

O IMPACTO DA TECNOLOGIA NOS MODELOS DE NEGÓCIOS DO SETOR BANCÁRIO

¹ Erika Eugênia Fernandes Augusto, eryka@greenenforcement.com.br

¹ José Victor Ludovico de Lima, victorjl3@hotmail.com

¹ Clazer Matheus Dutra de Almeida, clazer.matheus@gmail.com

¹ Leandro Paiva Higa, leandro.higa95@gmail.com

² Gilmara Lima de Elua Roble, gilmaraoble@gmail.com

³ Luis Fernando Pacheco Pereira, ifpereira@anhanguera.com

¹ Centro Universitário FEI - SP

² Universidade Cruzeiro do Sul - SP

³ Anhanguera - SP

RESUMO

O objetivo do artigo é apresentar as recentes evoluções tecnológicas, que afetaram o mercado financeiro, principalmente com os novos entrantes, Fintechs e bancos digitais. Assim, pretende-se dar ao leitor uma ideia da história de criação dos bancos até as tendências do setor para os dias atuais, por meio dos novos modelos de negócios que buscam uma grande parcela desse mercado e como os bancos tradicionais estão reagindo a essas mudanças. Com base no referencial teórico sobre o tema, foi construída uma pesquisa qualitativa e exploratória, por meio de um levantamento documental e questionário estruturado, com perguntas fechadas e abertas. Foram colhidas respostas de 66 pessoas, separados entre usuários e colaboradores das instituições bancárias. Observando os resultados é possível concluir que os bancos têm investido constantemente em tecnologias como IA e Big Data, para acompanhar a evolução tecnológica. Além disso, o crescimento do mobile banking como canal de atendimento e a estabilização do número de agências ativas são importantes para análise.

Palavras-chave: Bancos. Tecnologia. Fintechs

Data de recebimento: 06/10/2021

Data de aceite: 30/12/2021

Data de Publicação: 30/12/2021

THE IMPACT OF TECHNOLOGY ON THE BANKING SECTOR'S BUSINESS

MODELS

¹ Erika Eugênia Fernandes Augusto, eryka@greenenforcement.com.br

¹ José Victor Ludovico de Lima, victorj13@hotmail.com

¹ Clazer Matheus Dutra de Almeida, clazer.matheus@gmail.com

¹ Leandro Paiva Higa, leandro.higa95@gmail.com

² Gilmara Lima de Elua Roble, gilmara.roble@gmail.com

³ Luis Fernando Pacheco Pereira, ifpereira@anhanguera.com

¹ Centro Universitário FEI - SP

² Universidade Cruzeiro do Sul - SP

³ Anhanguera - SP

ABSTRACT

The objective of the article is to present the recent technological evolutions, which affected the financial market, mainly with new entrants, Fintechs and digital banks. Thus, it is intended to give the reader an idea of the history of the creation of banks to the trends in the sector today, through new business models that seek a large share of this market and how traditional banks are reacting to these changes. Based on the theoretical framework on the subject, a qualitative and exploratory research was built, through a documental survey and a structured questionnaire, with closed and open questions. Answers were collected from 66 people, separated between users and employees of banking institutions. Observing the results, it is possible to conclude that banks have been constantly investing in technologies such as AI and Big Data, to keep up with technological evolution. In addition, the growth of mobile banking as a service channel and the stabilization of the number of active branches are important for analysis.

Keywords: Banks. Technology. Fintechs.

1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos possibilitam modificações nas estratégias dos modelos de negócios e isto faz parte da transformação digital, também chamada de advento da internet, principalmente com os dispositivos móveis (SALUTES, 2019). Por meio dela é possível atrair oportunidades e desafios as empresas em se adequar ao novo perfil do usuário, podendo ser definido como propulsor dessa transformação. Logo, com a sociedade mais conectada, aumenta-se a busca principalmente em instituições financeiras com melhor custo/benefício em soluções digitais, de acordo com Barroso (2018).

Os bancos por sua vez, acompanharam essa evolução tecnológica de forma constante em uma atuação ativa no mercado financeiro, se tornando múltiplo com o tempo, por meio dos diversos serviços que oferecem aos clientes (CHICK, 1994). No entanto, é essencial que essas instituições invistam exponencialmente em tecnologias digitais aplicadas às melhorias de

processos e experiência para seus usuários, para aumentar a bancarização (BARROSO, 2018).

Além disso, novos modelos de negócios financeiros exclusivamente digitais foram surgindo, buscando *Market Share*, gerando outro desafio aos bancos tradicionais, o de se ajustar as mudanças tecnológicas a fim de reter seus clientes, enquanto enfrentam a falta de regulamentação para os bancos digitais. Um exemplo disso foi o surgimento do Banco Inter, em 2014, o qual possibilitava a abertura e encerramento de conta corrente e poupança por meio eletrônico de assinatura digital e ainda não cobrava nenhuma taxa do seu cliente, tornando-se muito atraente (MACHADO et al., 2018). Apenas 2 anos depois, o Banco Central do Brasil (BACEN) lançou a resolução nº 4480 de 2016 (BACEN, 2016), que reconhecia a assinatura eletrônica como válida, permitindo que todos os bancos, inclusive os tradicionais, fizessem uso dela. O que, segundo Machado et al (2018), aumentou a segurança de validação de dados.

Dada a atualidade do tema, a presente pesquisa buscou observar as recentes evoluções tecnológicas que afetaram o mercado financeiro, a fim de responder o seguinte pergunta de pesquisa: Como a tecnologia está modificando o cenário do mercado financeiro? O objetivo central do estudo foi entender a evolução do mercado financeiro em relação aos bancos digitais. Os objetivos específicos são: levantar quais são as tecnologias utilizadas e investidas no mercado financeiro; identificar quais são os novos modelos de negócios no mercado financeiro baseados em tecnologia; levantar como os bancos tradicionais estão reagindo as mudanças tecnológicas; e quais são os desafios e perspectivas referentes a digitalização desse setor.

2 DEFINIÇÃO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

A criação dos bancos acompanha a evolução humana, desde os primórdios da história, quando as necessidades individuais do homem de conforto e segurança resultaram no sistema de trocas e posteriormente no surgimento das primeiras moedas no século VII A.C. Com o passar do tempo, houve uma integração de atributos positivos da moeda, relacionando com poder, cultura e riqueza e assim gerou a necessidade de guardar as moedas em segurança, surgindo os primeiros bancos (GONÇALVES, 2015). Esses bancos eram constituídos por negociantes ou ourives de moedas valiosas, que eram responsáveis por vender, cuidar e posteriormente emprestar o dinheiro de seus clientes, cobrando pelo serviço, ou seja, quando uma pessoa guardava suas moedas, eram emitidos recibos com a indicação do valor guardado, que passou a ser utilizado como meio de pagamento, surgindo então as primeiras cédulas (LORENZO, 2002). Gonçalves (2015) menciona que as primeiras instituições financeiras

oficiais surgiram entre os séculos XVII e XIX, na Suécia, Inglaterra e França, respectivamente nos anos, 1656, 1694 e 1700.

A primeira instituição financeira criada no Brasil foi o Banco do Brasil (BB), em 1808, por meio de um decreto de D. João VI, cujo interesse era aproximar o Estado (Portugal) com o comércio local. Sendo uma instituição financeira controlada pela monarquia, seu papel era na emissão de títulos bancários como meio circulante, ou seja, moeda de troca no país (NETO, 2004). No entanto, conforme Neto (2004), a instituição financeira que é conhecida atualmente só foi estabelecida em 1906, por meio de fusões e reestruturações, dado que o BB enfrentou diversas falências nesse período pela má gestão portuguesa.

