

## **REFLEXOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO MODELO DE NEGÓCIO DOS GRANDES BANCOS COMERCIAIS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Carolina Veras de Oliveira; carolinaveras1707@gmail.com; Faculdade Impacta Tecnologia  
Paulo Henrique Morales Silverio; tchu\_paulo@hotmail.com; Faculdade Impacta Tecnologia  
Roseane Lopes Santiago; roseanelopessantiago@gmail.com; Faculdade Impacta Tecnologia  
Victor Souza Nascimento; victor.sn2012@hotmail.com; Faculdade Impacta Tecnologia  
Yuri da Silva Vargas; yurisilvalcys@hotmail.com; Faculdade Impacta Tecnologia  
Gilberto Perez; gperez21000@gmail.com; Faculdade Impacta Tecnologia  
Renato de Souza Santos; renato.renn@gmail.com; Faculdade Impacta Tecnologia

### **RESUMO**

A transformação digital está mudando a forma de fazer negócio nos grandes bancos comerciais, pois para se destacar no mercado, as organizações precisam se reinventar e acompanhar as mudanças recorrentes do setor em que atua. O objetivo deste trabalho é analisar e identificar os reflexos no modelo de negócio em bancos comerciais motivados pelo avanço tecnológico. Os conceitos utilizados abordam temas como administração de empresas, modelo de negócio, transformação digital e setor financeiro. Por meio de pesquisa qualitativa e entrevistas realizadas, foi possível analisar com base na experiência profissional as mudanças causadas e suas percepções sobre os novos modelos de negócios. Esse estudo permitiu a identificação dos processos que se adaptaram com o passar dos anos e o que a tecnologia pode proporcionar futuramente. Conclui-se que ferramentas de negócios foram desenvolvidas e aperfeiçoadas devido a tecnologia da informação, cabe as empresas se adequarem nesses novos conceitos, para que não haja reduções drásticas no seu capital financeiro.

### **1. INTRODUÇÃO**

Os bancos desempenham um papel fundamental no sistema econômico de um país. Isto ocorre porque concentram a capacidade de gerenciar tanto o fluxo de pagamento quanto o volume de crédito da economia.

O Brasil vivenciou por décadas um oligopólio no setor financeiro; os bancos comerciais tabelavam taxas de juros e anuidades dos cartões e serviços. Os consumidores, por sua vez, não tinham tantas opções para fugir desse modelo de comercialização de produtos.

Porém, forma de atuação destas instituições vem mudando, a intensificação recente da tecnologia permitiu ampliar os canais de atendimento e o acesso aos serviços bancários, sem que seja necessário que o cliente vá até uma agência para resolver algum problema ou, até mesmo, para fazer uma simples transação. Segundo a FEBRABAN (2019), 6 em cada 10 transações bancárias já são realizadas no Brasil por aplicativo de mobile ou internet banking.

O avanço da tecnologia permitiu o surgimento dos bancos digitais, as Fintechs. Com um modelo de negócio baseado em algoritmos que buscam suprir as necessidades do seu público alvo, oferecem um atendimento ao mesmo tempo personalizado e desburocratizado, facilitando o dia

a dia do cliente. Segundo a FEBRABAN (2019) aproximadamente 940 mil clientes já utilizam as contas totalmente digitais para realizar transações bancárias no Brasil.

Os serviços oferecidos pelas Fintechs - como cartão de crédito sem anuidade, conta corrente sem tarifa de manutenção e com uma taxa de rendimento acima da poupança - são atrativos para os consumidores que estão descontentes com suas instituições financeiras tradicionais.

Em 2018, foram abertas 2,5 milhões de contas pelo celular – um aumento de 56% em relação a 2017. O número de contas abertas por internet banking também saltou de 26 mil, em 2017, para 434 mil, em 2018 (FEBRABAN, 2019). É imprescindível que os grandes bancos comerciais estejam acompanhando essa transformação.

A questão para a qual se buscou a resposta é: **Quais são os reflexos da transformação digital no modelo de negócio dos grandes bancos comerciais?**

O objetivo geral desta pesquisa é: Analisar as mudanças no modelo de negócio dos grandes bancos comerciais, motivadas pelo avanço tecnológico e as novas necessidades dos clientes, citando algumas ferramentas administrativas. Os objetivos específicos são:

- 1 Analisar os reflexos da transformação digital nas empresas;
- 2 Avaliar como o avanço da tecnologia pode influenciar no modelo de negócio;
- 3 Analisar a adaptação do mercado financeiro aos novos modelos tecnológicos.

