

**FACULDADE UNIDA DE CAMPINAS - FACUNICAMPS**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GIOVANA CAMARGO DA SILVA LIMA**

**KASSIO BARBOSA SANTOS**

**PABLO NILSON FERREIRA DOS SANTOS**

**O IMPACTO DAS *FINTECHS* NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS  
TRADICIONAIS: ESTUDO DE CASO NO ITAÚ UNIBANCO.**

**GOIÂNIA – GOIÁS**

**2019/2**

**GIOVANA CAMARGO DA SILVA LIMA**  
**KASSIO BARBOSA SANTOS**  
**PABLO NILSON FERREIRA DOS SANTOS**

**O IMPACTO DAS FINTECHS NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS  
TRADICIONAIS: ESTUDO DE CASO NO ITAÚ UNIBANCO.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito para nota da disciplina de TCC, necessária para a graduação do curso de Administração da Faculdade Unida de Campinas – FacUnicamps.

Orientação do (a) Prof.º Me. Marcos Henrique Ribeiro Araújo.

**GOIÂNIA-GOÍÁS**

**2019/2**

## **O IMPACTO DAS *FINTECHS* NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS TRADICIONAIS: ESTUDO DE CASO NO ITAÚ UNIBANCO.**

## **THE IMPACT OF *FINTECHS* ON TRADITIONAL FINANCIAL INSTITUTIONS: CASE STUDY IN ITAÚ UNIBANCO.**

GIOVANA CAMARGO DA SILVA LIMA<sup>1</sup>; KASSIO BARBOSA SANTOS<sup>2</sup>; PABLO NILSON FERREIRA DOS SANTOS<sup>3</sup>; ME. MARCOS HENRIQUE RIBEIRO ARAÚJO<sup>4</sup>

### **RESUMO**

Tendo em vista o grande avanço tecnológico através das *fintechs* no mercado financeiro brasileiro, o presente trabalho surgiu para entender essa significativa mudança no sistema bancário e sua complexidade, mostrando os motivos para a ascensão acelerada destas instituições financeiras. Pesquisa-se a fim de analisar o impacto que esse novo modelo bancário está causando em detrimento ao modelo convencional utilizado nos bancos. Para tanto, é necessário identificar o que ocasionou o surgimento da revolução digital nos bancos, analisar a ascensão das *fintechs* no mercado financeiro brasileiro atual e através de um estudo de caso, demonstrar os impactos causados pelas *fintechs* no Itaú Unibanco. Verifica-se que, para os clientes dos serviços bancários digitais, este impacto foi positivo, pois trouxe facilidade e comodidade, além da redução de taxas e da burocracia. Enquanto para os bancos tradicionais está sendo um grande desafio, visto que, se eles não aproveitarem também deste momento que o mercado financeiro está passando e usarem a tecnologia a seu favor para oferecerem aos clientes o que eles encontram nos bancos digitais, dificilmente sobreviverão.

**Palavras-chave:** *Fintechs*; Instituições financeiras; Itaú; Mercado financeiro.

### **ABSTRACT:**

*In view of the great technological advance through fintechs in the Brazilian financial market, the present work came to understand this significant change in the banking system and its complexity, showing the reasons for the accelerated rise of these financial institutions. Research is being conducted to analyze the impact that this new banking model is having on the detriment of the conventional banking model. To this end, it is necessary to identify what caused the emergence of the digital revolution in banks, to analyze the rise of fintechs in the current Brazilian financial market and through a case study, to demonstrate the impacts caused by fintechs on Itaú Unibanco. Given this, it can be seen that for digital banking customers, this impact was positive, as it brought ease and convenience, as well as the reduction of fees and bureaucracy. For traditional banks, this is a big challenge, as if they don't take advantage of this time when the financial market is passing and use technology to their advantage to offer customers what they find in digital banks, they will hardly survive.*

**Keywords:** *Fintechs*; Financial Institution; Itaú; Financial market

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Graduação em Administração da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS.  
Email: gioovanac@outlook.com

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Graduação em Administração da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS.  
Email: kassy2005@hotmail.com

<sup>3</sup> Acadêmico do Curso de Graduação em Administração da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS.  
Email: pablo\_fra@hotmail.com

<sup>4</sup> Mestre em Administração. Professor da Faculdade Unida de Campinas- FACUNICAMPS.

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado financeiro brasileiro tem passado por mudanças significativas. Os bancos tradicionais também estão em constante mudança, para acompanhar a sociedade em seu crescimento tecnológico. Por sua vez, a sociedade tem percebido que tempo é literalmente dinheiro, e está mais propensa a resolver seus problemas através de um celular, totalmente *online* e sempre buscando melhores condições que se adequem as suas condições financeiras.

Dentro desse viés, surgiram as chamadas *fintechs*, que nada mais são do que bancos digitais. Esses bancos digitais por se tratarem de bancos totalmente digitalizados, onde seus usuários contratam linhas de crédito, fazem transferências, resolvem suas pendências, e muito mais através de uma tela do celular, além de não possuírem tarifas de manutenção de contas e taxas de juros reduzidas, estão causando alvoroço no mercado financeiro, pois têm caído nas graças da sociedade.

Partindo de tal pressuposto, nota-se que apesar desses novos bancos serem parte daquilo que se espera pela sociedade e também pelas organizações, uma vez que as mesmas também possuem grandes gastos em tarifas bancárias, ambos têm receio. Este trabalho tem como objetivo geral analisar o impacto da ascensão das *fintechs* em detrimento ao modelo convencional utilizado nos bancos. Tendo como viés os seguintes objetivos específicos: identificar o que ocasionou o surgimento da revolução digital nos bancos; analisar a ascensão das *fintechs* no mercado financeiro brasileiro atual; demonstrar os impactos causados pelas *fintechs* ao Itaú Unibanco.

Segundo a Agência de Notícias do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018), 116,1 milhões de pessoas estavam conectadas à internet no ano de 2016, ou seja, 64% de toda população e este número saltou para 126,3 milhões em 2017. Já os investimentos em *fintechs* aumentaram 120% de 2017 para 2018, atingindo um recorde de acordo com CARVALHO (2019).

A partir de tal crescimento, o maior banco brasileiro, Itaú Unibanco, já sentiu a necessidade de fazer adequações, como por exemplo o fechamento de mais de 200 agências no primeiro semestre de 2019 segundo GOULART (2019). BRONZATI (2019) informa que de acordo com o Presidente do Banco Itaú Candido Bracher, a razão para o fechamento de agências foi o avanço da plataforma digital e que este movimento é uma resposta ao comportamento do cliente.

Sendo assim, surge a seguinte questão problema: levando em consideração a perceptiva aderência da sociedade aos bancos digitais, como o Itaú Unibanco tem reagido às frequentes mudanças causadas pelas *fintechs* no mercado financeiro brasileiro?

A sociedade tem passado por avanços, sejam eles científicos ou tecnológicos. A cada dia que passa, o uso da tecnologia tem sido constante para melhorar a vida dos usuários, que sempre buscam por praticidade e rapidez, uma vez que o tempo tem sido cada vez mais curto. Diante disso, a procura por bancos mais práticos, onde qualquer problema pode ser resolvido através do celular são inúmeras, tornando o estudo sobre as *fintechs* no mercado financeiro brasileiro, de suma importância.

Atualmente, nota-se que o número de usuários dos bancos digitais aumenta diariamente e de forma significativa. Partindo de tal verificação, antes de tudo é necessário entender e saber o que são, e como surgiram os bancos digitais e o que são *fintechs*. Além disso, será também analisado como o tradicional Itaú Unibanco tem reagido e quais mudanças já ocorreram com as chegadas dessas *startups*.