De acordo com Chick (1994) os bancos passam por cinco estágios ao longo de seu desenvolvimento, marcados por pontos fundamentais para tanto. No primeiro estágio ressalta-se a necessidade de arrecadação de capital com foco no futuro para empréstimos e financiamentos. Já no segundo, os bancos geram maior confiança em seus clientes com as agências bancárias, além da possibilidade de utilizar os depósitos bancários como meio de pagamento, tornando o atendimento transacional. No terceiro estágio, é permitido a utilização de empréstimos interbancários a fim de balancear o saldo do banco, ou seja, os bancos com superávit de saldo emprestam aos bancos com déficit de saldo mediante uma taxa de juros conhecida por CDI (Certificado de Depósitos Interbancários), logo houve a necessidade de regulamentação do portfólio de serviços das instituições financeiras, firmando o Banco Central, no quarto estágio, como o órgão responsável pela estabilidade do sistema financeiro por meio das políticas monetárias internas e externas. No quinto e último estágio estabelecido, é iniciada a gestão do passivo, como uma forma de reter clientes com o aumento da concorrência, buscando um equilíbrio competitivo. A autora ressalta que o sistema bancário transcorreu de forma constante, passando de uma atuação passiva para ativa no mercado financeiro, se definindo como intermediador na circulação de recursos. Além disso, com o auxílio da tecnologia, os principais bancos do mercado adquiriram outras funções, se tornando múltiplos conforme Bacen (1994), atuando com os serviços de bancos comerciais, por meio de arrecadamento de tributos, transferências, pagamentos de títulos, empréstimos e financiamentos, e os bancos de investimentos, atuando com diversos tipos de investimentos inclusive os da bolsa de valores.

Nesse cenário, cada instituição possui uma estrutura operante distinta. As divisões são constituídas para ampliar a participação dos conglomerados nos mais diversificados segmentos, com o intuito de especializar os variados *Core Business* para obter estratégias mais eficientes e focadas nos pontos chave de cada área de atuação. Todos os bancos atuam em segmentos

estratégicos semelhantes, competindo entre si no mercado brasileiro. Um caso especial é a Caixa Econômica, a qual tem parte de suas operações controlada em conjunto com o Governo Federal e é a única que possui loterias sob seu controle. No segmento ‘outros serviços’ são designados para atuações mais específicas de cada organização, tais como a Webmotors do Banco Santander, Icarros do Itaú, entre outros. Nestes casos, todas instituições são consideradas bancos múltiplos, atuando em mais de dois segmentos.

3 TENDÊNCIAS DO MERCADO FINANCEIRO

A transformação digital mudou o modo de viver, os relacionamentos interpessoais e os modelos de negócios da sociedade, por meio da criação de novas experiências em produtos e serviços (SILVA et al., 2019). Segundo dados da Anatel (2019), a população brasileira tem cerca de 228 milhões de dispositivos móveis com acessos regulares. Com a sociedade mais conectada, as instituições financeiras têm o papel de investir constantemente em tecnologia digital, aplicadas em melhorias de processos e experiência para seus clientes, visando uma população mais bancarizada (BARROSO, 2018). Diante disso, é possível definir os clientes como protagonistas da transformação digital, uma vez que há uma evolução de perfil do usuário, o qual demanda maior conectividade, atendimento ágil, custos nulos, experiências personalizadas, diversidade, dentre outras necessidades (BARROSO, 2018).

A disseminação de novas tecnologias sustentou o crescimento da globalização dos fluxos de capital e conseqüentemente a quantidade de organizações atuantes no mercado financeiro. Dessa forma, a tecnologia facilitou a criação de novos serviços e produtos que atendem às novas demandas dos consumidores (JAYAWARDHENA; FOLEY, 2000). Com o novo cenário tecnológico emergente, os grandes bancos tradicionais começaram a modificar sua estrutura e também a atentar-se aos seus novos desafios, como a entrada das *Fintechs* em um mercado outrora estável e com alguns poucos grandes *players* com maior fatia de mercado competindo entre si.

Os grandes bancos agora acompanham a tendência, e não as ditam. Essa comportamento pode ser observado nos movimentos recentes de grandes instituições bancárias, com a realização de Plano de Demissão Voluntária e fechamento de pontos de atendimento (agências), decorrentes da evoluções tecnológicas já implantadas para acompanhar o novo modelo de negócio, ditado pelas *Fintechs* (BRONZATI, 2019). Nesse cenário, os bancos evoluíram para atender as necessidades dos clientes, e segundo Machado *et al* (2018), a

globalização relacionada com outros conceitos, como transformação digital e inovação, faz com que processos que antes eram realizados presencialmente em uma agência bancária, sejam realizados por meio de máquinas e plataformas, como no Internet Banking.

Além disso, a tecnologia proporcionou outros modelos de negócios, como os bancos digitais, que surgem com o objetivo de competir diretamente com os bancos tradicionais. Os bancos digitais atuam somente em canais digitais, realizando todos os serviços bancários em sua plataforma, com a ausência de agências e filiais, oferecendo cartões sem anuidades, isenção de taxas, sendo uma instituição financeira focada no usuário (MACHADO *et al*, 2018).

3.1 Fintechs

De acordo com Lopes e Zilber (2017), o termo *Fintech* tem como origem as palavras do inglês *Finance* e *Technology*, finança e tecnologia, respectivamente. Segundo eles, o termo define novas organizações (*startups*) que propõe produtos e serviços financeiros com a utilização de aparatos tecnológicos atuais e estrutura operacional enxuta, entregando um serviço mais ágil comparado com as organizações tradicionais. Esse tipo de modelo de negócio conseguiu o que as organizações tradicionais buscam há muito tempo, que é gerar receitas e reduzir custos por meio da utilização de tecnologias. Com isso, as *Fintechs* conseguiram viabilizar sua entrada em um mercado que outrora era restrito às grandes e consolidadas organizações (JAYAWARDHENA; FOLEY, 2000).

Conforme Darolles (2016) a competição resultante do crescimento do mercado financeiro resultou em mais eficiência e qualidade. A crise financeira de 2008 impulsionou a busca pela facilitação das transações financeiras. De acordo com esses autores, esse impulso gerado após a crise direcionou os esforços para tornar os processos mais diretos, reduzindo intermediários e etapas entre os que buscam oferecer um serviço ou produto financeiro e aqueles que o buscam.

As *Fintechs* atuam em diversos nichos do mercado financeiro, fornecendo uma série de serviços, e atualmente existem diversas segmentações de atuação dessas *startups* financeiras, onde o Quadro 1 traz um apanhado dessa diversidade, assim como uma breve descrição, que são discutidas por meio de exemplos na sequência de forma mais detalhada.

Quadro 1 - Tipologia de Fintechs

Fintechs des	Descrição
Pagamento	Simplificam o processo de compra e venda. Ofertam máquinas de cartão sem cobrar a taxa de aluguel ou sua venda, fornecimento de cartões de crédito, débito e pré-pago.
Crédito ou empréstimo/Negociação de dívidas	Aproximam quem precisa e quem empresta dinheiro. Oferecem de microfinanciamento até serviços de renegociação de dívidas. Por não têm autorização do Banco Central para fazer empréstimos, essas empresas precisam estar associadas a um banco ou financeira para operar.
Crowdfunding	Levantam recursos de forma coletiva para captar investimento para projetos e causas
Bitcoins & Blockchain	Ambiente para realizar transações de forma descentralizada. Contratos, registros, operações financeiras e transferências de valores são feitos diretamente entre as partes. Essas transações usam mais de 600 moedas virtuais, chamadas de criptomoedas.

Controle Financeiro	Simplificam gestão de contas e despesas físicas ou empresariais. Incluem desde controle de despesas pessoal até controle fiscal, folha de pagamento, faturamento e contabilidade.
Investimento	Usam mecanismos de busca e algoritmos para analisar e propor melhores investimentos.
Seguros	Atuam com ferramentas que comparam valores e serviços das corretoras com rapidez.

