apresentaram interações positivas ou negativas em

relação à marca, e por fim, “Detratores” aqueles que apresentaram interações negativas com a marca no período analisado. Os quadros 6, 7 e 8 trazem 10 exemplos de interações de clientes dos perfis considerados “Detratores”, “Neutros” ou “Promotores”, classificados de acordo com a interação dos clientes e o relacionamento com a marca Nubank.

Quadro 6– Análise das interações NuCommunity – Clientes Detratores

Data da Postagem	Código do Usuário	Comentário	Perfil da Interação
16/04/2019	Usuário 01	“Troco a senha toda hora e no site não funciona para puxar extrato para o excel.”	Detrator
19/04/2019	Usuário 21	“Nubank muito a melhorar heim! Segunda vez que me deixam na mão”	Detrator
26/04/2019	Usuário 82	“Mais uma vez venho reclamar do Nubank onde entro no chat e cada atendente fala uma coisa diferente, não sabem ajudar, entrei em contato com a central uma tal de Larissa não sabia nem sequer o que estava dizendo, atendimento péssimo, não sabem ajudar ninguém é sempre dão respostas prontas.”	Detrator
06/05/2019	Usuário 185	“isso me da muita raiva isso é muito chato.”	Detrator
09/05/2019	Usuário 212	“Nubank era uma excelente alternativa até alguns meses atrás. Elogiei, indiquei, surtei com a possibilidade de algo FODA! Mas, infelizmente, depois de um tempo, a qualidade do super banco do futuro caiu. Precisei urgentemente estornar um pagamento e NADA! Paguei pra liberar o cartão, constou o pagamento e NADA! Pelo amor, Nubank, não me decepcione mais... eu indiquei vocês pra milhares de pessoas, e o mínimo que exijo, é a melhoria nos canais de comunicação com o cliente de vocês!”	Detrator
14/05/2019	Usuário 244	“Infelizmente estão usando meu cartão para recarga de celular na operadora Oi. Procurei a nubank e minha surpresa o atendente disse q não poderia fazer nada. Péssimo o suporte da empresa. Bloqueei o cartão e tão logo termine de pagar os parcelamentos vou cancelar. Queria só mudar o número do cartão. Mas o atendente disse q não é possível Só mais um peso na minha carteira”	Detrator
15/05/2019	Usuário 253	“Nubank nunca pensei que fosse chegar esse dia, mas chegou. Atendimento no chat extremamente ruim meu Deeeus! :(“	Detrator
22/05/2019	Usuário 389	“E quando eu decidi nãoo usar mais o cartão nubank, ! Por pedir tantas vezes aumento de limite e ser negado, decidi gastar na concorrência ! Ai hoje a NuBank vai e me manda esse aumento ! Du nada !Vaii entender !”	Detrator
25/05/2019	Usuário 461	“Estou há um mês com a conta aprovada tentando entrar no app, porém ele é instável e cai sempre antes deu terminar o cadastro. Já tentei reinstalar o app e nada. Ligo na central de atendimento e eles me deixam aguardando na linha até a linha cair. Quando falaram q era um banco diferente não era isso q esperava!”	Detrator
30/05/2019	Usuário 516	“Até cartão de ticket alimentação entra no Samsung Pay e o Nubank não.”	Detrator

Fonte: Elaborada pelo autor com base em pesquisa realizada na comunidade Nubank no Facebook.

Quadro 7– Análise das interações NuCommunity – Clientes Neutros

Data da Postagem	Código do Usuário	Comentário	Perfil da Interação
17/04/2019	Usuário 10	“Com quantos dias chegou o cartão de crédito de vocês, no meu aplicativo tá dizendo dia 26 será que chega antes?”	Neutro
19/04/2019	Usuário 26	“Quero sabe ganha um cartão”	Neutro
21/04/2019	Usuário 38	“Galera se eu comprar o um produto essa semana a fatura vem esse mês ainda?”	Neutro
25/04/2019	Usuário 74	“Depois que vc paga a fatura do cartão quantos dias o banco reconhece o pagamento????”	Neutro
26/04/2019	Usuário 94	“Gente, vocês ainda não entenderam: Isso era pra ser um clipe da Anitta patrocinado pelo Banco do Brasil, mas aí a Anitta abriu conta no Nubank. Resultado? O BB ficou na bad. Kkkkkkkk”	Neutro
01/05/2019	Usuário 146	“#MePatrocinaNubank Ou, nesse final de faculdade #MeDaUmEstagio”	Neutro
09/05/2019	Usuário 213	“Meu App não tem a opção cartão virtual, como faço para ativar?”	Neutro
14/05/2019	Usuário 247	“É necessário imprimir o boleto pra depósito na Nuconta? Pagamento é efetuado em casas lotéricas?”	Neutro
15/05/2019	Usuário 276	“#VemProMPAEF”	Neutro
30/05/2019	Usuário 512	“Como posso criar minha conta nubank e quais taxas a serem pagas?”	Neutro

Fonte: Elaborada pelo autor com base em pesquisa realizada na comunidade Nubank no Facebook.