A partir de tais constatações, o trabalho surgiu com a intenção de contribuir e entender essa significativa mudança no sistema bancário e sua complexidade, mostrando os motivos para a ascensão acelerada dos bancos digitais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Revolução digital nos bancos**

A revolução digital teve início na década de 1970, quando entrou em cena a tecnologia da informação. Com a chegada dos computadores e das redes de comunicação eletrônicas, o crédito se desprende dos balanços patrimoniais dos bancos, o que ocasionou em diversas alterações na regulação bancária, sendo que essas alterações se deram totalmente profundas e extensas no mesmo. Segundo Mcmillan (2018, p. 23), “a ascensão das atividades bancárias paralelas salienta o fato de que as atividades bancárias não se limitam aos bancos”.

Mcmillan (2018) afirma que nesse momento, surgiram novas formas de atividades bancárias, onde os bancos organizaram suas atividades com o intuito de contornar a regulação, para não mais se submeterem às suas exigências. Com isso, começaram a surgir às atividades bancárias não reguladas, ou pouco reguladas denominadas como atividades bancárias paralelas

(*shadow banking*), que em pouco tempo se tornaram mais importantes que as atividades bancárias tradicionais, afirma o autor.

McMillan (2018) reitera que:

As atividades bancárias não se limitam às instituições que denominamos bancos; além disso, nem todas as atividades executadas pelos bancos são atividades bancárias. Não se trata de um modelo de negócios, mas de uma maneira de organizar o sistema financeiro. (MCMILLAN, 2018, p.18)

Sendo assim, torna-se evidente que os bancos não são exclusivamente instituições de crédito, pagamentos e finanças. Estas atividades podem também ser desenvolvidas por outros modelos bancários como, por exemplo, os bancos digitais, em que o avanço tecnológico tem andado lado a lado com a evolução da sociedade.

Dessa forma, é evidente que a tecnologia vem se tornando cada vez mais integrada a vida das pessoas, e a sociedade através dela tem buscado aperfeiçoar o seu tempo através da utilização de aplicativos bancários, não tendo assim tanta necessidade de ir a uma agência para solucionar seu problema.

De acordo com McMillan (2018), a tecnologia da informação não só destruiu a funcionalidade do sistema bancário, como possibilitou uma nova organização de moedas e crédito, assim, se desenvolveram novas tecnologias como empréstimos de ponto-a-ponto (*peer-to-peerlending* ou P2P), os mercados virtuais e as moedas digitais, que deram oportunidade para que a demanda das famílias e das organizações fossem satisfeitas, ao mesmo tempo em que facilitou aos tomadores, financiamentos em longo prazo para projetos arriscados.

Segundo o site FINTECH (2019), as *fintechs* surgiram através do resultado da crise internacional de 2008, quando houve a falência do banco norte-americano Lehman Brothers, junto com a 4ª Revolução Industrial que alavancou a tendência para automação. A consequência destes acontecimentos foi que ficaram para segundo plano os desenvolvimentos tecnológicos e de negócios. Foi neste momento que surgiram as *fintechs*, justamente com o foco de preencher esse *gap*, oferecendo tecnologia de baixo custo e mais flexível, em que uma parte das pessoas, que impulsionaram o crescimento dessas empresas, era funcionários demitidos dos grandes bancos durante a crise, conclui o site.

Essas inovações *fintech* estão causando um reboiço no mercado financeiro. Mas, qual o conceito dessa palavra que tem sido tão falada na atualidade? Através do site Jornal GGN, Costa (2019) afirma que:

*Fintech* é a abreviatura do termo “Financial Technology”, usado para identificar empresas recém-criadas (startups), dirigidas por jovens empreendedores e apoiadas

no uso intensivo de plataformas tecnológicas para oferecer serviços financeiros por meio de modelos de negócio inovadores para clientes jovens e/ou precariamente atendidos pelo sistema bancário tradicional.

Em poucas palavras, *fintechs* são *startups* que através do avanço da tecnologia, atuam trazendo melhorias para o mercado financeiro. Para entender o que é uma *startup*, Gytahi (2018), através do site Revista Exame, afirma que:

Tudo começou durante a época que chamamos de bolha da internet, entre 1996 e 2001. Apesar de usado nos EUA há várias décadas, só na bolha ponto-com o termo “startup” começou a ser usado por aqui. Significava um grupo de pessoas trabalhando com uma ideia diferente que, aparentemente, poderia fazer dinheiro. Além disso, *startup* sempre foi sinônimo de iniciar uma empresa e colocá-la em funcionamento.

Cavalheiro (2015) reitera que, de acordo com a expressão em inglês, “começar do zero”, são empresas que surgem de uma ideia distinta com potencial de gerar dinheiro em pouco tempo e investimento baixo, é algo inovador com potencial bem alto, mas que também tem um risco alto”. Ou seja, são empresas que estão em seu estágio inicial, de capital inicial baixo e crescimento rápido, e que, de acordo com a movimentação do mercado econômico atual, têm um futuro promissor.

Já as *fintechs* são definidas pelos autores Dhar e Stein (2016) como:

Inovações do setor financeiro envolvendo modelos de negócios habilitados para tecnologia que podem facilitar a desintermediação, revolucionar a forma como as empresas existentes criam e entregam produtos e serviços, abordam problemas de privacidade, regulamentação e aplicação da lei, fornecem novas entradas para empreendedorismo e oportunidades de crescimento inclusivo. (DHAR, STEIN, 2016, p.03)

No geral, as *fintechs* são *startups* que trouxeram inovações tecnológicas para o mercado financeiro. Ou seja, estas empresas trouxeram aos serviços bancários que já existem há décadas, funcionalidades e facilidades que aproximaram a sociedade daquilo que era até então inalcançável, ou complicado – como, por exemplo, investimentos, empréstimos, cartões de crédito.

## 2.2 Fintechs no Mercado Financeiro Brasileiro

No Brasil, essas *startups* surgiram inicialmente no ano de 2009. As mesmas exerciam atividades atreladas aos bancos tradicionais e financeiras vistas no BMG, PanAmericano, etc. Seu diferencial nesse período era dar ao público, auxílio sobre certas atividades bancárias com um valor menor de custo para o usuário como pagamentos *online* via PayPal, Pag Seguro, por

exemplo. Atualmente, segundo Butcher (2019), 20,73% das 550 *fintechs* do país estão enquadradas na categoria meios de pagamento, e 15,46%, em crédito.

Em relação a reação do público em relação as *fintechs*, Oliveira (2018), informa através do site DCI (Diário Comércio Indústrias e Serviços) que:

As *fintechs* estão revolucionando a maneira como as pessoas lidam com seu dinheiro. Elas tornaram esse processo mais rápido, transparente e barato. E o público tem gostado disso. As *startups* que abusam da tecnologia no setor financeiro representam um desafio e tanto para os bancos.

Ao notar que não estava obtendo o retorno financeiro desejado, por volta de 2015 as *fintechs* se desprenderam dos bancos tradicionais e montaram seus próprios negócios. Surgindo assim, bancos totalmente digitais, como NuBank e Next, com facilidades como liberações de crédito sem pagamentos de taxas e custos para manutenções de conta, por exemplo. No Brasil, existem cerca de 550 *fintechs*, segundo o estudo realizado pelo *Fintech Mining Report 2019*, feito pela empresa Distrito, que é uma holding do ramo de inovação.

De acordo com MELLO (2018), em crescimento no Brasil, as *fintechs* podem auxiliar na redução das tarifas dos serviços financeiros, podem também oferecer novas opções para as empresas. Por mais que elas ofereçam facilidades consideráveis, para uma parte expressiva da população o assunto ainda é desconhecido. A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) fez um levantamento e constatou que 54,8% dos empresários ligados a ela, desconheciam esta modalidade de serviços financeiros, conclui o autor.