Essa pesquisa mostra-se relevante para entender e avaliar as mudanças causadas pelo avanço da tecnologia no mercado financeiro brasileiro. Desta forma será possível compreender melhor os caminhos que o setor poderá tomar com o surgimento de novas tecnologias. Procurou-se estudar e entender melhor a tendência desse mercado para atuação e inserção.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Modelo de Negócio - Conceitos**

O modelo de negócio é a forma como uma empresa cria, entrega e captura valor (TEECE, 2010). Em outras palavras, é a fórmula que transforma time, produto e gestão em receita, lucros e retorno para os acionistas (SEBRAE, 2019).

Hoje em dia (2020) estão surgindo inúmeros modelos de negócio. Segundo Osterwalder (2015) estão se formando novas indústrias, porém as indústrias já existentes mesmo com as dificuldades tentam se destacar no mercado.

Como mencionado por Chan (2005), em "A estratégia do Oceano Azul—como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante", as empresas devem buscar no mesmo mercado novos modelos de negócio, explorá-los de uma forma melhor, assim criando novos espaços de mercado inexploráveis. Chan (2005) traz a ideia que, com esse novo pensamento, as empresas deixem de brigar entre si, disputando uma fatia de mercado, e passem a explorar cada vez mais as oportunidades que estão em aberto. De acordo com Teece (2010) não basta para uma empresa a adoção de novas tecnologias, mas também é necessário que se elabore um modelo de negócio,

assim que criar, entregar e capturar valor do cliente diferenciando-se da concorrência. Uma empresa exemplar neste aspecto é a Walmart, que tem acesso a tecnologias semelhante a de seus concorrentes, mas consegue gerar valor através do seu modelo de negócio (BREA-SOLÍS; CASADESUS-MASANELL; GRIFELL-TATJÉ, 2015).

### 2.1.1 Modelo Canvas

De acordo com Machado et al. (2016), a ferramenta CANVAS, “pode contribuir para a organização realizar uma avaliação das diferentes áreas e suas interações e, principalmente, estruturar seus recursos e processos para atender a demanda dos clientes”.

O modelo criado por Osterwalder e Pigneur (2013) indicado na Figura 1 retrata a base que deve ser seguida para elaborar os mecanismos de criação de valor pela empresa. Destaca-se que o modelo de negócio que consta na Figura 1 é ilustrativo e não foi considerado na pesquisa de campo.

**Figura 1.** Canvas de Modelo de Negócio

Parcerias-chave	Atividades-chave	Oferta de valor	Relacionamento	Segmentos de clientes
	Recursos-chave		Canais	
Estrutura de custos			Fontes de receita	

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2013)

O modelo Canvas de Modelo de Negócios foi criado por Osterwalder e Pigneur (2011) em seu livro “*Business Model Canvas*”, fruto de sua tese de doutorado Osterwalder (2004), para facilitar e tornar mais visual e objetivo a criação do modelo de negócio. Essa ferramenta é um mapa das principais áreas de uma empresa e pode ser usada também como base estratégica para

lançamento de novos produtos, projetos ou serviços (OSTERWALDER; PIGNEUR; BERNARDA; PAPADAKOS, 2014).

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta inicial para a visualização do negócio e utilizado para facilitar o entendimento, assim apontando um caminho a ser trilhado. Já o Plano de Negócio traz uma visão mais ampla e detalhada do cenário, auxiliando de uma forma melhor na tomada de decisão.

## **2.2. Sistema Financeiro Nacional**

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) brasileiro é composto por um conjunto de instrumentos financeiros de órgãos normativos e de instituições financeiras, públicas e privadas, que atuam na captação de recursos e na distribuição e transferência de valores entre agentes econômicos.

Os órgãos normativos do Sistema Financeiro Nacional são responsáveis pelo funcionamento do mercado financeiro e de suas instituições. O Conselho Monetário Nacional (CMN) é o órgão máximo desse sistema, ele é responsável por formular a política de moeda e crédito. O Banco Central do Brasil (BACEN) é responsável por colocar em prática e executar as políticas deliberadas pelo CMN no mercado financeiro. Já a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) tem como objetivo fiscalizar, normatizar, disciplinar e desenvolver a bolsa de valores.