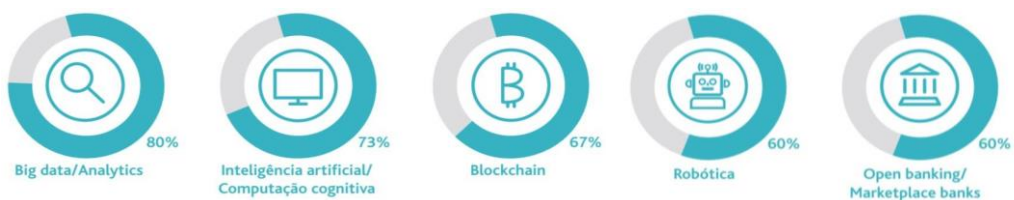
Fonte: Autor, “adaptado de” Focas – Estadão, 2019

Conforme descrito no Quadro 1, foi exposto de modo macro as atividades exercidas por cada segmento de *fintechs*. Como trata-se de um mercado relativamente novo, diversas *startups* desse ramo surgem com uma finalidade específica, aproveitando de brechas deixadas pelas anteriores. A barreira de entrada de novos *players* não se resume à barreira financeira, mas também tecnológica e de experiência dos clientes.

3.2 Tipos de Tecnologia

Segundo a pesquisa da Febraban (2019), os bancos vêm investindo em tecnologia com o propósito de melhorar a experiência do cliente, por meio de soluções em serviços utilizando como estratégia a segurança e capacidade de processamento de dados, uma vez que há informações, hábitos de consumo e insights que servem como apoio na tomada de decisão. Desse modo, com o uso estratégico de dados, houve um maior investimento em algumas tecnologias, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Tecnologias que recebem mais investimento



Fonte: Febraban (2019, p. 32)

As tecnologias como *Big Data* e *Analytics* são as que recebem maior investimento, na sequência é visto a Inteligência Artificial e Computação Cognitiva, seguidas do *Blockchain*, Robótica, *Open Banking* e *Marketing banks* (FEBRABAN, 2019). Esses dados justificam a intenção de um relacionamento mais sólido com os clientes, fornecendo melhores serviços principalmente por meio de canais digitais. Segundo Barroso (2018), o uso das tecnologias proporciona facilidade de uso, rapidez na prestação de serviços e custos mais acessíveis, gerando vantagem competitiva para os bancos tradicionais e oportunidade para as *fintechs*.

3.3 Benefícios e desafios diante das transformações tecnológicas

A transformação digital possibilita diversos serviços, de fácil acesso aos dispositivos móveis, gerando benefícios aos usuários, com redução da burocracia na abertura e encerramento de contas correntes; flexibilidade ou até isenção nas tarifas; transações em tempo real; otimização na operação com a rapidez nas verificações de segurança e; por fim, a ausência de

filas (SALUTES, 2019). Com os clientes cada vez mais conectados, esses fatores representam vantagens para as *fintechs*, as quais já nascem com pensamento digital, com a ideia de simplificação de processos, fornecendo um serviço rápido ao usuário (SANTOS, 2017).

Entretanto, a ausência de espaço físico pode limitar os clientes das *fintechs* a um pequeno grupo que são conectados (SANTOS, 2017). E segundo Machado *et al.* (2018), por se tratar de um modelo de negócio novo, as leis devem se ajustar aos poucos aos serviços disponibilizado por elas. Além disso, de acordo com Santos (2017), elas podem enfrentar barreiras políticas em relação à segurança dos dados do usuário e acrescenta que as *fintechs* devem ter uma estratégia de estabilidade no mercado. Já para os bancos tradicionais o desafio está em conseguir focar na experiência e seguimentação do cliente, sem deixar de lado a nova concorrência, para isso, é necessário que eles repensem seu modelo de negócio e digitalizem serviços offline.

4 METODOLOGIA

A pesquisa aplicada neste trabalho tem caráter qualitativo e exploratório. Pois se busca entender a evolução do mercado financeiro em relação aos bancos digitais, para responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como a tecnologia está modificando o cenário do mercado financeiro? A atualidade do tema justifica a escolha por uma metodologia qualitativa e exploratória por não ter um arcabouço teórico consolidado (GODOI, 2010).

Conforme Yin (2010), o estudo de caso é indicado quando o problema da pesquisa é proposto com “como” ou “por que”, o investigador tem pouco controle sobre os eventos estudados e o enfoque da pesquisa são em eventos contemporâneos. A pesquisa atende aos três pontos levantados por Yin (2010) visto que a pergunta de pesquisa é iniciada com “Como”, não há um controle dos autores sobre as ações dos bancos envolvidos e o assunto tratado é algo recente no mercado financeiro. Para isso, foi definida uma única unidade de análise para a pesquisa: o setor bancário brasileiro. Segundo Yin (2010) um estudo de caso único é adequado quando na pesquisa há interesse em investigar como determinadas condições mudam com o tempo. Porém, o estudo ainda integrará subunidades de análise: a percepção dos clientes e dos colaboradores do setor bancário sobre o caso da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental e questionários estruturado com questões de múltipla escolha e abertas, para captar percepções e novos insights sobre o tema estudado (VERGARA, 2010). Quanto a coleta de dados documental, foi levantado relatórios de tecnologias bancárias da Febraban a partir de 2014 (primeiro relatório constatado

no site) até 2019 (último relatório constatado no site). Acerca do questionário, foi elaborado com um texto inicial, explicando a finalidade da investigação e orientações para o preenchimento dele, garantindo a confidencialidade dos dados. A distribuição da pesquisa foi realizada por meio eletrônico, direcionado aos colaboradores das instituições bancárias e clientes do setor financeiro, com os quais os pesquisadores tinham mais proximidade.

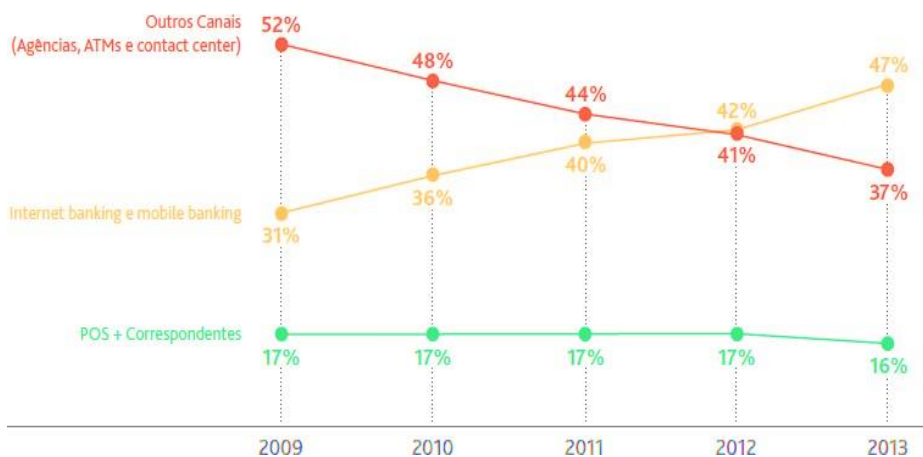
Para o tratamento de dados, foi escolhido a análise de conteúdo, sendo empregada conforme Gil (2010), visando uma interpretação dos dados objetiva e clara ao leitor com criação de categorias de análise, as quais buscaram encontrar padrões em ambas investigações, documental e questionário. Foram definidas as categorias: evolução do mercado financeiro; perspectivas e benefícios; e desafios. Para esse estudo, foi realizado o processo de triangulação, analisando a natureza de todos os dados presentes na pesquisa documental e no questionário e correlacionando com os documentos analisados.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na pesquisa por questionários foram obtidas 66 respostas. A amostra foi composta por 7,6% na faixa etária de 20 anos ou menos, 54,5% entre 21 e 30 anos, 13,6% entre 31 e 40 anos e 24,2% com mais de 40 anos. Quanto ao grau de instrução 13,8% tem ensino médio, 72,3% ensino superior e 13,8% pós/mestrado/doutorado. A maioria trabalha em banco tradicional, somente 5,6% em *fintech* e 16,7% em ambos. Em relação ao cargo dos pesquisados, temos que 17,6% é operacional, 5,9% coordenador, 23,5% gerente, 17,6% junior, 23,5% pleno e 11,8% senior. A estrutura da apresentação dos resultados para cada análise está disposta na seguinte ordem: apresentação dos resultados obtidos na pesquisa documental, apresentação dos resultados obtidos na pesquisa por questionário e discussão dos resultados.