Consoante a isso Wolf (2019) corroborou por meio do site Uol Economia que:

Entre os aparelhos, o uso de *smartphone* se destaca: segundo o levantamento, há hoje 230 milhões de celulares ativos no País. Já o número de computadores, notebooks e tablets em uso no Brasil são de 180 milhões. Houve um aumento de 10 milhões no número de *smartphones* ativos em relação a 2018.

Com tais mudanças e ascensões da sociedade no mundo digital, de acordo com Roveda (2019), o Censo Startse 2017 apontou que 70% dos novos empreendimentos que fazem uso da tecnologia foram fundados entre 2016 e 2017, data essa que é a mesma de total ascensão das *fintechs* no mercado brasileiro.

Contudo, dar o fim das atividades dos bancos iria redefinir totalmente a função do setor público em relação à organização da moeda e do crédito. Porém, analisando o contexto, esse mesmo setor não precisaria garantir tais atividades bancárias. Podendo abandonar a estrutura de regulamentação que foi imposta, e passar a confiar na força da competitividade para organização de moeda e crédito. Mas, analisando o outro lado, a política monetária precisa ser reformulada, afinal os bancos centrais de hoje se baseiam nas atividades bancárias (MCMILLAN, 2018).



Reiterando o que foi dito anteriormente, a sociedade tem se adaptado à tecnologia e usado a mesma a seu favor cada vez mais. Com a chegada das *fintechs*, isso se tornou presente, não somente no setor bancário, mas também em todas as atividades: compras, pagamentos, vendas, atendimentos, enfim, a tecnologia tem sido utilizada para melhorar o dia a dia de seus usuários.

Partindo desse contexto, nota-se o início de uma grande mudança no cenário financeiro, onde os bancos tradicionais têm duas alternativas: deixarem se corroer e serem sufocados pelo desenvolvimento das *fintechs*, ou abraçarem a oportunidade da era digital e oferecerem novas soluções a seus clientes. Segundo Chisht, *et al* (2017):

Corporações não conseguem alcançar a velocidade do mercado e a habilidade de inovar que os melhores desenvolvedores *fintech* estão trazendo à tona. Então, em vez de tentar reinventar a roda desenvolvendo suas próprias soluções, os bancos terão que trabalhar com inovadores para levar novos serviços a seus consumidores. (CHISHT, *et al*, 2017, p. 08)

Tratando-se de produtos mais complexos, que exigem mais experiência e conhecimento, os bancos tradicionais possuem mais vantagens. De acordo com Románova e Kudinska (2016, p.31):

Os bancos tradicionais têm experiência de longo prazo na prestação de serviços financeiros e, portanto, têm acumulado os conhecimentos necessários, especialmente em áreas como a provisão de produtos financeiros complexos, hipotecas e empréstimos empresariais, gerenciamento de riscos, intermediação financeira, gestão de riqueza e outros serviços que pedem gerentes bancários altamente qualificados. Assim, os bancos têm uma vantagem comparativa importante no campo dos produtos e serviços intensivos em conhecimento.

Em contrapartida, as *fintechs* possuem mais vantagens competitivas pelo uso intensivo da tecnologia, fazendo com chegue ao alcance de todos, processos mais simples e menos burocráticos, que as deixam mais ágeis, econômicas e competitivas do que os bancos tradicionais.

Basicamente, bancos tradicionais são destacados pela confiança, segurança, credibilidade, e solidez, mais experientes em gerenciamento de risco. No entanto, seus legados sistêmicos e estruturais os tornam mais burocráticos, lentos e caros. Em contrapartida, as *fintechs* nasceram dentro de ambientes de inovação, sem silos organizacionais e estruturas horizontais, caracterizadas pela agilidade, simplicidade e custos baixos, deixando as *fintechs* mais transparentes, mas a pouca experiência as tornam mais vulneráveis, sendo, às vezes, vistas como menos seguras que os bancos tradicionais.

O principal risco para os bancos tradicionais é que eles sejam vistos somente como quem tem uma estrutura física, um sistema de gestão antigo e um modelo operacional para oferecer, enquanto as *fintechs*, que foram desenvolvidas para atender justamente as brechas que eles

deixam, oferecem serviços inovadores de forma amigável e um relacionamento facilitado com os clientes.

Este é um dos desafios para os provedores tradicionais. Os clientes não os vêem mais como primeiro ponto de contato, pois o que está no mercado (tendência) é mais aceito, além do que, suas funções cruciais podem também ser fornecidas pela nova geração de concorrentes que têm como guia, a tecnologia. “Afinal, enquanto os indivíduos e negócios sempre precisarão de serviços bancários, ainda precisarão de bancos?” (CHISHT, S., et al, 2017, p. 07).

Corroborando a importância de criar alianças estratégicas e mutuamente benéficas entre *fintechs* e instituições tradicionais, Románova e Kudinska (2016, p. 31), afirmam que:

Especialistas acreditam que em longo prazo, deve ser dada alta prioridade para a digitalização dos bancos tradicionais. Isso permitirá criar oportunidades de desafio para garantir o desenvolvimento futuro dos bancos. Assim, pode-se concluir que as empresas FinTech e os bancos tradicionais ao mesmo tempo podem ser concorrentes e parceiros, mas a cooperação é essencial para os bancos e pode ser mutuamente benéfica.

Mas, afinal, qual o motivo da animação do público com as *fintechs*?

Segundo Chisht, et al (2017, p. 10), em poucas palavras, *fintech* significa dar poder ao povo. Fazem isso oferecendo mais transparência e isenção de taxas intermediárias, permitindo que os clientes tenham controle sobre o seu dinheiro. Outra forma bastante eficiente de empoderamento ao povo é fornecer dinheiro, permitindo acesso mais fácil e mais transparente à empréstimos, enquanto que, devido à crise financeira que o país vivenciou, os bancos estão dificultando este serviço. As *fintechs* também estão ampliando/facilitando o acesso às oportunidades de investimento, o que antes era restrito a pessoas com maior poder aquisitivo.

Com as *fintechs* cada vez mais inseridas no mercado financeiro brasileiro, aos poucos os órgãos normativos, em específico o Conselho Monetário Nacional - CMN já começaram a se adequar a essa nova modalidade de “bancos”, como por exemplo, adequar taxas de juros de empréstimos. Mesmo devagar, se comparado à quantidade dessas empresas no Brasil, já está se iniciando uma revolução no mercado. Segundo o edital de consulta pública 55/2017, divulgado em 30 de agosto de 2017, pelo Banco Central do Brasil:

As novas normas estão voltadas para empresas que empregam intensivamente tecnologia no mercado de crédito, conhecidas como *Fintechs* de crédito. As novas instituições financeiras estarão sujeitas a critérios de regulação proporcionais, compatíveis com o porte e o perfil de risco, e a processos de autorização simplificados.

A ascensão das *fintechs* no mercado financeiro brasileiro agora se dá no período de identidade, onde estão ainda se estabelecendo. O atual mercado tem se transformado desde o quesito dinheiro, até mesmo ao quesito bancário.

Consoante a isso, Chisht, *et AL* (2017, p. 28) informa que:

Identidade é uma peça-chave da infraestrutura global que sustenta cada elemento da nossa vida. Residimos em um mundo muito avançado para nossa infraestrutura atual de identificação. À medida que nos movemos de um mundo físico para um mundo digital, a identidade deve adotar qualquer inovação transformativa.