Quadro 8– Análise das interações NuCommunity – Clientes Promotores

Data da Postagem	Código do Usuário	Comentário	Perfil da Interação
16/04/2019	Usuário 03	“Desde 2015 acompanho o crescimento do Nubank, e é uma grande alegria contribuir com uma melhoria, mesmo que seja uma ideia... melhor ainda é saber que foi aceita, desenvolvida, e agora fazer uso!”	Promotor
23/04/2019	Usuário 47	“Melhor empresa de cartão. . Fora o atendimento dessa galera... Que satisfação. Amo o meu roxinho.”	Promotor
27/04/2019	Usuário 98	“Ainda bem que o meu Nubank é mim e pra todas, todos, todes, todxs.”	Promotor
28/04/2019	Usuário 109	“Me aprova aí galera do Nubank. Quero demais um cartão de créditos roxinho”	Promotor
04/05/2019	Usuário 174	“Eu amo a Nubank por tudo isso e fico orgulhoso em já ter outros quatro amigos indicados por mim muitíssimo satisfeitos. O Banco do Brasil, onde tenho conta corrente há anos, nunca foi capaz de fazer por mim um milésimo que a Nubank já fez, todas as vezes que precisei. Amo demais meu cartão roxo! #nubank”	Promotor
07/05/2019	Usuário 194	“banconext Atenção, se você precisa de um banco que funcione, tenha um atendimento ao cliente que funciona e que facilita suas vidas eu recomendo Nubank , o banco next é horrível no atendimento, na prestação de serviço e no tratamento com o cliente, o chat no app não funciona, o telefone está a mais de 40 mint na fila e ninguem atende, o aplicativo não mostra sua fatura se voce solicitar um cartão novo e a interface é muito mal otimizada , nota zero com toda certeza. Pediram pra chamar inbox para resolver uma questão e até agora nem no facebook eles demonstram eficiencia , deixa muito a desejar ein banco next”	Promotor
16/05/2019	Usuário 319	“Cada dia mais apaixonada 🍷😊Nubank”	Promotor
22/05/2019	Usuário 386	“ninguém supera o sucesso do cliente do Nubank”	Promotor

23/05/2019	Usuário 440	“Mas falando sério, Nubank é muuuito melhor!”	Promotor
31/05/2019	Usuário 519	“Enfim meu roxinho chegou, obrigado Nubank ❤️👍❤️👍❤️👍”	Promotor

Fonte: Elaborada pelo autor com base em pesquisa realizada na comunidade Nubank no Facebook.

Dentre as interações descritas, foram identificados clientes elogiando a instituição, com episódios de comemoração ao receber o cartão de crédito, tentativa de solucionar dúvidas e/ou questionamentos referentes aos seus processos internos e ainda realizando reclamações.

Como resultado da análise das 526 interações, foi identificado que 65 ou 12% foram consideradas “Detratoras” em relação à marca, 211 (40%) “Neutros” e 250 (48%) “Promotores”. Na conclusão desta análise, pode-se considerar que a interação dos clientes do Nubank na comunidade do Facebook é em geral positiva para a instituição, visto que a maioria dos clientes tece elogios à inovação e linha mercadológica do banco, e são mínimos os casos de clientes que informam a intenção de deixar a instituição devido ao problema enfrentado.

Nesta avaliação não foram consideradas as respostas da instituição aos comentários apresentados, pois o foco da avaliação é a análise da percepção dos clientes quanto à marca.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande motivador para a realização deste estudo foi responder à seguinte questão: Quais as implicações causadas pelos Bancos Digitais no setor bancário brasileiro? Para responder a esta questão foi traçado como objetivo geral analisar as implicações da transformação digital, e consequentemente o surgimento dos Bancos Digitais no setor bancário brasileiro. Para conduzir o andamento da pesquisa no sentido de alcançar o seu objetivo foram descritos cinco objetivos específicos, desenvolvidos por meio da revisão da literatura e análise documental.