De acordo com o artigo 17º da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964 (BRASIL,1964) “Consideram-se instituições financeiras as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou ‘aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros”.

Há diversos segmentos de bancos no Brasil, o mais comum e conhecido entre a população é o banco Múltiplo também conhecido como banco comercial. Os bancos múltiplos são instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito financiamento e investimento (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020).

## **2.3 Transformação Digital**

Após a última mudança drástica no modelo de negócios ocasionada pela Revolução Industrial, antecessora da chamada Indústria 4.0, o mundo se deparou com a chegada da tecnologia e com as mudanças que transformação digital acarretaria a vida de todas as pessoas. Antes a maior fonte de consumo das informações eram livros impressos, jornais e compartilhamento entre pessoas. Depois disso, o mundo se modificou e começamos a consumir via televisão, rádios, até que chegamos no World Wide Web.

De acordo com Sloterdijk (2002), as massas deixaram de ser aglomeradas de modo físico, como em reuniões, e agora estão presentes e juntas através de meios como a televisão e internet, reforçando o conceito de sucesso das mídias pela ênfase de conectar pessoas e juntá-las sem necessariamente estar no mesmo espaço e conseqüentemente estão também consumindo informações (SLOTERDIJK, 2002, AGNEZ, 2009).

O consumidor mudou, logo, as empresas também sentiram a necessidade de mudar. Segundo Rogers (2016), houve uma drástica mudança em como as empresas geram valor e se comunicam com os clientes, graças às mudanças tecnológicas.

A transformação digital mudou o cenário das empresas no ambiente exterior, como suas estratégias e formas de ganhar competitividade. Rogers (2016) permanece enfatizando em como as empresas mudaram os processos de inovação, de competitividade e de como armazenam e processam dados graças ao impacto da era digital.

As tecnologias digitais transformam a maneira como encaramos a competição. Cada vez mais, competimos não só com empresas rivais de nossos próprios setores de atividade, mas também com negócios de outros setores de atividade, que roubam nossos clientes com suas novas ofertas digitais. Também é muito provável que passemos a competir ferozmente com um adversário tradicional em uma área de negócio, e que, ao mesmo tempo, estejamos explorando as capacidades desse mesmo concorrente, cooperando com ele em outra área de negócio. Cada vez mais, nossos recursos competitivos não mais de situam em nossa organização, mas sim numa rede de parceiros que reunimos em relações de negócios mais difusa. (ROGERS, 2016, p.12)

Portanto, conclui-se que a transformação digital é uma ferramenta para quem quer unir a gestão e produção em uma plataforma digital e conservar a satisfação do cliente, com o seu propósito de se manter atualizada e adaptada às novas tecnologias e andar lado a lado com seu concorrente, por esse motivo considera-se que houve grandes oportunidades diante a situação, a mais impactante é a redução de custos com colaborador operacional que tem por consequência a somar cada vez mais a sua lucratividade (TELEFÓNICA, 2018).

## **2.4 Transformação Digital no Setor Bancário**

Percebe-se o avanço tecnológico que dominou e padronizou a forma como o setor bancário oferece os serviços aos seus clientes. A autonomia é a palavra-chave nesse quesito, e podemos perceber isso no Internet banking. Desde que a internet e a microinformática se expandiram, o internet banking tem agregado cada vez mais serviços aos clientes, que antes eram possíveis somente em agências.

Inicialmente, os sites dos bancos eram apenas informativos, com páginas estáticas contendo informações institucionais e, no máximo, com informações sobre produtos e endereços de agências. A natureza ubíqua e interativa da Web favorecia a utilização desse canal, mesmo para a simples busca de informações não sensíveis. A pressão dos usuários e a evolução de mecanismos de segurança para transações feitas via internet, entretanto, criaram a oportunidade para que alguns bancos pioneiros passassem a oferecer a seus clientes o acesso a informações de suas contas, através da Web, ainda em meados da década passada. Era o início do internet banking. Das iniciais consultas a informações de saldo e extrato de contas bancárias, em pouco tempo o internet banking evoluiu para oferecer uma gama de serviços fantástica: transferência de

fundos, pagamento de contas, aplicações, resgates de investimentos, solicitações de crédito, desbloqueio de talões de cheques, solicitação de cartões, extratos por e-mail, crédito para telefones celulares. O sucesso do internet banking levou alguns bancos a hospedar sites de lojas varejistas (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010, p.260).