A tecnologia vem avançando cada vez mais e mais rápido e isso é fato. Uma vez que o avanço tecnológico tem se dado dia após dia, levando em consideração que a sociedade torna-se dependente desse serviço. Essa evolução constante é necessária para se dar atualmente às *fintechs* o desenvolvimento necessário para atingir a perspectiva dessa revolução bancária digital.

Dentro desse assunto, a potência computacional vem se destacando. Segundo Pistono (2017, p. 41).

A velocidade do computador (por custo unitário) dobrou de três em três anos entre 1910 e 1950, depois dobrou a cada dois anos entre 1950 e 1996, e agora está dobrando a cada ano. A potência computacional não está simplesmente aumentando: está aumentando cada vez mais rápido a cada ano.

Levando este conceito para a busca pelos bancos digitais, pode-se dizer que vem acontecendo da mesma forma. O número de adeptos cresce todos os dias. Ninguém mais quer sair de casa para fazer uma transferência bancária ou pegar fila para pagar um boleto ou até mesmo para fazer um empréstimo. Outro fato bastante relevante é que as pessoas procuram cada vez mais esquivarem-se das burocracias.

Consoante a isso, PISTONO (2017) afirma que os desenvolvedores de software, através do avanço da inteligência artificial dos computadores, vêm criando e atualizando constantemente sistemas que trabalhem justamente nas pontuações feitas anteriormente, atraindo assim, um número cada vez maior de usuários para as *fintechs*.

Essas *startups*, na maioria das vezes, disponibilizam primeiramente o crédito, que é facilitado com limites mais altos e com juros menores que os bancos tradicionais oferecem aos seus clientes, atraindo e conquistando a confiança dos mesmos, principalmente do público jovem. O sucesso está sendo tão grande que, segundo Madi (2017), até o ano de 2016 foram criadas 244 *fintechs*, que foram responsáveis por mais da metade das operações financeiras feitas neste último ano.

Costa (2019) reiterou ao site Jornal GGN que:

Segundo estimativa do FintechLab, no fim do primeiro semestre de 2018, havia um total de 453 startups financeiras em operação no Brasil, considerando-as “plataformas dedicadas à eficiência financeira”. O número representa um crescimento significativo em relação às 369 existentes no fim de 2017.

Com isso, pode-se dizer que a sociedade está vivendo um período de grandes transformações no setor bancário. “Agora a questão mais importante permanece: os bancos serão ou não capazes de abraçar a inovação *fintech* com sucesso?” (CHISHTI, S., *et al*, 2017, p. 15.)

Atualmente as *fintechs* têm se tornado válvulas de escape no mundo financeiro em relação à taxas, atendimentos, praticidade e economia. Sua perspectiva é que isso seja cada vez mais otimizado, mas, ao mesmo tempo em que esse novo ramo do mercado apresenta crescimento, o questionamento é: como ficarão os bancos? A resposta é: os bancos têm de se adaptar, agir com colaboração junto às *fintechs*, e não com espírito competitivo.

Nesse sentido, a chegada das *fintechs* não só trouxe uma nova forma de atuação no cenário financeiro brasileiro, como também influenciou os bancos tradicionais a usar esse ambiente de transformação a seu favor. Quando estes viram que estavam perdendo espaço, buscaram uma forma de atuar também no mercado digital através de suas próprias startups ou digitalizando sua operação atual.

Aranda (2018) informa através do site Ernst Young Consulting que “o crescimento dessa nova indústria no país, se deve, em parte, às respostas estratégicas dadas pelos principais bancos tradicionais, que se antecipam à ameaça concorrencial com investimentos em tecnologia”.

Segundo o site CONEXÃO FINTECH (2019), foi feito um levantamento pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e este apontou que, dos 1.166 empreendimentos *fintechs* da América Latina, 380 são do Brasil. Seguindo uma tendência que havia sido observada em 2017, Brasil é o país com mais empreendimentos *fintechs* com 380, seguido pelo México com 273, Colômbia com 148, Argentina com 116, e Chile com 84.

De acordo com o BID, numa pesquisa realizada no ano de 2019, o principal segmento de negócios no Brasil e na América do Sul continua sendo o de pagamentos e remessas, representando 24% dos empreendimentos identificados, seguido pelo segmento de empréstimos (18%) e de gestão de finanças empresariais (15%), destacando um rápido crescimento nesses bancos digitais e principalmente, de pontuação de crédito, identidade e fraude.

Em 2017, foi lançado no Brasil o Grupo de Trabalho Fintech, como parte do Laboratório de Inovação Financeira, uma iniciativa liderada pela Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE), pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pelo BID. Da mesma forma, destaca o trabalho do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que está liderando uma importante agenda de digitalização e incorporação de empresas *fintech* em seu atendimento (Banco Interamericano de Desenvolvimento) (2019).

A partir destas perspectivas, em 2018, o Banco Central do Brasil (BACEN) e o CMN já fixaram regulamentações para a normatização das *fintechs* no mercado financeiro brasileiro. Antes, as *fintechs* estavam atreladas a algum banco tradicional ou financeiro, onde havia mais custos em todos os processos, além das *startups* contarem com a mesma regulamentação dos demais bancos. Com a evolução da tecnologia e com o sucesso das *fintechs* no mundo todo, as *startups* brasileiras do ramo começaram a se desprender dessas instituições.

Com essa “separação” foi necessário regulamentar as atividades, uma vez que elas não tinham regras próprias estabelecidas pelo órgão máximo do Sistema Financeiro Nacional (SFN), que é o BACEN. Foram criadas três regulamentações, sendo essas, segundo a Resolução nº 4.656, de 26 de abril de 2018:

- Criação da Sociedade de Empréstimo entre Pessoas (SEP):

A SEP é instituição financeira que tem por objeto a realização de operações de empréstimo e de financiamento entre pessoas exclusivamente por meio de plataforma eletrônica. Também conhecido como *Peer-to-peer*, sociedade na qual já é existente em todo o mundo. Onde é feito pontes entre tomadores de crédito, investidores e aqueles que precisam de crédito. Nessa modalidade, foi estipulado o limite de R\$ 15 mil reais por CPF ou CNPJ; (BACEN, 2018)

- Criação da Sociedade de Crédito Direto (SCD), atuando na análise de crédito interna de bancos. Segundo (BACEN, 2018):

A SCD é instituição financeira que tem por objeto a realização de operações de empréstimo, de financiamento e de aquisição de direitos creditórios exclusivamente por meio de plataforma eletrônica, com utilização de recursos financeiros que tenham como única origem capital próprio.

- Inclusão de *fintechs* no segmento S5, onde as mesmas podem fazer operações de custódia, venda de direitos creditórios e securitização.

Estas novas regulamentações surpreenderam positivamente o mercado, por meio da Resolução CMN N° 4.656, de 26 de abril de 2018:

Dispõe sobre a sociedade de crédito direto e a sociedade de empréstimo entre pessoas, disciplina a realização de operações de empréstimo e de financiamento entre pessoas por meio de plataforma eletrônica e estabelece os requisitos e os procedimentos para autorização para funcionamento, transferência de controle societário, reorganização societária e cancelamento da autorização dessas instituições.

Diante desses dados, o maior banco privado brasileiro, Itaú Unibanco, já começou a sentir em sua realidade a chegada desses bancos digitais, trazendo tal impacto em seus lucros. Em relação ao primeiro trimestre de 2018, nesse mesmo período no ano de 2019 o mesmo teve um aumento somente de 10% em seus lucros, de acordo com os dados disponibilizados pelo mesmo.