5.1 Categoria: Evolução do Mercado Financeiro

Em 2013, houve um aumento de investimento da capacidade de dados, aquisição e desenvolvimento de software com o propósito de reduzir custos por transação, além de criar oportunidades para ofertar produtos via Internet e Mobile Banking (FEBRABAN, 2014a). Com isso, ocorreu um aumento das transações realizadas por Internet Banking (IB) e Mobile Banking (MB) frente as agências físicas, ATM e *contact centers*, conforme se apresenta na Figura 2. Este fenômeno ocorreu devido aos avanços tecnológicos e a tendência de 2012 de maior tecnologia nos canais móveis. No entanto, as transações realizadas por IB e MB em sua maior proporção não continham movimentações financeiras.

Figura 2 - Canais utilizados para transações até 2013

Fonte: Febraban (2014a, p. 19)

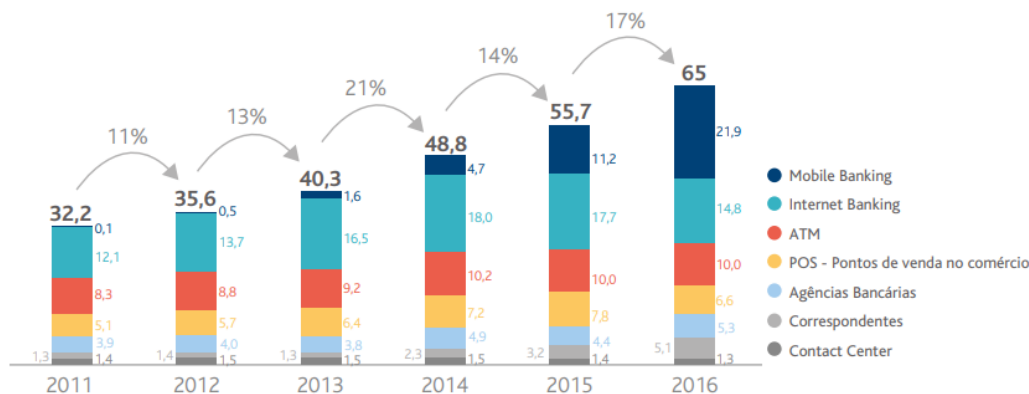
Isso decorreu, conforme o relatório explicita, pela falta de confiança na tecnologia, já que para operações mais complexas, os usuários ainda necessitavam de um atendimento humano. Além disso, mesmo com essa mudança do canal de atendimento mais utilizado em 2013, destacou-se o aumento do número de agências bancárias. Esse comportamento foi essencial para atingir maior parcela da população. A estratégia dos bancos era estar presente fisicamente nos mais variados territórios para captar clientes, especialmente nas regiões norte e nordeste do Brasil, com um sistema bancário menos desenvolvido. Com esse fim, também houve crescimento no investimento em caixas eletrônicos (FEBRABAN, 2014a).

Ao analisar o relatório de 2014, percebe-se que o movimento de inversão do canal de atendimento permanece aumentando, com a utilização de IB e MB, como canais para realização de transações bancárias. Ocorreu também foco na compra de hardwares, a fim de se prepararem para as novas tecnologias a serem implementadas, diante do aumento do uso dos canais internet e mobile e dados utilizados. O aumento no uso desses canais reforçou a redução do custo por transação nesta categoria. Porém, um salto no volume total de transações, consequência da mesma mudança de comportamento dos correntistas, forçou os bancos a buscarem soluções que garantam a sustentabilidade do negócio e do nível de serviço, uma vez que a tendência do custo absoluto total é de aumentar, dado o significativo aumento do número de transações (FEBRABAN, 2014b), um dos maiores desafios apontados por Santos (2017). Por outro lado, houve retração tanto no volume quanto na proporção de transações realizadas por agências e

contact centers.

Em 2015, por meio do relacionamento entre os consumidores e bancos, houve uma incorporação das instituições financeiras no uso de novas tecnologias, aumentando mais que a tendência vista em 2013 o uso dos canais de internete mobile conforme Figura 3.

Figura 3 - Evolução das transações por canais até 2016 (em bilhões de transações)



Fonte: Febraban (2017, p. 11)

Em relação a tecnologia, mantem-se uma equidade no investimento, comparado ao ano de 2014, porém com maior ênfase ao software, pois a maior preocupação dos bancos é o processamento de dados. No relatório da Febraban (2017), ano-base 2016, é observado que a preferência dos brasileiros em utilizar canais de Mobile e Internet Banking nas transações é mais da metade do total, conforme apresentado na Figura 3. Além disso, entre esses dois canais, o Mobile Banking se tornou o canal mais utilizado pelos clientes. Na comparação entre 2015 e 2016, é possível observar que o número de transações com movimentação financeira no Mobile Banking aumentou significativamente. Isso mostra que a confiança do cliente com os novos canais digitais foi crescendo neste período. Quanto aos investimentos em tecnologia, houve uma estabilidade no valor investido pelos bancos. Porém, há um aumento em investimento em software. Dado a necessidade no investimento da estrutura de desenvolvimento de conteúdo tecnológico para os canais com maior transação, os canais digitais. Em 2017, os serviços passam a ter foco na experiência do cliente, em resposta ao aumento da usabilidade nos canais digitais como mostra a Tabela 1 e a Tabela 2. Além de um aumento na utilização de TED e DOC por esses canais, ou seja, transformações de hábitos (FEBRABAN, 2018).

Tabela 1 - Transações em canais digitais com movimentação financeira (2016-2017)

TRANSAÇÕES COM MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA EM CANAIS DIGITAIS

	MOBILE BANKING			INTERNET BANKING		
	2016	2017	Variação (%)	2016	2017	Variação (%)
Pagamentos de contas	479 milhões	889 milhões	+85	1,3 bilhão	1,5 bilhão	+11
Transferências/DOCs/TEDs	277 milhões	401 milhões	+45	526 milhões	509 milhões	-3
Contratações de crédito	93 milhões	225 milhões	+141	105 milhões	87 milhões	-17
Investimentos/Aplicações	7 milhões	10 milhões	+42	34 milhões	58 milhões	+74

FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2018

Fonte: Febraban (2018, p. 29)

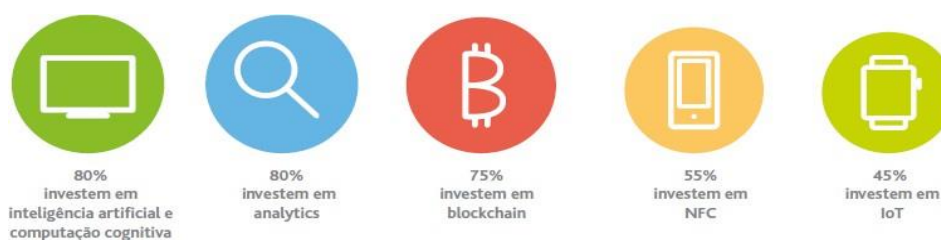
Tabela 2 - Transações em canais digitais sem movimentação financeira (2016-2017)

TRANSAÇÕES SEM MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA EM CANAIS DIGITAIS

	MOBILE BANKING			INTERNET BANKING		
	2016	2017	Variação (%)	2016	2017	Variação (%)
Pesquisas de saldo	14 bilhões	18,8 bilhões	34	6,1 bilhões	6,3 bilhões	3
Solicitações de cartão de crédito	232 mil	356 mil	53	934 mil	929 mil	-1

Fonte: Febraban (2018, p. 30)

Conforme Figura 4, o investimento em novas tecnologias permanece contínuo, no entanto, tem atenção especial em tecnologias como Inteligência Artificial e *Analytics*. O mercado volta a atenção aos novos modelos de negócios e tecnologias com a era de transformação digital.