A revisão literária sobre o tema possibilitou o conhecimento sobre segmentação de mercado e comportamento do consumidor. Trouxe ainda a descrição cronológica da inovação e tecnológica no setor bancário brasileiro, iniciada na década de 1920, com o desenvolvimento de máquinas e processos que possibilitaram a redução significativa do trabalho manual na realização das rotinas bancárias. Foi realizada ainda a conceituação de Fintech/Bancos Digitais e constatação do crescimento na quantidade de Fintechs no Brasil de acordo com o publicado pelo FintechLab (2018).

Nos resultados, é possível identificar por meio da pesquisa de tecnologia bancária da FEBRABAN (2018) que após a criação dos Bancos Digitais em 2013 houve a aceleração do processo de digitalização da relação com os clientes. Fica evidente o crescimento das transações por meio dos canais digitais, principalmente o canal *mobile banking*. Corroborando essa afirmação identifica-se 2015 como um marco para este mercado, por ser o ano em que as transações realizadas de forma digital (*internet banking* e *mobile banking*) superaram as transações realizadas por meios tradicionais (presencial, *ATM* ou telefone).

Outro resultado relevante encontrado foi a identificação do crescimento do investimento do setor bancário em tecnologia da informação. Neste cenário o ano de 2014 foi uma referência, sendo o ano com maior investimento do setor, totalizando R\$ 7,9 bilhões, principalmente no desenvolvimento de estruturas de sistemas e segurança. Pode-se deduzir que esse investimento foi o motor que possibilitou que no ano de 2015 as transações realizadas por meio dos canais digitais fossem superiores às realizadas por meio dos canais tradicionais.

Outro impacto causado pelos Bancos Digitais no mercado bancário brasileiro foi que, na medida em que esses novos atores do mercado ganharam espaço, houve uma atuação do órgão regulador máximo do setor financeiro (BACEN) na regulamentação deste processo, principalmente buscando garantir segurança aos usuários e incentivando a competitividade. Desde a criação dos Bancos Digitais em 2013 o BACEN publicou 16 atos normativos (resoluções, circulares ou comunicados) para adequar as regras e garantir a segurança (jurídica, processual ou de fraudes) ao processo.

O foco no relacionamento digital e no baixo custo foi mais um dos impactos causados pelos Bancos Digitais no mercado financeiro brasileiro. É possível identificar esse impacto na mudança da estratégia mercadológica das instituições tradicionais, se aproximando da estratégia dos Bancos Digitais. Neste sentido podemos identificar estratégias similares de promoção da marca e de comunicação. Ambos os grupos estão focados em passar aos seus clientes a visão digital, incentivando o relacionamento principalmente por meio de aplicativos e ressaltando processos fáceis, ágeis e com menor custo.

Dentre os aspectos positivos identificados com essa pesquisa, está a elevação da concorrência no setor a partir da entrada dos Bancos Digitais. Como praticamente não havia produto substituto no mercado, as instituições financeiras sempre estavam focadas em melhorar a sua rentabilidade, reduzindo custos e elevando receitas, deixando a experiência do cliente em segundo plano. Contudo, após o desenvolvimento dos Bancos Digitais, e o seu

crescimento vertiginoso nos últimos anos, as instituições tradicionais do setor financeiro passaram a colocar a experiência do cliente em primeiro lugar, buscando facilidade, comodidade e segurança, reduzindo tarifas e focados no relacionamento digital. Essa mudança de estratégia pode ser considerada o principal impacto causado pelos Bancos Digitais no mercado financeiro brasileiro.

Esta pesquisa contribui academicamente na construção do conhecimento sobre o setor financeiro brasileiro, e sobre um tema atual e estratégico, que são os impactos causados pelos Bancos Digitais neste mercado. No campo prático, essa pesquisa contribui para o setor bancário no desenvolvimento de produtos e processos direcionados à experiência dos clientes, foco de atuação dos Bancos Digitais.

Tendo em vista que este estudo foi realizado de forma mais abrangente, recomenda-se a realização de pesquisas futuras dos impactos causados pelos Bancos Digitais aos bancos de nicho e demais instituições financeiras. Na pesquisa realizada sobre as interações de clientes do Nubank há a possibilidade de realização da pesquisa com um número maior de interações.