A partir dessas constatações, torna-se evidente que o desenvolvimento e crescimento da população em busca de um meio eficaz e prático de comunicação têm alavancado a instalação de bancos digitais no país. Com isso, os bancos tradicionais em sua grande maioria têm de se adequar às mudanças da sociedade, uma vez que o uso de *smartphones* tem crescido constantemente e a sociedade tem percebido que existem maneiras de resolver suas pendências financeiras através de um celular.

### 3. METODOLOGIA

“A metodologia se interessa pela validade do caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa; portanto, não deve ser confundida com o conteúdo (teoria) nem com os procedimentos (métodos e técnicas).” (GERHARDT, *et al*, 2009, p. 13).

No que se refere à abordagem deste estudo, é qualitativa. “A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” (GERHARDT, *et al*, 2009, p. 31).

Sobre o método de pesquisa, caracteriza-se como pesquisa descritiva que para Gil (2008):

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. (GIL, 2008, p. 29)

Neste sentido, esta pesquisa descreve o surgimento da revolução digital nos bancos, os conceitos de *fintechs*, bem como seu surgimento e seu crescimento acelerado dentro do mercado financeiro brasileiro e também apresenta a estrutura dos bancos tradicionais.

Falando dos procedimentos, efetua-se uma pesquisa bibliográfica, onde a fundamentação teórica teve os conceitos e definições extraídos de livros, artigos e sites, e um estudo de caso no Banco Itaú Unibanco.

Para Gil (2008):

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. (GIL, 2008, p. 50)

Segundo Yin (2001, p.32): “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os

limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Gil (2008, p. 29) afirma ainda que “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”.

A fundamentação teórica deste trabalho utiliza citações diretas e indiretas de diferentes autores e sites, permitindo uma grande contribuição para a pesquisa.

### **3.1 Características da pesquisa**

A realização deste trabalho conta com pesquisas realizadas sobre revolução digital nos bancos, *fintechs*, *startups* e estrutura dos bancos tradicionais. A pesquisa tem como objetivo descrever como e através de quê se deu a revolução digital no ambiente bancário, apresentar como surgiram as *fintechs* e demonstrar a sua ascensão no mercado financeiro brasileiro. O presente também apresenta a estrutura dos bancos tradicionais e como o Itaú Unibanco tem reagido a toda essa movimentação causada por estas *startups* no mercado.

### **3.2 Procedimento**

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário, uma forma de entrevista, contendo oito perguntas enviadas via e-mail para o Superintendente Operacional - Região Centro Oeste do Itaú Unibanco, Sérgio Letiére.

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo. (ROSA; ARNOLDI, 2006, p.17)

### **3.3 Estudo de Caso**

#### **3.3.1 Caracterização do objeto de estudo**

A empresa Itaú Unibanco foi fundada em 1924 por João Moreira Salles e Alfredo Egydio de Souza Aranha, em Poços de Caldas MG (Minas Gerais). Em sua criação, o atual

Banco Itaú se chamava apenas “Banco Central de Crédito”, e Unibanco era chamado de “Casa Moreira Salles”, em 2008 as instituições se fundiram e formaram o atual Itaú Unibanco.

Segundo a companhia, sua missão é “fornecer soluções, produtos, serviços financeiros e de seguros, de forma ágil e competente, promovendo a mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para um relacionamento duradouro com acionistas e clientes”. O grupo tem como visão “ser o banco líder em desempenho sustentável e em satisfação ao cliente”. Para exercer a visão estabelecida pelo mesmo, ele tem como valores em sua base “liderança, ética, simplicidade e comprometimento”.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As *fintechs* evidentemente estão inovando o mercado financeiro brasileiro. Diante disso, o Itaú Unibanco, atualmente ocupante da primeira colocação entre os maiores bancos da América Latina segundo o site ÉPOCA NEGÓCIOS (2019), encontrou a necessidade de inovar no quesito banco tradicional.

No Brasil, o mesmo é o maior banco privado, sendo seguido pelo Banco do Brasil, Bradesco, Santander e Banco Safra de acordo com o site O GLOBO (2019). Como forma de se diferenciar dos demais bancos. Inicialmente o mesmo lançou internamente uma campanha chamada de “Mudar de Liga”, onde engajava os colaboradores a ter total centralidade no cliente.

Segundo o site Aberje (2019):

O conceito “Mudar de Liga” ganhou os corredores da empresa, em campanha interna direcionada para engajar os colaboradores na centralidade total no cliente. A mobilização contou com a participação desde o início de Candido Bracher, CEO do banco, que escreveu uma carta de próprio punho e enviou um áudio de WhatsApp para os colaboradores, além de gravar a locução de filmes internos. Ainda dentro deste movimento de centralidade, a área de Ouvidoria do Itaú passou a se reportar diretamente ao CEO em janeiro.

Diante disso, após lançar internamente essa campanha para os colaboradores, o banco notou em seus números um avanço na classificação de sua NPS (Net Promoter Score), que é uma ferramenta utilizada para fazer mensuração do grau de satisfação e vínculo do cliente com a empresa.

Nesse sentido, Duarte (2018) afirma que:

O Net Promoter Score, ou NPS®, é uma metodologia criada por Fred Reichheld nos EUA, com o objetivo de realizar a mensuração do Grau de Lealdade dos Consumidores de qualquer tipo de empresa. Sua ampla utilização se deve a simplicidade, flexibilidade e confiabilidade da metodologia.



Em entrevista com o Superintendente Operacional do banco Itaú na região Centro Oeste, Sergio Letieré, o mesmo foi questionado se houveram mudanças em relação à satisfação dos clientes após a chegada das *fintechs* no mercado, e atrelado a isso, após a mudança de liga proposta pelo banco aos seus colaboradores.

1ª PERGUNTA: Após a chegada das *fintechs* no mercado, o nível de satisfação dos clientes medido pela NPS diminuiu?

*“O nível de avaliação através da NPS que é a ferramenta utilizada no Banco Itaú para que os clientes avaliem os atendimentos recebidos e que tem sido bastante eficazes, somente na região Centro Oeste do país houve um aumento de 08 pontos na mesma. Sendo que, a meta do banco é atingir um nível de 75 pontos até 2022.”*

Em meio a revolução digital, um banco tradicional ter um bom índice de satisfação dos clientes se torna um fato muito vantajoso, reiterando isso, NUNES (2011) informa que “[...] um cliente leal pode gerar uma receita até 80% maior do que um consumidor insatisfeito, em relação as instituições financeiras no Brasil.”

Contudo, mesmo com o aumento na satisfação dos clientes de acordo com a ferramenta, o banco era um dos líderes no ranking de reclamações em órgãos externos, no caso, o BACEN (Banco Central do Brasil). Seu desafio também após a chegada das *fintechs* foi se sobressair nesse quesito, uma vez que elas atualmente são líderes na satisfação do público, por oferecerem os mesmos serviços, porém com muito mais praticidade e comodidade.

2ª PERGUNTA: O nível de satisfação, segundo a NPS, aumentou. Mas isso causou impacto nas reclamações em órgãos externos? No caso, houve diminuição no índice de reclamações?

*“Nesse mesmo período no ano de 2018, a NPS do Banco Itaú mantinha uma quantidade de respondentes de 307,28% promotores (clientes que davam notas entre 9 e 10), sendo que nesse ano de 2019 houve um aumento para 334% de notas positivas. Isso alavancou em 8% (08 pontos) nossa NPS. Hoje, estamos em nono lugar no ranking de reclamações do BACEN, uma vitória, pois anos atrás o Itaú ocupava a primeira posição.”*

Conforme a figura a seguir, de acordo com o ranking divulgado pelo BACEN (2019), se tratando de reclamações, o Itaú está abaixo de empresas que já estão se incluindo no ramo *fintech* como o Banco BMG e PanAmericano, o que é um grande avanço para um banco convencional, pois o país passa por um momento de transição, onde clientes de bancos tradicionais passam a ser digitais em busca de facilidade e comodidade que as *fintechs* oferecem.