Figura 4 - Investimento dos bancos em tecnologia por tipo

Fonte: Febraban (2018, p. 39)

O último relatório da Febraban (2019) ano-base 2018, mostra que em 2018 o número de transações realizadas pelo canal Mobile Banking continua a crescer. Porém, mostra-se uma diminuição desse crescimento indicando um possível início de estabilização. Além disso, é possível observar que o número de transações com movimentação financeira nos canais de Mobile Banking vem crescendo. Isso indica que a confiança dos brasileiros com os canais digitais também veem aumentando. Um indicador que apareceu no relatório da Febraban (2019) foi o número de contas abertas por Mobile Banking. Esse número aumentou consideravelmente até pelo Internet Banking, um canal que mesmo digital veem perdendo espaço para o Mobile Banking. No entanto, mesmo com o aumento expressivo do uso de canais digitais, o número de

agências no Brasil permanece constante numa comparação entre 2017 (21,8 mil) e 2018 (21,6 mil). Isso pode indicar uma necessidade de canais físicos independentemente da evolução de canais digitais.

Para se identificar como o setor bancário foi evoluindo com as inovações tecnológicas que foram se apresentando, buscou-se trazer a perspectiva tanto do cliente quanto do colaborador. Na visão do cliente foi pesquisado quais serviços e canais são frequentemente utilizados, e seu grau de satisfação com os serviços prestados pelos bancos (tradicionais e digitais) a fim de entender os movimentos e as diferenças entre os dois tipos. Na visão dos colaboradores foi pesquisado suas opiniões quanto aos movimentos do banco em que trabalha ou do mercado em geral frente as mudanças tecnológicas e a concorrência entre esses dois tipos de bancos. Pode-se notar que há uma parcela significativa de pessoas que optam por utilizar apenas serviços dos bancos tradicionais. Porém, é possível observar que entre os clientes que utilizam ambos os tipos de bancos, há mais pessoas que utilizam com maior frequência dos serviços dos bancos digitais do que dos bancos tradicionais. Além disso, nota-se que poucos usuários de serviços unicamente provindos dos bancos digitais. As justificativas dadas pelos pesquisados sobre utilizarem apenas bancos tradicionais se concentrou em não conhecer os serviços digitais, estar satisfeito com o banco tradicional ou estar acostumado com os serviços dos bancos convencionais. Além dessas, outras justificativas que apareceram, mas em menor escala, foram: acreditar que os serviços dos bancos tradicionais são mais seguros e ter dificuldade com as novas tecnologias.

Os pesquisados que afirmaram utilizar serviços de ambos os tipos de bancos, mas principalmente de bancos tradicionais trouxeram justificativas variadas, mas todas alinhadas ao fator de estar acostumado ao tipo de relacionamento dos bancos convencionais. Entretanto, houve uma pequena parcela que alegou ainda estar realizando a transição para os serviços dos bancos digitais, por isso ainda se relaciona principalmente com bancos tradicionais. As justificativas dos usuários de maior frequência ou exclusivamente de serviços dos bancos digitais estiveram em sua maioria na questão da facilidade, praticidade e agilidade desses novos bancos frente aos tradicionais. A transparência e comodidade, além de menos taxas e burocracias, também foram mencionadas em algumas respostas. Além disso, os clientes que ainda mantêm contas nos bancos tradicionais é porque as empresas em que trabalham têm convênio com esses bancos.

Observou-se que os serviços mais utilizados, independentemente do tipo de banco que oferece, são “Conta corrente”, “Pagamentos” e “Transferências”. Para os bancos digitais outro serviço muito utilizado pelos seus clientes é o de “Cartão de Crédito”. Já nos bancos

tradicionais, o que se destaca é o percentual de pessoas que utilizam “Conta Corrente”. Esse resultado é reforçado pelas justificativas anteriormente dadas pelos usuários de bancos digitais, mas que mantêm conta corrente em bancos tradicionais por causa das empresas em que trabalham.

Analisando a distribuição de serviços utilizados em cada tipo de banco pode-se notar que nos bancos tradicionais são mais concentrados serviços como “Conta Corrente”, “Pagamentos”, “Transferências” e “Recebimentos”. Estes serviços normalmente são cobrados pela taxa apenas da “Conta Corrente”, com exceção de transferências para bancos diferentes. Já os bancos digitais, é observado que a utilização dos serviços que normalmente têm suas próprias taxas como “Cartão de Crédito”, “Investimentos” e “Transferências” são maiores em sua relativa escala quando comparados com os bancos tradicionais. Esses resultados podem ser explicados pelas justificativas dadas anteriormente sobre a preferência pelos bancos digitais de que neles há menos taxas. Foi observado que a utilização dos canais de contato pelos clientes de bancos tradicionais é bem distribuída com apenas uma parcela maior para “Agências Físicas”. Outro ponto relevante é que os canais “Internet Banking” e “Mobile Banking” têm um acesso alto mesmo se tratando de bancos tradicionais.

Quando analisado os resultados dos bancos digitais é evidente a diminuição dos usuários que utilizam de “Agências Físicas” e “Caixa Eletrônico” para fazer algum contato ou utilização de algum serviço. Além disso, mostra uma acentuada frequência no uso do “Mobile Banking”. Os resultados são esperados dado que a ideia principal dos Bancos Digitais são a utilização mais de canais digital do que físicos. Os resultados mostraram que o grau de satisfação dos pesquisados com os serviços disponibilizados por cada tipo de banco tem uma grande diferença entre os dois tipos de bancos. Enquanto os bancos digitais apresentaram apenas graus de satisfação “Muito bom” e “Bom”, os bancos tradicionais apresentaram sem sua maior parcela uma satisfação de nível “Bom” ou “Ruim” e apenas uma parcela mínima de satisfação “Muito bom”.

Quando analisado as justificativas para as respostas dos pesquisados sobre a satisfação com os bancos tradicionais, aqueles que avaliaram sua satisfação como “Bom” apontaram em sua grande maioria que não tiveram problemas sérios ou graves com seus bancos, mas que o serviço poderia ser melhor. Um dos pontos positivos mencionados são os aplicativos de Mobile Banking que agilizam muitos serviços. Por outro lado, os pesquisados que responderam sua satisfação como “Regular” apontaram que os principais motivos para isso são os atendimentos demorados ou ineficazes na resolução de problemas, altas taxas e procedimentos muito burocráticos. Outro ponto levantado pelos usuários de bancos tradicionais é a necessidade de ir

até agências físicas para resolver certos problemas que poderiam ser feitos remotamente. As justificativas dadas pelos pesquisados que avaliaram sua satisfação com os serviços prestados pelos bancos digitais como “Muito bom” ou “Bom” mantiveram-se na linha de resposta quando foi pedido para se justificar o uso desses serviços. Em sua maioria foram utilizadas as palavras facilidade, praticidade e agilidade na prestação dos serviços dos bancos digitais. Além disso, apareceram justificativas como a isenção ou baixas taxas pelos serviços.

Além de procurar entender o perfil dos clientes de bancos tradicionais e digitais, também foram perguntados sobre suas motivações em relação aos serviços oferecidos pelos bancos digitais. Observou-se que há uma parcela significativa de pessoas que não tem interesse em utilizar serviços prestados pelos bancos digitais. As justificativas dadas por esses pesquisados é de que eles não têm muita confiança com esse tipo de banco, estão satisfeitos com os bancos tradicionais ou acham necessário o contato físico em certas situações. Já as justificativas dadas pelas pessoas que têm interesse em ter algum tipo de relacionamento com bancos digitais é em sua maioria pelos bancos digitais oferecerem isenção ou menores taxas pelos seus serviços. Além disso, outro motivo mencionado é a recomendação de conhecidos pela experiência destes.

Para aqueles que já possuíam um relacionamento com bancos digitais foi perguntado o que os motivou a procurar esse tipo de banco. Novamente as respostas seguiram a linha de uma boa experiência do cliente utilizando palavras como facilidade, agilidade e praticidade para descrever os seus serviços. Além da percepção do cliente sobre as mudanças no setor bancário com a entrada de novas tecnologias, foi pesquisado a percepção de pessoas que trabalham em bancos para poder conhecer quais são os movimentos que estão ocorrendo internamente para se ajustarem nessas mudanças que o setor vem sofrendo. A pesquisa mostra que a grande maioria dos trabalhadores conseguem enxergar algum movimento de investimentos em novas tecnologias em seus bancos. Há um destaque maior por parte dos colaboradores de bancos digitais que na pesquisa não houve respostas negativas para a pergunta.