A partir do envio do sumário executivo contendo as principais conclusões deste estudo à FEBRABAN e ao BACEN (disponível no Apêndice A), espera-se que os mesmos ampliem o conhecimento sobre o tema e possam tomar decisões embasadas no desenvolvimento deste mercado.

## REFERÊNCIAS

- ABELL, D. F. Strategic windows. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 42, n. 3, p. 21-26, July 1978.  
<https://doi.org/10.1177/002224297804200307>
- ACCORSI, A. **Automatização**: bancos e bancários. 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.
- APOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARNER, D. W.; BARBERIS, J.; BUCKLEY, B. P. **The Evolution of Fintech: A New PostCrisis Paradigm?** Georgetown Journal of International Law, v.047, 2016. p1271-1319.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2676553>
- ASSAF NETO, A. **Mercado Financeiro**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **ARRANJO DE PAGAMENTOS**: arranjo e instituições de pagamento autorizados pelo BCB. Brasília, DF: BACEN, 2019. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/perguntasfrequentes-respostas/faq\\_arranjo\\_ip](https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/perguntasfrequentes-respostas/faq_arranjo_ip). Acesso em: 14 abr. 2019.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **PROER**: programa estimula a reestruturação de bancos. Brasília, DF: BACEN, 2019. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2Fhtmlms%2Fproer.asp>. Acesso em: 23 ago. 20018.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CARRAMENHA, B; MANSI, V; CAPPELLANO, T. **WhatsApp e a midiatização da comunicação informal nas organizações**. Temática, v.12, n 01, p. 49-63, jan/16.
- CHEN, L. Regulating the environmental behavior of manufacturing SMEs: Interfirm alliance as a facilitator. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 165, p. 393-404, Nov. 2017.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.074>
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CLAYCAMP, H. J.; MASSY, W. F. A Theory of Market Segmentation. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 5, n. 4, p. 388-394, Nov. 1968.  
<https://doi.org/10.1177/002224376800500405>
- DOSI, G.; GIANNETTI, R.; TONINELLI, P. Introduction: theory and history of technology and business firms: the microeconomics of industrial development. *In*: DOSI, G.; GIANNETTI, R.; TONINELLI P. (org.). **Technology and enterprise in a historical perspective**. Oxford: Clarendon Press, 1992. p. S1-26.



DUTTA, Kirti; DUTTA, Anil. **Customer Expectation and Perceptions Across the Indian Banking Industry and the Resultant Financial Implications**. *Jornal of Service Research*, [S.l.], v.9, n. 1, p. 31-49, 2009.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017**. São Paulo: FEBRABAN, 2018. Disponível em: <http://www.ciab.org.br/download/researches/research-2018.pdf>. Acesso em: 23 out. 2018.

FEITOSA, W. R.; IKEDA, A. A. Segmentação de mercado com base em coortes: uma investigação qualitativa. **RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 13, n. 41, p. 359-375, out./dez. 2011.

FREIXAS, X.; ROCHET, J. **Microeconomics of banking**. 2nd ed. Massachussets: Institute of Technology, 2008.

FINTECHLAB. **Novo Radar FintechLab mapeia mais de 400 iniciativas**. Disponível em: <<http://fintechlab.com.br/index.php/2018/08/13/novo-radar-fintechlab-mapeia-mais-de-400-iniciativas/>> . Acessoem: 21 abr. 2019

FOEDERMAYR, E. K.; DIAMANTOPOULOS, A. Market segmentation in practice: review of empirical studies, methodological assessment, and agenda for future research. **Journal of Strategic Marketing**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 223-265, June 2008. <https://doi.org/10.1080/09652540802117140>

FORTUNA, E. **Mercado financeiro**. 17. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FREEMAN, C. The nature of innovation and the evolution of the productive system. In: ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **Technology and productivity: the challenge for economic policy**. Paris: OECD, 1992. p. 303-312.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ed. São Paulo, Atlas, 2010.

ITU. **Youth are at forefront of internet adoption**. ITU, 2017. Disponível em: <<https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2017.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. 208

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATOS, O. C. D. **Desenvolvimento do sistema financeiro e crescimento econômico no Brasil**: evidências de causalidade. Brasília, DF, Banco Central do Brasil, set. 2002. (Trabalhos para discussão, 49).