**Figura 1:** Ranking de Instituições por Índice de Reclamações. **Banco Central do Brasil – BACEN;** 3º trimestre de 2019.



Ranking de Instituições por Índice de Reclamações  
Bancos e financeiras com mais de quatro milhões de clientes

Página 1 de 1  
Data emissão: 05/11/2019 22:51

Ranking Trimestral							Período: 3º trim/2019
Posição	Instituição Financeira	Índice <sup>1</sup>	Reclamações Reg. Procedentes <sup>2</sup> (A)	Nº de Clientes <sup>3</sup>	Reclamações Reg. Outras <sup>4</sup> (B)	Reclamações não Reguladas <sup>5</sup> (C)	Total de Reclamações <sup>6</sup> (A+B+C)
1º	PAN (conglomerado)	149,58	646	4.318.631	1.049	1.113	2.808
2º	BMG (conglomerado)	82,33	376	4.566.863	603	710	1.689
3º	BRADESCO (conglomerado)	24,16	2.409	99.684.907	3.922	4.139	10.470
4º	BANRISUL (conglomerado)	22,57	110	4.873.088	386	130	626
5º	SANTANDER (conglomerado)	21,03	976	46.395.772	3.371	3.077	7.424
6º	BB (conglomerado)	19,13	1.264	66.072.966	2.577	2.878	6.719
7º	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (conglomerado)	18,97	1.775	93.525.623	3.326	4.497	9.598
8º	VOTORANTIM (conglomerado)	14,83	91	6.133.287	270	454	815
9º	ITAU (conglomerado)	14,46	1.169	80.803.452	4.654	3.338	9.161
10º	BANCO CSF S.A.	9,44	64	6.776.626	126	93	283
11º	OMNI (conglomerado)	8,98	41	4.563.367	41	53	135
12º	MIDWAY S.A. - CRÉDITO, FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO	7,08	80	11.290.164	120	111	311
13º	REALIZE CRÉDITO, FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO S.A.	2,86	12	4.185.206	44	28	84
14º	BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.	0,41	3	7.230.689	25	36	64
15º	SICREDI (conglomerado)	0,00	0	4.377.135	1	0	1

A partir desses números, após a chegada das *fintechs* no mercado brasileiro, o Itaú Unibanco também teve outro desafio, além de se destacar em relação às *fintechs*, teve de se sobressair nos bancos tradicionais em relação às reclamações no principal órgão externo de reclamação do mercado financeiro, o Banco Central do Brasil.

Diante disso, visando cada vez mais se incluir no ramo digital, o Itaú lançou também uma nova plataforma de gerentes de contas totalmente digitais, sendo esses, que são os gerentes das contas seguimento Empresas e Uniclass, onde os clientes conseguem falar com os mesmos e resolver suas pendências através do aplicativo Itaú, uma funcionalidade também existente nos bancos digitais. Além disso, através do aplicativo também é possível realizar transações que antes eram possíveis serem realizadas somente presencialmente, como por exemplo, transferências para outros bancos (TED), pagamentos de boletos, e até mesmo, depósito de cheques.

3ª PERGUNTA: Após a ascensão do aplicativo Itaú, houve alguma redução nas transações feitas nos Terminais de Caixa e nos Caixas Eletrônicos Itaú?

*“No ano de 2018, 54,1% das transações eram feitas no Terminal de Caixa, e 69,1% eram realizadas no Caixa Eletrônico Itaú, ambos presencialmente realizados pelos clientes. Nesse ano de 2019, as transações feitas no Terminal de Caixa reduziram para 49,5% e no*

*Caixa Eletrônico reduziu para 63,7%. Sendo assim, uma queda de 8% no terminal de caixa 11% no caixa eletrônico.”*

4ª PERGUNTA: Dentro desse mesmo contexto, comparado a Junho de 2018, qual o percentual de aumento do uso do aplicativo, nesse mesmo período (junho de 2019)?

*“Após a reformulação do aplicativo houve um trabalho por parte dos colaboradores de migrar os clientes para o uso do mesmo, para mostrar que o Itaú também é digital. Dentro desse viés, houve um aumento de 192% de transações realizadas no aplicativo.”*

Este aumento é o reflexo do que está acontecendo em todo o país, pois ainda no final do ano passado Sousa (2018) afirmava que “levantamento do Banco Central aponta que duas em cada três transações bancárias no país são feitas, atualmente, por meio de aplicativos de celular, internet banking ou *call centers*, o que corresponde a 66% do total de operações”.

Outra medida tomada pelo banco Itaú foi dar aos futuros novos correntistas a possibilidade de abertura de contas via aplicativo, aplicativo este, chamado de “Itaú Abre Conta”, onde o cliente pode realizar todo o procedimento de abertura de conta que seria na agência física, na comodidade da sua casa. Além desse aplicativo, o mesmo também lançou uma plataforma de pagamentos e transferências, chamada “Iti”, em que o mesmo realiza pagamentos totalmente online, sendo que, para “carregar” com dinheiro, basta gerar um boleto para pagamento, ou transferir dinheiro da sua própria conta. Tal aplicativo se assemelha bastante aos bancos digitais em suas funcionalidades.

5ª PERGUNTA: Após o Itaú lançar o aplicativo “Itaú Abrecontas” em sua plataforma, houve alguma diminuição na abertura de contas presenciais, ou seja, o fluxo de clientes indo pessoalmente as agências para realizar esse serviço diminuiu?

*“Em novembro de 2018 foram abertas 108 mil contas em ambas às áreas, operacional e comercial. Atualmente o número aumentou, chegando a 65 mil contas abertas somente pela área operacional, sendo que a quantidade de contas abertas pela área comercial não foi mensurada ainda.”*

Além da facilidade em abertura de contas e movimentação das mesmas trazidas pela onda *fintech*, esses bancos digitais trouxeram para o público também a facilidade na liberação de crédito. Ou seja, pessoas com o CPF (Cadastro de Pessoa Física) negativado e que antes não conseguiam crédito com tanta facilidade nos bancos tradicionais, conseguem facilmente essa liberação através dos bancos digitais.

Diante disso, outro desafio notório para o banco foi ainda continuar com esses clientes que ainda não possuem um limite de crédito em sua carteira de clientes, e também ainda

emprestar para aqueles que possuem um valor disponível para empréstimo, uma vez que as *fintechs* proporcionam aos clientes empréstimos com taxas de juros mais baixas.

6ª PERGUNTA: Mesmo com esta ascensão dos bancos digitais e maior facilidade na liberação de crédito por parte desses bancos, houve alguma diminuição na receita de empréstimos realizados pelo Banco Itaú?

*“Quanto aos empréstimos, não houve diminuição, atualmente a regional (Centro Oeste) empresta 09 bilhões por mês.”*

Partindo desse pressuposto, é notável que, apesar da ascensão *fintech*, de acordo com LEITE (2019) “Uma pesquisa feita pelo Instituto QualiBest aponta que 81% dos entrevistados, apesar da novidade digital no setor bancário, ainda preferem a existência das agências físicas”. Até por que não são todas as *fintechs* existentes no mercado que podem atuar como provedoras de crédito, segundo KASTNER (2019) somente quatro *fintechs* existentes no Brasil tem autorização do Banco Central para atuar como instituições financeiras.

7ª PERGUNTA: Quanto aos clientes inadimplentes que antes não tinham a quem recorrer a não serem as agências tradicionais, o banco está conseguindo resgatar o prejuízo dado pelos mesmos?