Quando perguntado quais foram os investimentos tecnológicos realizados pelos bancos em que trabalham, não foi evidenciado muitas diferenças entre os bancos tradicionais e digitais. A maior parcela das respostas foram Inteligência Artificial (IA), Big Data, Cloud etc. Porém, os trabalhadores dos bancos tradicionais também mencionaram melhorias de atendimento para a desmaterialização das agências. Analisando os resultados obtidos pelas pesquisas documental e por questionário pode-se perceber que houve um crescimento expressivo da utilização do canal de Mobile Banking para transações bancárias. Na pesquisa documental dos relatórios da Febraban mostrou a evolução desse canal de 2013 até 2018 e na pesquisa por questionário mostrou que nos bancos digitais é o principal canal e nos tradicionais ela tem uma participação

expressiva. Esses resultados corroboram com Salutes (2019) sobre a transformação digital, principalmente de dispositivos móveis, nas modificações de estratégias de modelos de negócio. Além disso, a pesquisa por questionário mostrou que a busca pelos bancos digitais é vinculada a facilidade, praticidade e agilidade de seus serviços que são comumente utilizadas no Mobile Banking. Dessa forma, os bancos tradicionais que buscam atingir um grau de satisfação de seus clientes como dos bancos digitais precisam investir nessas novas tecnologias. Pois, segundo Barroso (2018), o novo perfil de cliente demanda atendimento ágil, custos nulos, experiências personalizadas, dentre outras necessidades. Quanto a esses investimentos, tanto na pesquisa documental como na pesquisa por questionários mostrou que as tecnologias que os bancos estão investindo mais são Inteligência Artificial e Big Data. Esses resultados apontam que os colaboradores dos bancos estão enxergando os investimentos em tecnologias que foram apontados pelos relatórios da Febraban.

Por fim, apesar da crescente evolução da utilização dos canais digitais juntamente com a diminuição da utilização de canais físicos apontados nos relatórios da Febraban ao longo dos anos, pode-se observar que o número de agências físicas ativas se mostrou constante no mesmo período. A pesquisa por questionário apontou que uma parcela dos pesquisados não utilizam serviços de canais digitais por não avaliarem esse tipo de canal como seguro. Esse último resultado pode ser o agente causador de que mesmo com a evolução dos canais digitais o número de agências físicas ainda se manter. No entanto, é provável que essa parcela de pesquisados que não sentem segurança em utilizar serviços financeiros digitais podem não conhecer o Fundo Garantidor de Crédito (FGC), que em caso de intervenção ou liquidação de instituições financeiras, ela garante o retorno de depósitos e investimentos de até R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais) (FUNDO GARANTIDOR DE CRÉDITOS, 2018).

5.2 Categoria: Perspectivas e Benefícios

Para essa categoria, foi seguido a estrutura lógica de análise anterior, a fim de estudar a perspectiva e os benefícios dos bancos na visão da amostra. Iniciando a análise com uma pergunta direcionada aos funcionários de ambos os bancos sobre as perspectivas do setor financeiro, relacionados a digitalização dos negócios, esperava-se respostas com visões diferentes, no entanto, é notado uma visão globalizada entre eles. Nesse primeiro momento, é possível identificar que ambos funcionários veem uma diminuição em processos em relação ao papel, destacando o ponto de vista de um funcionário de um banco tradicional, no qual alega que a digitalização trará, "...desmaterialização dos documentos impressos, com isso tornando também mais ágil, as consultas e resolução de problemas.", e em complemento, o funcionário do banco digital, ressalta que: "Em um futuro próximo acredito que o mundo dos papeis será

bem menor, e será raro ver pessoas com dinheiro vivo principalmente moedas”. Os demais funcionários de bancos tradicionais, identificaram um movimento em melhoria de processos que já existem nas *Fintechs*, apontadas também por Salutes (2019), sobre a burocracia e otimização da operação com os canais digitais, quando mencionam que a perspectiva do setor financeiro é “Torna-lo mais dinâmico e menos burocrático”, e “Cada vez menos agência e mais smartphone”. Ao observar os relatórios da Febraban, a fim de estudar as perspectivas no setor, constata-se que os bancos já previam uma tendência do perfil do cliente, que relata as estratégias para época.

Nota-se que as tendências já se tornaram ou estão se tornando realidade, como a consolidação dos canais digitais, busca da automação dos processos, investimentos e a constante evolução dos papéis das agências, no qual corrobora com o questionário, quando os funcionários mencionam que as mudanças relacionadas a digitalizaçãodos processos já estão ocorrendo, devido a transformação digital, que muda modo de pensar dos clientes na busca de serviços mais ágeis, afetando diretamente as organizações (SILVA et al., 2019). Observando as vantagens dos bancos tradicionais apontadas por seus funcionários, muitos ressaltam a segurança como o maior benefício ao cliente, seguida por parcela de mercado, serviço solido, credibilidade e atendimento pessoal, citando o cuidado em manter o relacionamento com o público de maior idade. Todavia, quando se muda o foco para as vantagens dos bancos digitais, seus colaboradores relatam sobre a eficiência operacional com agilidade do atendimento, além de evidenciar o papel da tecnologia como primordial para a atuação do negócio.

Em seguida, foi perguntado como os bancos tradicionais estão reagindo ao aumento dos bancos digitais. Nessa questão, a maioria dos colaboradores acreditam que está havendo uma ação por parte das instituições financeiras principalmente envolvendo a tecnologia, ressaltando o relato de um funcionário, no qual acredita que está tendo um movimento interno, porém é algo moroso: “Estão tentando desburocratizar seus processos, mas a regulamentação para os bancos tradicionais são muito mais rigorosas, e mudar a tradição em pouco tempo, não é algo fácil, pois envolvem, estruturas, pessoas e tecnologia.” Em relação à necessidade de haver agências bancárias, de acordo com os resultados, somente 19,7% dos entrevistados acreditam que sempre haverá a necessidade de um posto de atendimento, no entanto, cerca de 60,6% dos usuários, acreditam que a uma tendência de redução e 16,7% concordam que há pouca necessidade de manter os postos e somente 3% acreditam que não precisa mais de agência bancaria.

Com esse resultado, é possível inferir que conforme a tecnologia avança, reduzirá a necessidade de manter postos de atendimentos presenciais abertos, justificando uma forte

tendência do usuário em buscar o atendimento na palma da mão, ou seja, nos dispositivos moveis conforme Barroso (2018), que ressalta a evolução do perfil do cliente. Contudo, ao verificar se os usuários acreditam em serviços financeiros exclusivamente digitais é possível identificar um certo receio por uma parcela dos entrevistados, quando 39,4% alegam que os bancos não serão somente digitais, enquanto 31,8%, acreditam que isso é possível ao responderem com o talvez, e 28,8% acreditam na possibilidade de atuação totalmente digital dos bancos. Essa crença pela digitalização total das instituições financeiras, se dá pela estratégia utilizada apontada no relatório da Febraban (2018), com a consolidação dos canais digitais ocorrida em 2015. Atualmente os bancos tradicionais estão se preparando para o futuro, tendo como base 3 três pontos importantes, no qual permeia entre experiência de usuário, como resposta a concorrência, ou seja, os bancos digitais, digitalização de processos, direcionando seus esforços na transformação digital, sendo centro de sua estratégia e eficiência operacional, visando um melhor atendimento, a fim de obter clientes fidelizados (FEBRABAN, 2018)

5.3 Categoria: Desafios

A Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2019 (ano-base 2018) apresenta um capítulo dedicado aos desafios do setor bancário para o futuro, deste relatório foi extraído informações das quais serão apresentadas a seguir (FEBRABAN, 2019). Os Bancos em essência, são estruturas complexas e muito regulamentadas. Inovar sem colocar em risco toda a estrutura é um grande desafio, uma vez que é preciso aplicar e investir em tecnologia de ponta, focando no comportamento e necessidades dos clientes, como por exemplo, a segurança cibernética, *analytics* e inteligência artificial, o que proporciona um crescimento exponencial em *chatbots* e ofertas de produtos e serviços nos canais digitais.