OLIVEIRA-BROCHADO, A.; MARTINS, F. V. Aspectos metodológicos da segmentação de mercado: base de segmentação e métodos de classificação. **RBN**: Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 10, n. 27, p. 132-149, abr./jun. 2008.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia de pesquisa**: abordagem teóricoprática. Campinas: Papirus, 1997.

PAULA, L. F. Dinâmica da firma bancária: uma abordagem não-convencional. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 3, p. 323-356, jul./set. 1999.

PAULA, L. F.; MARQUES, M. B. L. Reestruturação bancária mundial e seus impactos no setor bancário brasileiro. In: PAULA, L. F.; FERREIRA, L. R.; ASSIS, M. P. (ed.). **Perspectivas para a economia brasileira**: inserção internacional e políticas públicas., Rio de Janeiro: Editora da UERJ, 2006. cap. 9, p. 201-230.

PINHEIRO, Vinícius. Bancos deixam de ver 'fintechs' como ameaça ao negócio. **Valor Econômico**, 02 mai. 2017. Finanças.

PINTO, F. R.; ARAÚJO, A. L. V.; MORAES, J. L. **Perspectiva do Cliente sobre o Gerenciamento das Redes Sociais: relacionamento, imagem e intenção de compra**. Revista de Administração da UNIFATEA, v. 12, n. 12, 2016.

PWC. BlurredLines: **How FinTech is shaping Financial Services** – Global FinTech Report, PWC, 2016. Disponível em: <<https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/blurred-lines-how-fintech-is-shaping-financial-services.pdf>>. Acesso em 01 mai 2019.

RICHES, R. O enigmático mais indispensável consumidor: teoria e prática. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 46-56, jul./set. 1984.

SANTOS, J. L. dos. **O que é cultura?** Rio de Janeiro: Brasiliense, 1994.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SCHUEFFEL, P. **Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech**. **Journal of Innovation Management JIM**, v. 4, n. 4, p. 32–54, 2016.

SHIN, L. The first Government To Secure Land Titles On The Bitcoin Blockchain Expands Project. *Forbes*, 07 fev. 2017. Disponível em: Acesso em: 21 abr. 2019. [https://doi.org/10.24840/2183-0606\\_004.004\\_0004](https://doi.org/10.24840/2183-0606_004.004_0004)

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. São Paulo: Bookman, 2016.

SOLOW, R. M. We'd better watch out. **The New York Times**: Book Review, New York, p. 36, 12 July 1987.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TARASI, C. O. *et al.* Balancing risk and return in a customer portfolio. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 75, n. 3, p. 1-17, May 2011.  
<https://doi.org/10.1509/jmkg.75.3.1>

THOMPSON, J. The structure of complex organizations. *In*: PUGH, D. (ed.). **Organization theory**: selected readings. London: Penguin Books, 1990. pt. 1, cap. 3, p. 29-43.

VENETIANER, T. **Como vender seu peixe na internet um guia prático de marketing e comércio eletrônicos**. 8.ed Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999. 270 p.

VARGAS, A. R. **Comportamento de compra do consumidor no varejo supermercadista: o caso do Mato Grosso**. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 51, n. 2, p. 61-70, jan./abr. 2002.

WEINSTEIN, A. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WELLS, V. K. *et al.* Market Segmentation from a Behavioral Perspective. **Journal of Organizational Behavior Management**, Binghamton, v. 30, n. 2, p. 176-198, May 2010.  
<https://doi.org/10.1080/01608061003756505>

WOODWARD, J. **Organização industrial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1977.

## **APÊNDICE A – SUMÁRIO EXECUTIVO**

### **BANCOS DIGITAIS X BANCOS TRADICIONAIS: UMA ANÁLISE DAS IMPLICAÇÕES CAUSADAS PELOS BANCOS DIGITAIS NO MERCADO BANCÁRIO BRASILEIRO**

O mercado bancário é com certeza um dos mais importantes para a atividade econômica brasileira. Ele é responsável pelo financiamento das produções agrícolas, da construção civil, da indústria e de todos os demais setores que fazem girar a roda da economia. Além do financiamento dado à produção, esse mercado é responsável por ser o elo entre os clientes poupadores e captadores de recursos, emprestando dinheiro para a aquisição de bens como carros, casas e outros bens de consumo, contribuindo assim de forma decisiva para o movimento da economia.

Este mercado vem evoluindo desde 1980 na busca por maior competitividade, segurança, melhoria dos processos e na digitalização da relação com os clientes. Essas mudanças estratégicas e táticas tiveram como principais consequências a redução da participação de bancos públicos, principalmente os estaduais, e uma concentração do mercado em grandes instituições, principalmente no setor privado, com grandes fusões e aquisições.