*“No quesito de renegociações, obtivemos uma receita de 108 milhões de reais por mês no período entre Junho de 2018 a Junho de 2019. Ou seja, nós estamos conseguindo resgatar a receita desses clientes, além disso, conseguindo também regularizar o CPF dos mesmos.”*

Dentro desse viés, o banco Itaú vem se destacando no mercado financeiro, pois está conseguindo resgatar os clientes inadimplentes mesmo com a chegada das *fintechs*, onde o índice de inadimplência do país tem aumentado, o que se torna um ponto positivo para o banco. Consoante a isso, Abdala (2019), afirma que “a inadimplência atingiu 24,9% em outubro deste ano, acima dos 24,5% do mês anterior e dos 23,5% de outubro de 2018”.

Nota-se que o banco tem driblado todos e desafios criados pela onda *fintech* no mercado financeiro e nas instituições financeiras tradicionais. Através de lançamento de aplicativos, melhorando também aqueles já existentes, treinando seus colaboradores para serem os melhores no atendimento ao público e não se igualando mais à instituições financeiras, mas sim, à empresas que têm excelência no produto e/ou serviço dado ao público. Diante dessas constatações, é possível que o fechamento de agências ocorra, uma vez que, com o atendimento digitalizado, não se faz necessário a quantidade de agências espalhadas no país.

8ª PERGUNTA: Com essa ascensão digital do Itaú, houve a necessidade no fechamento de agências no Brasil?

“Sim, com o crescimento digital do conglomerado foi necessário o reajuste nas agências existentes, porém, já foi feita a estimativa – na qual não pôde nos informar – de quais agências serão fechadas e para onde serão realocados os funcionários.”

De acordo com Goulart (2019):

A digitalização das operações bancárias começa a afetar com mais força a sobrevivência de agências e postos de atendimento – o negócio físico – do Itaú. O banco fechou mais de 200 agências no primeiro semestre e deve continuar o processo de redução na rede de atendimento nos próximos meses.

Dentro desse pressuposto, o banco realmente tem colocado em prática aquilo que vem informando, que é atender toda a sociedade, seja ela digital ou não, e permanecer no posto de maior banco privado do Brasil. Partindo desse contexto, o Banco Itaú cada vez mais se remodela e se transforma, seguindo a tendência *fintech*, tornando não só seus funcionários, mas também seus clientes digitais em busca de cada vez mais, o crescimento pareado as novidades do mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do desenvolvimento deste artigo foi possível fazer uma grande absorção de conhecimento sobre assuntos de muita relevância para que se possa entender de forma mais clara este novo modelo de instituições financeiras chamadas de *fintechs*, que notavelmente vêm revolucionando o mercado financeiro, causando grande entusiasmo aos seus usuários e também especulações aos que ainda não aderiram.

O artigo teve como objetivo geral analisar o impacto da ascensão das *fintechs* em detrimento ao modelo convencional utilizado nos bancos. Diante disso, notou-se que para os clientes usuários dos serviços bancários oferecidos pelas instituições financeiras digitais, este impacto foi muito positivo, pois trouxe facilidade e comodidade, além da redução bastante expressiva de taxas e da burocracia. Enquanto para os bancos tradicionais, está sendo um grande desafio desde o surgimento das *fintechs*, visto que se eles não aproveitarem também deste momento que o mercado financeiro está passando e usarem a tecnologia a seu favor para oferecerem aos clientes o que eles encontram nos bancos digitais, dificilmente sobreviverão.

Dentro desse contexto, o primeiro objetivo específico foi identificar o que ocasionou o surgimento da revolução digital nos bancos. Diante disso, constatou-se que a principal causa para que acontecesse essa revolução foi a chegada dos computadores e as redes de comunicação

eletrônicas na década de 1970, juntamente com a evolução da sociedade mediante ao avanço tecnológico, uma vez que com a escassez de tempo, torna-se cada vez mais complicado ir ao banco para solucionar alguns problemas. Surgindo assim, as *fintechs*, que trouxeram essa facilidade e comodidade para os usuários.

Partindo para o segundo objetivo específico que é analisar a ascensão das *fintechs* no mercado financeiro brasileiro atual, notou-se que no Brasil este modelo de negócio teve seu início em 2009 quando perceberam que não estavam tendo o lucro desejado quando ainda estavam atreladas aos bancos convencionais, foi então que se desprenderam deles e montaram seus próprios negócios. Desde então as *fintechs* vem ganhando cada vez mais espaço no mercado e aceitação do público.

Para evidenciar o terceiro objetivo específico e também responder à problemática levantada por este artigo foi feito um estudo de caso no Itaú Unibanco com o intuito de demonstrar como ele tem reagido às frequentes mudanças causadas pelas *fintechs* ao mercado financeiro brasileiro. Constatou-se então, que o mesmo não recuou com a ascensão dos bancos digitais, muito pelo contrário, ele se reinventou através de campanha interna para que as equipes tivessem foco total no cliente e de aplicativos desenvolvidos, proporcionando aos seus clientes experiência semelhante a que as *fintechs* oferecem, ou seja, ele se digitalizou. O importante é que com todo este esforço para não perder a corrida para os bancos digitais, ele não deixou o atendimento presencial de lado, conseguindo conduzir bem as duas frentes, isso foi claramente evidenciado na entrevista.

A principal dificuldade encontrada para elaborar este trabalho foi a falta de livros e artigos científicos, bem como sites confiáveis para a extração do conteúdo, pois apesar de ser um tema bastante discutido, não é muito estudado. Para o estudo do caso, o que dificultou foi encontrar uma brecha na agenda do Sérgio Letieré para que respondesse ao e-mail com as perguntas e esclarecesse mais algumas dúvidas. Espera-se de futuros trabalhos abordando este tema que mostrem como ficou o mercado financeiro após a era digital ter de fato se estabelecido, se as instituições tradicionais sobreviveram, e em relação aos usuários, se o nível de satisfação continuará o mesmo, pois atualmente tudo isso é novo e o público ainda está muito empolgado.

Contudo, conclui-se que a ascensão das *fintechs* impactou e continua impactando o mercado financeiro brasileiro de forma expressiva, onde o uso da tecnologia, a concorrência entre os próprios bancos digitais e os bancos tradicionais tem proporcionado experiências aos clientes e usuários jamais imaginados há pouco tempo atrás. Mesmo sendo um ramo de atuação ainda em construção no Brasil, está se desenvolvendo extraordinariamente bem, tendo uma

aceitação muito significativa do público e que, diante dos fatos demonstrados, aparentemente ainda tendem a evoluir bastante.

## 6 REFERÊNCIAS

ABDALA, V. **Endividamento do consumidor cai pela primeira vez em 2019, diz CNC.** Disponível em <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-10/endividamento-do-consumidor-cai-pela-primeira-vez-em-2019-diz-cnc>>. Acesso em 09 de novembro de 2019.

ABERJE. **Itaú Unibanco evolui momento de marca e reforça centralidade no cliente.** Disponível em <<http://www.aberje.com.br/itau-unibanco-evolui-momento-de-marca-e-reforca-centralidade-no-cliente/>>. Acesso em 13 de novembro de 2019.

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS IBGE. **PNAD Contínua TIC 2017: Internet chega a três em cada quatro domicílios do país.** Disponível em <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23445-pnad-continua-tic-2017-internet-chega-a-tres-em-cada-quatro-domicilios-do-pais>>. Acesso em 20 de dezembro de 2019.

ARANDA, F. **What lessons we can learn from FinTech adoption in Brazil.** Disponível em <[https://www.ey.com/en\\_gl/financial-services-emeia/lessons-to-be-learned-from-fintech-adoption-in-brazil](https://www.ey.com/en_gl/financial-services-emeia/lessons-to-be-learned-from-fintech-adoption-in-brazil)>. Acesso em 15 de setembro de 2019.