No decorrer dos últimos anos os grandes bancos conseguiram avançar muito na mobilização de esforços no direcionamento estratégico voltado para a necessidade dos seus clientes, visto que é uma transformação radical que vai de encontro com uma lógica de décadas onde estas instituições olhavam muito mais para dentro do que para fora. Agora as instituições tradicionais necessitam oferecer aos seus clientes motivos para permanecer utilizando suas plataformas. Com o novo direcionamento, os bancos têm como desafio aprimorar sua capacidade de segmentação, com o intuito de alcançar e reter os mais diversos públicos com a oferta de serviços adequados e inovadores, como fazem as *Fintechs*. Os bancos tradicionais também têm como desafio operar em um ambiente de regulamentação complexo, devendo alinhar suas obrigações com a nova estratégia, sendo assim, buscando cada vez mais a simplificação operacional de uma estrutura gigantesca que hámos dias de hoje, e uma boa estratégia para gestão de riscos e eficiência em custos.

A gestão das tecnologias emergentes dentro das instituições é fator relevante a ser considerado, visto que, o crescimento tem sido constante e gerenciar uma estrutura de plataformas, sistemas, softwares e ferramentas demanda recursos significativos, desde pessoas qualificadas, segurança dos dados nas transições sistêmicas e seleção de parceiros e ou fornecedores que atuarão como suporte em operações. A segurança é a chave essencial a ser considerada em um ambiente de transformação tecnológica, para os bancos isso não é novidade. Com o crescente investimento no mundo acerca deste quesito as instituições bancárias no Brasil estão sempre se atualizando e buscando exemplos de melhores práticas, mas como as inovações tecnológicas aumentam em uma velocidade exponencial, os desafios gerados por estas também evoluem, cabe aos bancos como desafio uma característica preditiva e defensiva para combater as novas ameaças e menos reativas e corretivas, e colocar em pauta a segurança juntamente com as estratégias a serem adotadas no tocante a inovações tecnológicas

Buscar parcerias com as *Fintechs* é um desafio para os bancos tradicionais, de acordo com o estudo realizado, provavelmente, a cordialidade entre bancos tradicionais e as *Fintechs* não gere um ambiente de hostilidade, mas sim um ecossistema estrutural transmutável. Este ambiente é propício para o surgimento de parcerias, principalmente em áreas como compartilhamento de dados, *analytics* e computação cognitiva. De acordo com o estudo, os bancos devem se posicionar menos combativamente frente as *Fintechs*, pois, os bancos tradicionais provavelmente manterão sua liderança por causa de três fatores: as barreiras regulatórias, a inércia natural dos consumidores e a falta de recursos das entrantes *Fintechs* para adquirir ou replicar concorrentes. Mesmo assim, não se deve deixar de passar despercebido a capacidade das *Fintechs* de realmente redesenhar as expectativas dos consumidores, nisso os bancos tradicionais devem estar atentos e não empenar papel de resistência nesta modificação no cenário do mercado.

Como não apenas os hábitos dos consumidores estão mudando, a relação de trabalho também, os bancos têm como desafio a busca por cada vez mais mão de obra especializada para lidar com novas tecnologias e necessitam estar atentos para serem atrativos também para o novo tipo de profissional que está surgindo. Os bancos têm a necessidade de alinhar propósitos entre a antiga geração que está no banco e a entrante a fim de fazer com que suas estratégias reorientadas ligadas as novas tecnologias surtam efeito no curto, médio e longo prazo.

Utilizar o Mobile Banking como principal agente transformador de estrutura, visto que no mundo todo e, como é demonstrado na pesquisa, no Brasil o Mobile Banking começa a crescer frente aos demais canais de relacionamento. Entre os maiores *heavy users*, os *millenials*, são também os mais propensos a demandar e a utilizar inovações de serviços. E, no longo prazo, serão

eles os usuários na faixa etária com maiores recursos para movimentar e investir. Ao não considerar apenas o Mobile como um canal, mas a lógica digital para o centro da estratégia, os bancos encontram uma grande oportunidade de conduzir uma transformação nas estruturas institucionais. As necessidades regulatórias, por exemplo, podem ser amparadas pela capacidade de coletar dados. Os bancos seguem na direção de tornar o MobileBanking, por sua comodidade e usabilidade, o centro transacional de suas operações. Já em uma abordagem um pouco mais radical e desafiadora, os bancos seguem para uma modificação em sua estrutura, baseado no digital.

Por fim, os bancos tradicionais precisam constantemente e rapidamente avaliar e reavaliar suas estruturas e como as manter à frente dos novos desafios. Ao observar o longo prazo, o estudo “2018 Banking Outlook – Accelerating the transformation”, elaborado pela Deloitte, destacou seis áreas que devem estar no topo da agenda das instituições financeiras, e são eles: centralidade do consumidor, regulamentação, portfólio de tecnologias, riscos cibernéticos, parcerias e força de trabalho. Para isso, não será necessária apenas tecnologia, será necessário também agilidade organizacional, precisão e análise do cenário do mercado como um todo, o que envolve investir em inovação, gestão de talentos e parcerias, dentro de um ecossistema agora mais amplo, aberto pelas *Fintechs*.

A partir deste ponto será apresentado as respostas do questionário sob a categoria de análise deste tópico. No questionário foi abordada uma questão relativa aos principais desafios dos bancos tradicionais frente ao aumento dos bancos digitais. As respostas se direcionaram aos quesitos agilidade, atendimento, custos, tarifas e desburocratização. Quando perguntado sobre a ameaça que os bancos tradicionais enfrentam, frente aos bancos digitais, o quadro abaixo demonstra que grande maioria são indecisos quanto a este quesito e os que acreditam que os bancos tradicionais não estão ameaçados superam os que veem os bancos digitais como uma ameaça real aos bancos tradicionais. Para entender melhor os dados, foi solicitado uma justificativa para a resposta. Os respondentes que afirmaram “Talvez” justificaram sua resposta em maioria na circunstância de que ainda há muita necessidade de contato humano na forma física, pois muitos ainda se sentem inseguros em realizar operações mais complexas via plataformas totalmente digitais, a falta de conhecimento da população em manipular novas tecnologias, principalmente a população que não nasceu ou cresceu na era digital e pelo poder econômico e representatividade que os bancos tradicionais possuem, os que responderam “Não” possuem a mesma gama de argumentos. Os que responderam “Sim” possuem a característica de serem mais jovens, citando como argumento principal as taxas inexistentes ou reduzidas dos bancos digitais, a rapidez e facilidade na resolução de problemas e citando a evolução

tecnológica como principal fator. Para concluir a análise do quesito foi perguntado para os respondentes o que falta para um banco digital possuir o mesmo número de clientes de um banco tradicional. Em suma as respostas ficaram em torno de: confiabilidade, segurança, credibilidade, acessibilidade e tempo.

Podemos concluir que os desafios dos bancos tradicionais voltam-se para inovações tecnológicas, para corresponder as facilidades e perspectivas que as *Fintechs* inseriram no mercado com um modelo de negócio inovador, com o cliente no centro do negócio e tecnologia, tais como Big Data, *machine learning* e *Analytics* oferecendo cada vez mais serviços personalizados e de valor aos clientes. Os bancos tradicionais necessitam tornar sua estrutura enxuta e alinhada as novas estratégias a serem modeladas seguidas para enfrentar os desafios. Já os bancos digitais necessitam ainda transparecer credibilidade, segurança e investir no quesito acessibilidade para pessoas ainda não inseridas no universo digital. Neste quesito os bancos tradicionais necessitam mudar a sua imagem de instituição altamente burocratizada e “engessada”, que é o oposto que a imagem que as *Fintechs* transmitem.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os avanços tecnológicos têm contribuído constantemente para as instituições financeiras, gerando uma evolução nos serviços bancários e a criação de novos modelos de negócios a base da tecnologia, em virtude da mudança ocorrida no perfil dos clientes, causando uma ação conhecida por transformação digital.