Devido à alta concentração, verificou-se uma elevação da concorrência entre os grandes bancos. Neste contexto, para se diferenciar de seus concorrentes, os bancos têm buscado a melhoria contínua e a eficiência em processos e uma corrida pela digitalização da relação com o cliente. Um dos grandes exemplos dessa inovação são os Bancos Digitais. Essas instituições foram criadas em 2013, em meio a um mercado tradicional, que até então investia em inovação de processos com o objetivo específico de elevar sua rentabilidade, e que pouco se preocupavam com a visão da comodidade de seus clientes.

Com idéias inovadoras e propondo um relacionamento remoto, digital e principalmente barato, os Bancos Digitais navegaram no mar de clientes descontentes com o tempo perdido para ir até uma agência bancária e com baixa percepção de benefício em relação às tarifas e juros altíssimos cobrados pelos bancos. Com isso conseguiram milhares de clientes (conforme quadro abaixo) e provocaram sérios impactos ao mercado bancário tradicional.

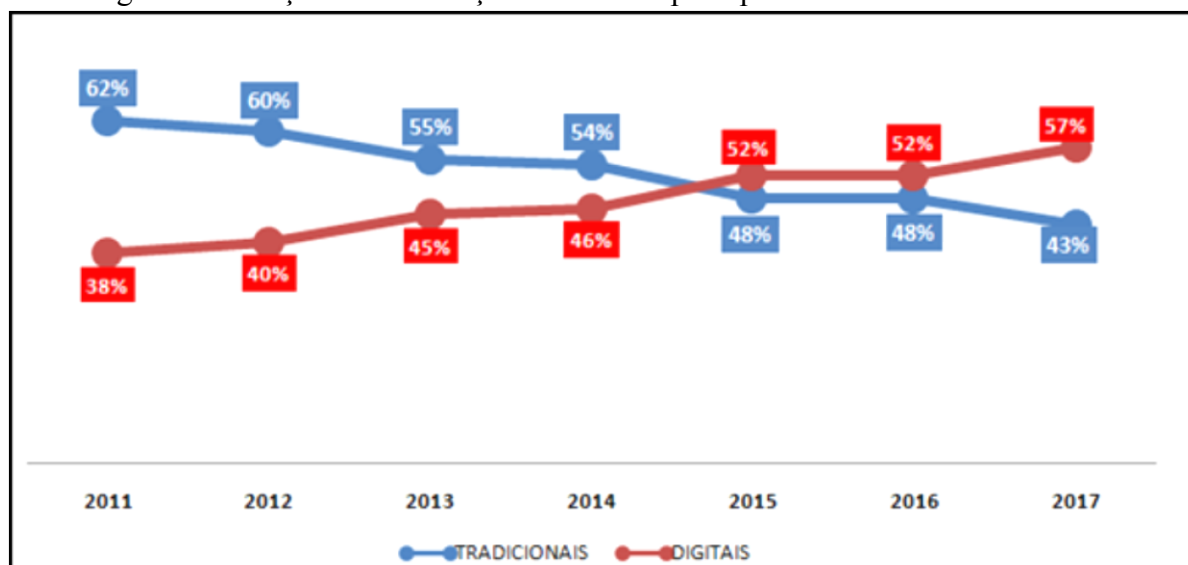
Quadro 1 Quantidade de contas digitais por instituição

INSTITUIÇÃO	LOGOMARCA	CONTAS ABERTAS	FONTE
NUBANK		8,0 Milhões	<a href="https://nubank.com.br/imprensa">https://nubank.com.br/imprensa</a>
BANCO INTER		1,9 Milhões	<a href="https://ri.bancointer.com.br/informacoes.aspx">https://ri.bancointer.com.br/informacoes.aspx</a>
NEON		1,6 Milhões	<a href="https://neon.com.br/">https://neon.com.br/</a>
BANCO ORIGINAL		0,7 Milhões	<a href="https://www.original.com.br/relacoes/resultados/">https://www.original.com.br/relacoes/resultados/</a>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados divulgados pelas instituições.

Dentre esses impactos está a aceleração do processo de digitalização da relação com os clientes. Fica evidente o crescimento das transações por meio dos canais digitais, principalmente o canal móvel banking. Corroborando essa afirmação identificamos no ano de 2015 um marco para este mercado, ano este em que as transações realizadas de forma digital (internet banking e mobile banking) superaram as transações realizadas por meios tradicionais (presencial, ATM ou telefone), conforme figura abaixo.