Associação Brasileira de Bancos. **Proposta normativa sobre fintechs de crédito.** Disponível em <<http://www.abbc.org.br/assessoriaeconomica/abbcdestaca/1863/proposta-normativa-sobre-fintechs-de-credito>>. Acesso em 20 de setembro de 2019.

Banco Central do Brasil. **EDITAL DE CONSULTA PÚBLICA 55/2017, DE 30 DE AGOSTO DE 2017.** Disponível em <<https://www.bcb.gov.br/htms/EditalConsultaPublica55.pdf>>. Acesso em 21 de dezembro de 2019.

BRONZATI, A. **‘PDV contempla 6,9 mil funcionários, mas não sabemos se todos vão aderir’, diz presidente do Itaú.** Disponível em <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,pdv-contempla-6-9-mil-funcionarios-mas-nao-sabemos-se-todos-vaao-aderir-diz-presidente-do-itau,70002947189>>. Acesso em 10 de novembro de 2019.

BUTCHER, I. **Brasil possui 550 fintechs e 21% delas são de meios de pagamento.** Disponível em <<https://www.mobiletime.com.br/noticias/09/05/2019/brasil-possui-550-fintechs-e-21-delas-sao-de-meios-de-pagamento/>>. Acesso em 15 de novembro de 2019.

CARVALHO, I. **Fintechs recebem investimento recorde em 2018.** Disponível em <<https://www.startse.com/noticia/startups/60470/fintechs-investimento-recorde-2018>>. Acesso em 20 de dezembro de 2019.

CAVALHEIRO, C. M. **Fatores determinantes para o sucesso de startups de TI no Brasil: uma avaliação crítica.** p. 0–197; 2015.

CHISHT, S., BARBERIS, J. **A Revolução FinTech: O manual das startups financeiras.** Rio de Janeiro: Alta Books; 2017.

CMN - Conselho Monetário Nacional

COSTA, F. N. D. **Fintechs vs bancos: Competição ou parceria.** Disponível em <<https://jornalgggn.com.br/economia/fintechs-versus-bancos-competicao-ou-parceria-por-fernando-nogueira-da-costa/>>. Acesso em 15 de setembro de 2019.

DHAR, V.; STEIN, R. M. **FinTech Platforms and Strategy.** p. 0–19; 2016.

DUARTE, T. **O que é Net Promoter Score?** Disponível em <<https://satisfacaodeclientes.com/net-promoter-score/>>. Acesso em 09 de novembro de 2019.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Lucro dos maiores bancos do mundo cresceu 10 vezes na última década.** Disponível em <<https://epocanegocios.globo.com/Mercado/noticia/2019/09/lucro-dos-maiores-bancos-do-mundo-cresceu-10-vezes-na-ultima-decada.html>>. Acesso em 25 de setembro de 2019.

FINTECH. **Crescimento das fintechs.** Disponível em <<https://fintech.com.br/blog/fintech/crescimento-das-fintechs/>>. Acesso em 09 de setembro de 2019.

GERHARDT, T. E., SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa.** Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS; 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. - São Paulo: Atlas; 2008.

GITAHY, Y. **O que é uma startup?** Disponível em <<https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em 08 de setembro de 2019.

GOULART, J. **Digitalização faz Itaú fechar mais de 200 agências:** Processo de corte em unidades físicas do banco vai continuar nos próximos meses. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/07/digitalizacao-faz-itaufechar-mais-de-200-agencias.shtml>>. Acesso em 09 de novembro de 2019.

KASTNER, T. **Após um ano, só 4 fintechs obtêm aval do BC para virar instituição financeira.** Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/04/apos-um-ano-so-4-fintechs-obtem-aval-do-bc-para- virar-instituicao-financeira.shtml>>. Acesso em 10 de novembro de 2019.

LEITE, J. **Procura por bancos digitais é tendência, mas agências físicas ainda são preferência.** Disponível em <<https://www.consumidormoderno.com.br/2019/07/04/bancos-digitais-agencias-fisicas-preferencia/>>. Acesso em 11 de novembro de 2019.



MADI, M. **O banco digital, as fintechs e o trabalho bancário.** Disponível em <[http://www.bancarioscampinas.org.br/index.php?id=53&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=8290&cHash=591c4dcc7dd5ac7f265569449f591ac3](http://www.bancarioscampinas.org.br/index.php?id=53&tx_ttnews%5Btt_news%5D=8290&cHash=591c4dcc7dd5ac7f265569449f591ac3)>. Acesso em 15 de abril de 2019.

MELLO, D. **Fintechs enfrentam desconhecimento por parte das empresas.** Disponível em <<https://administradores.com.br/noticias/fintechs-enfrentam-desconhecimento-por-parte-das-empresas>>. Acesso em 20 de setembro de 2019.

MCMILLAN, J. **O Fim dos Bancos: Moeda, crédito e a revolução digital.** São Paulo: Schwarcz. Traduzido por: Afonso Celso da Cunha Serra; 2018.

NUNES, V. **Atendimento diferenciado faz clientes terem alto nível de satisfação com instituições.** Disponível em <<https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/atendimento-diferenciado-faz-clientes-terem-alto-nivel-de-satisfacao-com-instituicoes/>>. Acesso em 09 de novembro de 2019.

O GLOBO. **Os cinco maiores bancos do Brasil.** Disponível em <<https://oglobo.globo.com/economia/os-cinco-maiores-bancos-do-brasil-20938419>>. Acesso em 08 de novembro de 2019.

OLIVEIRA, M. **Explosão e revolução de fintechs no Brasil.** Disponível em <<https://www.dci.com.br/financas/explos-o-e-revoluc-o-de-fintechs-no-brasil-1.703415>>. Acesso em 14 de setembro de 2019.

PAULO, F. S. **Após um ano, só 04 fintechs obtêm aval do BC para virar instituição financeira.** Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/04/apos-um-ano-so-4-fintechs-obtem-aval-do-bc-para-virar-instituicao-financeira.shtml>>. Acesso em 12 de outubro de 2019.

PISTONO, F. **Os robôs vão roubar seu trabalho, mas tudo bem: Como sobreviver ao colapso econômico e ser feliz.** São Paulo: Schwarcz. Traduzido por: Pedro Maia Soares; 2017.  
ROMNOVA, I.; KUDINSKA, M. **Banking and Fintech: A Challenge or Opportunity?** [S.l: s.n.], 2016. p.21–35. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/S1569-375920160000098002>>. Acesso em 7 de agosto de 2019.

ROSA, M.; ARNOLDI, M. **A entrevista na pesquisa qualitativa: Mecanismos para validação dos resultados.** Belo Horizonte: Autêntica; 2017.

ROVEDA, V. **Startups brasileiras: 6 unicórnios e 9 nomes para ficar de olho.** Disponível em <<https://blog.contaazul.com/startups-brasileiras-unicornios>>. Acesso em 09 de novembro de 2019.

SOUZA, Y. **66% das transações bancárias são feitas por internet banking, aplicativos ou call centers, diz BC.** Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/11/07/66-das-transacoes-bancarias-sao-feitas-por-internet-banking-aplicativos-ou-call-centers-diz-bc.ghtml>>. Acesso em 09 de novembro de 2019.

WOLF, G. **Brasil tem 230 mi de smartphones em uso.** Disponível em <<https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2019/04/26/brasil-tem-230-mi-de-smartphones-em-uso.htm>>. Acesso em 25 de setembro de 2019.

YIN, K. R. Estudo de Caso: **Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman; 2001.