Tendo em vista o que foi levantado na pesquisa acerca do impacto da tecnologia no setor financeiro, é possível concluir, por meio da análise dos resultados obtidos pelas pesquisas documental e por questionário, um crescimento na utilização do canal de Mobile Banking para transações bancárias em ambos os bancos, sendo o Banco digital, seu principal canal e o banco tradicional, com um uso expressivo.

Além disso, o estudo mostrou também, que a busca pelos bancos digitais, se dá pela facilidade, praticidade e agilidade dos serviços bancários oferecidos e o desafio dos bancos tradicionais é claramente investir em tecnologia direcionadas em três pontos importantes, no qual permeia entre experiência de usuário, digitalização de processos e eficiência operacional para atingir e reter clientes na era digital. Os bancos tradicionais carregam em si uma imagem de burocracia e ineficiência quando a questão é respostas rápidas nas soluções de problemas, porém, ainda transmitem ao público uma imagem de segurança e solidez, e angariar essa

imagem é o principal desafio das *Fintechs*.

As *Fintechs* quebraram barreiras antes intransponíveis no setor por meio da tecnologia e na forma como se relacionam com o cliente, o que de fato atraiu fatia do público mais jovem, que se identificou muito rápido a proposta e foi atraído pela facilidade, agilidade e é claro, a não tarifação para alguns serviços.

Devido ao caráter exploratório da pesquisa, os resultados apontados neste trabalho podem gerar oportunidades de novas pesquisas sobre o tema. Visto que os bancos tradicionais ao longo do tempo foram gerando uma percepção negativa quanto a experiência do cliente e os bancos digitais surgiram para atender essas oportunidades abertas com o auxílio da tecnologia, uma proposta de pesquisa futura seria como os bancos tradicionais podem reconstruir a imagem desgastada no mercado para não perderem espaço para as *Fintechs*. Além disso, é possível se aprofundar mais no tema “tecnologias bancárias” realizando pesquisas para medir o impacto, que essas novas tecnologias, investidas pelos bancos tradicionais, estão trazendo de retorno para a instituição.

REFERÊNCIAS

BACEN - Banco Central do Brasil. Resolução Nº 4.480, de 25 de abril de 2016. Dispõe sobre a abertura e o encerramento de contas de depósitos por meio eletrônico e outras providências.

Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 78, p. 15, 26 abr. 2016.

BACEN – Banco Central do Brasil. **Bancos múltiplos.** 1994. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/bm.asp>. Acesso em: 13 out. 2019.

BANCO DO BRASIL, **Relatório Anual 2018.** Disponível em: <https://www45.bb.com.br/rao/ri/ra2017/index.html>. Acesso em: 18 de set. 2019.

BANKING OUTLOOK – **Accelerating the transformation, 2018.** Disponível em: <https://www2.deloitte.com/tw/en/pages/financial-services/articles/2018-banking-outlook.html>. Acesso em: 15 de jan. 2019.

BARROSO, L. C. Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste - ETENE. **Tecnologia Bancária: evolução recente e tendências.** 2018. Disponível em: https://www.bnb.gov.br/documents/80223/1103955/Ano+2_n2_Abr_2018.pdf/2ea55d6d-8ab2-9389-e9c4-e8cd1bb895c0. Acesso em: 01 ago. 2019.

BRADESCO. **Relatório Integrado 2018.** Disponível em: https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/587/587_1_FI

NAL_08.03.2018_PARA%20O%20SITE.pdf. Acesso em: 18 de set. 2019.

ANATEL. Agência Nacional de Telecomunicação. **Brasil registra 628.724 novas linhas pós-pagas em julho**. 2019. Disponível em: <https://anatel.gov.br/dados/destaque-1/283-acessos-smp>. Acesso em: 29 set. 2019.

BRONZATI, A. O Estado de S. Paulo. **Citando 'avanço tecnológico', Bradesco lança o segundo PDV de sua história**. 2019. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,citando-avanco-tecnologico-bradesco-lanca-o-segundo-pdv-de-sua-historia,70002988580>. Acesso em: 13 jan. 2020

CAIXA. **Relatório de Gestão 2018**. Disponível em: http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-par/Relatorio_de_Gestao_2018.pdf. Acesso em: 19 de set. 2019.

CHICK, V. A evolução do sistema bancário e a teoria da poupança, do investimento e dos juros. **Ensaio Fee**, Porto Alegre, v. 15, n. 1, p.9-23, 1994. Disponível em: <https://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/1663/2031>. Acesso em: 01 out. 2019.

DAROLLES, S. The rise of fintechs and their regulation. **Financial Stability Review**, n. 20, p.85-92, 2016.

ESTADÃO (Focas). **Quais são os tipos de fintech?** Disponível em: <https://infograficos.estadao.com.br/public/focas-ubereconomia/servicos-financeiros-2.php>. Acesso em: 02 out. 2019.

FEBRABAN- Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2013**. Strategy&, 2014a. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em: 01 out. 2019.

FEBRABAN- Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2014**. Strategy&, 2014b. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em: 01 out. 2019.

FEBRABAN- Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2015**. Deloitte, 2015. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em: 01 out. 2019.

FEBRABAN- Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017** (ano-base 2016). Deloitte, 2017. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em: 01 out. 2019.

FEBRABAN- Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2018** (ano-base 2017). Deloitte, 2018. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em: 01 out. 2019.

- FEBRABAN- Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2019** (ano-base 2018). Deloitte, 2019. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em: 01 out. 2019.
- FUNDO GARANTIDOR DE CRÉDITOS. “**Você sabe o que é o FGC?**”. Youtube. Disponível em: <https://youtu.be/DcetUfBalJo>. Acesso em 17 de fev. 2019.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOI, C. K.; MELLO, R. B. de; SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010
- GONÇALVES, C. B. **Casa da Moeda. Origem do Dinheiro**. 2015. Disponível em: <https://www.casamoaeda.gov.br/portal/socioambiental/cultural/origem-do-dinheiro.html>. Acesso em: 14 ago. 2019.
- JAYAWARDHENA, C.; FOLEY, P. Changes in the banking sector—the case of Internet banking in the UK. **Internet Research**, v. 10, n. 1, p. 19-31, 2000.
- LOPES, Y.; ZILBER, M. A. Inovação e Vantagem Competitiva. **RIT-Revista Inovação Tecnológica**, v. 7, n. 02, 2018.
- LORENZO, M. B. (Ed.). **O que são os bancos?** 2002. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/Pre/educacao/cadernos/bancos.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2019.
- MACHADO, V. H. P. L. et al. A Revolução dos Bancos Digitais no Brasil:Área Temática - Empreendedorismo, Startups e Inovação. **29º Enangrad: Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração**. São Paulo, p. 1-13. [2018]. Disponível em: http://xxix.enangrad.org.br/pdf/2018_JUNIOR130.pdf. Acesso em: 01 et.2019.
- NETO, Y. C. C. Primeiras instituições financeiras oficiais. Banco Central do Brasil. **Bancos Oficiais no Brasil: Origem e Aspectos de Seu Desenvolvimento**. Brasília: Biblioteca Banco Central do Brasil, 2004. p. 11-16.
- ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. **Relato Integrado 2018**, 2018. Disponível em: <https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2018/pdf/pt/relato-integrado-2018.pdf>, acesso em 18 de setembro de 2019
- SALUTES, B. **Bancos digitais: conheça as principais vantagens**. 2019. Disponível em: <https://canaltech.com.br/mercado/bancos-digitais-vantagens-153749/>. Acesso em: 10 nov. 2019.
- SANTANDER. **História de Transformação Contínua**, Relatório integrado Santander 2018 https://cms.santander.com.br/sites/WPS/documentos/arq-sustentabilidade-relatorio-anual-2018/19-03-22_144337_relatorio-anual-2018.pdf, acesso em 18 de setembro de 2019.
- SANTOS, R. **O desafio dos bancos na era da digitalização**. 2017. Disponível

em:<<https://administradores.com.br/noticias/o-desafio-dos-bancos-na-era-da-digitalizacao>>.

Acesso em: 20 nov. 2019.

SILVA, A. C. *et al.* **O Impacto da Transformação Digital nos Modelos de Negócio dos Setores Financeiro, TI e Saúde.** 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.