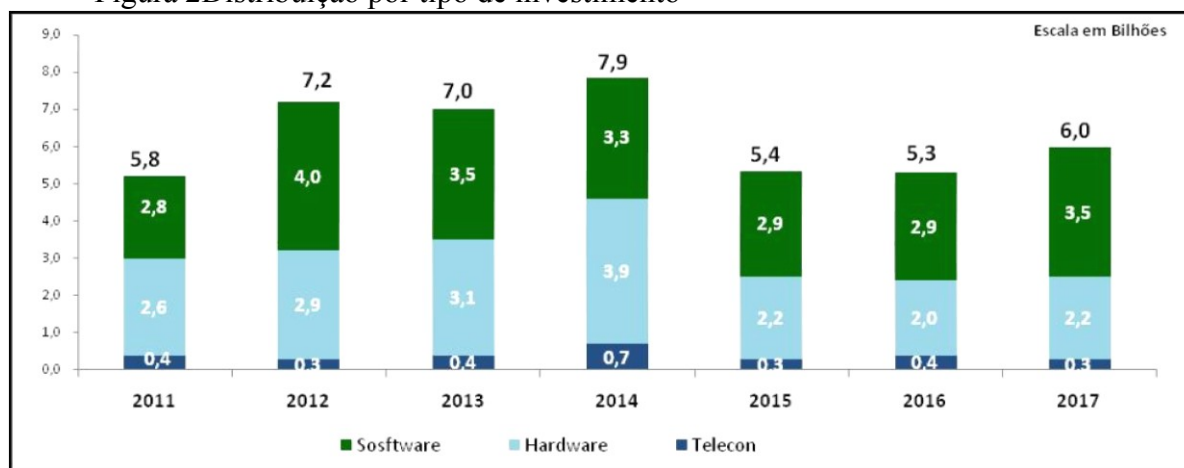
Figura 1 Evolução das Transações Bancárias por tipo de Canal



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados coletados em BACEN (1995) e FEBRABAN (2018).

Outro impacto relevante identificado após a criação dos Bancos Digitais foi o crescimento do investimento do setor bancário em tecnologia da informação, principalmente no desenvolvimento de estruturas de sistemas e segurança. Podemos deduzir que esse investimento foi o motor que possibilitou que no ano de 2015, as transações realizadas por meio dos canais digitais fossem superiores às realizadas por meio dos canais tradicionais.

Figura 2 Distribuição por tipo de investimento



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados coletados em FEBRABAN (2018).

Podemos considerar ainda como um impacto significativo causado pelos Bancos Digitais no mercado bancário brasileiro foi que, na medida em que esses novos atores do mercado ganharam espaço, houve uma atuação significativa do órgão regulador máximo do setor financeiro (BACEN) na regulamentação deste processo, principalmente buscando garantir segurança aos usuários e incentivando a competitividade entre as instituições. Desde a criação dos Bancos Digitais em 2013 o BACEN publicou 16 atos normativos (resoluções, circulares ou comunicados) para adequar às regras e assegurar segurança (jurídica, processual ou de fraudes), ao processo.

Quadro 2–A Evolução da regulamentação sobre Arranjo de Pagamentos

Tipo	ANO	DOC	EMENTA
Resolução	2013	4.282	Estabelece as diretrizes que devem ser observadas na regulamentação, na vigilância e na supervisão das instituições de pagamento e dos arranjos de pagamento integrantes do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), de que trata a Lei nº 12.865, de 9 de outubro de 2013.
Resolução	2013	4.283	Altera a Resolução nº 3.694, de 26 de março de 2009, que dispõe sobre a prevenção de riscos na contratação de operações e na prestação de serviços por parte de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.
Circular	2013	3.680	Dispõe sobre a conta de pagamento utilizada pelas instituições de pagamento para registros de transações de pagamento de usuários finais

Circular	2013	3.681	Dispõe sobre o gerenciamento de riscos, os requerimentos mínimos de patrimônio, a governança de instituições de pagamento, a preservação do valor e da liquidez dos saldos em contas de pagamento, e dá outras providências.
Circular	2013	3.682	Aprova o regulamento que disciplina a prestação de serviço de pagamento no âmbito dos arranjos de pagamentos integrantes do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), estabelece os critérios segundo os quais os arranjos de pagamento não integrarão o SPB e dá outras providências
Circular	2014	3.704	Dispõe sobre as movimentações financeiras relativas à manutenção, no Banco Central do Brasil, de recursos em espécie correspondentes ao valor de moedas eletrônicas mantidas em contas de pagamento e a participação das instituições de pagamento no Sistema de Transferência de Reservas (STR).
Circular	2014	3.705	Altera as Circulares ns. 3.681, 3.682 e 3.683, todas de 4 de novembro de 2013, que dispõem sobre os arranjos e as instituições de pagamento, e a Circular nº 3.347, de 11 de abril de 2007, que dispõe sobre o Cadastro de Clientes do Sistema Financeiro Nacional (CCS).
Circular	2014	3.721	Dispõe sobre a obrigação de utilização, por instituições financeiras e instituições de pagamento, de arquivos padronizados de agenda de recebíveis.
Circular	2014	3.735	Disciplina as medidas preventivas aplicáveis aos instituidores de arranjos de pagamento que integram o Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), com o objetivo de assegurar a solidez, a eficiência e o regular funcionamento dos arranjos de pagamento.
Circular	2015	3.765	Dispõe no âmbito de Arranjos de Pagamento integrantes do Sistema de Pagamentos Brasileiro, sobre a compensação e a liquidação de ordens eletrônicas de débito e de crédito e sobre a interoperabilidade e altera a Circular nº 3.682, de 4 de novembro de 2013.
Circular	2016	3.815	Altera o Regulamento anexo à Circular nº 3.682, de 4 de novembro de 2013, que disciplina a prestação de serviço de pagamento no âmbito dos arranjos de pagamentos integrantes do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), estabelece os critérios segundo os quais os arranjos de pagamento não integrarão o SPB e dá outras providências.
Circular	2017	3.842	Altera o Regulamento anexo à Circular nº 3.682, de 4 de novembro de 2013, para segregar a implantação da liquidação centralizada e excluir a liberação de crédito relacionada a fluxo financeiro futuro da mencionada liquidação centralizada.
Circular	2017	3.843	Altera o Regulamento anexo à Circular nº 3.682, de 4 de novembro de 2013, no que diz respeito ao prazo limite para a implantação da liquidação centralizada para os arranjos sujeitos a essa forma de liquidação.
Circular	2017	3.854	Altera o Regulamento anexo à Circular nº 3.682, de 4 de novembro de 2013, no que diz respeito ao prazo limite para a implantação da liquidação centralizada para os arranjos sujeitos a essa forma de liquidação
Circular	2018	3.885	Estabelece os requisitos e os procedimentos para autorização para funcionamento, alteração de controle e reorganização societária, cancelamento da autorização para funcionamento, condições para o exercício de cargos de administração nas instituições de pagamento e autorização para a prestação de serviços de pagamento por instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.
Circular	2018	3.886	Altera a Circular nº 3.682, de 4 de novembro de 2013, que disciplina a prestação de serviço de pagamento no âmbito dos arranjos integrantes do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), e seu Regulamento anexo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados divulgados pelo BACEN (BACEN, 2019)

Além do impacto financeiro e normativo, outra implicação significativa identificada após a criação dos Bancos Digitais foi o alinhamento dos conceitos de marketing e comunicação ao cliente. Neste sentido é possível identificar que tanto os bancos tradicionais quanto os digitais tem adotado linhas mercadológicas e de comunicação com ênfase na relação digital, com imagens de pessoas com smartphones e aplicativos, com destaque aos processos fáceis e ágeis de abertura de conta, e custo reduzido.

De forma geral, dentre os aspectos positivos identificados com essa pesquisa, está a elevação da concorrência no setor a partir da entrada dos Bancos Digitais. Como praticamente não havia produto substituto no mercado, as instituições financeiras sempre estavam focadas em melhorar a sua rentabilidade, reduzindo custos e elevando receitas ao máximo, deixando a experiência do cliente em segundo plano. Contudo, após o desenvolvimento dos Bancos Digitais, e o seu crescimento vertiginoso nos últimos anos, as instituições tradicionais do setor financeiro passaram a colocar a experiência do cliente em primeiro lugar, buscando facilidade, comodidade e segurança, reduzindo tarifas e focados no relacionamento digital. Essa mudança de estratégia pode ser considerada o principal impacto causado pelos Bancos Digitais no mercado financeiro brasileiro.