O sistema bancário já conta com serviços de central de atendimento (call center e URA), Chatbot, além do internet banking e agências. O internet banking hoje é a tecnologia que mais agrega serviços e sua funcionalidade foi passada da web para os aplicativos de celular, o que ampliou e agilizou bastante o atendimento e o tempo do consumidor e possibilitou até que as instituições bancárias mudassem o modo como apresentam a venda de produtos para os seus clientes.

Segundo Fonseca, Meirelles e Diniz (2010), ainda se utilizavam muito as ATM's e era inegável a importância das agências e Call Center, sendo a preferência do consumidor. Porém, um estudo de caso feito por Grabner (2017), mostra como essa realidade se modificou e os clientes aparentam estar muito mais adeptos e satisfeitos com o autoatendimento.

## **2.5 Fintech: Conceitos**

O acrônimo Fintech refere-se às inovações tecnológicas, que apresentam implicações potencialmente transformadoras para o sistema financeiro, seus intermediadores e seus usuários. A recente revolução tecnológica no setor financeiro é impulsionada por vários fatores, tais como a progressiva digitalização dos serviços financeiros, a pressão por redução de custos e a mudança de perfil dos utilizadores dos serviços, sobretudo pelo ingresso das Gerações Y (*Millennials*) e Z (*Digital Natives*) no mercado (OLIVEIRA; DESIDÉRIO, 2018 p.418)

O avanço das Fintechs e dos bancos digitais tem deixado os grandes bancos comerciais em alerta. O tamanho do incômodo é incerto e difícil de qualificar, ao menos por ora, mas não há dúvidas, de que os maiores bancos comerciais do país estão atentos aos novos entrantes. Em meio à competição com os pequenos negócios, os gigantes criam as próprias iniciativas digitais e firmam parcerias com startups (MARTINS, p.310).

As Fintechs já são uma realidade no mercado brasileiro, por mais que a gama do setor financeiro seja muito abrangente, seja ele o setor de seguro, crédito, bancos etc. Já existe ao menos uma Fintech para fazer concorrência com o modelo tradicional, sendo nítido que o mercado aponta favoravelmente a empresas do ramo tecnológico, uma vez que o custo para se manter uma Fintech é muito menor se comparado com o de uma empresa tradicional, e seu crescimento pode ser disruptivo, podendo chegar a um valor de mercado de bilhões em poucos anos, como já acontece hoje com algumas empresas desse tipo.

## **3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

De acordo com Minayo (2009), a metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Ou seja, a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade).

Optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa descritiva, pois foram coletados e analisados dados do ambiente externo (MINAYO, 2009). Inicialmente, para a elaboração deste trabalho foi feita uma análise de livros relacionados ao tema, pesquisas no Google Scholar e também artigos em revistas em bibliotecas e sites citados nas referências bibliográficas que estão relacionados à proposta da pesquisa. Os livros também serviram de grande ajuda na pesquisa sendo possível comparar como o tema foi tratado por diversos autores.

Para a coleta de dados foram realizadas quatro entrevistas, em profundidade, mediante um roteiro de entrevistas previamente elaborado, que consta no Apêndice deste artigo. Este roteiro foi elaborado com perguntas predominantemente abertas, com o propósito de fazer com que o entrevistado ficasse o mais confortável possível durante a entrevista.

Para a análise de dados foi utilizada a Análise de Conteúdo, que engloba um conjunto de técnicas de análise usadas para descrever e interpretar o conteúdo de uma classe de documentos e textos. Ela é geralmente aplicada em pesquisas qualitativas e, segundo Bardin (2016) é composta por três etapas: 1) Preparo do material a partir da leitura dos textos envolvidos; 2) Codificação, em que o pesquisador atua sobre os dados coletados e 3) Interpretação dos resultados.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Inicialmente, foram realizadas duas entrevistas piloto, mediante o roteiro elaborado, com dois profissionais que atuam diretamente com a Transformação Digital no ramo bancário, sendo um Coordenador e outro supervisor de seus respectivos departamentos. Posteriormente, mais duas entrevistas foram realizadas. As quatro entrevistas foram realizadas durante o mês de maio de 2020, via Skype, por restrições da pandemia causada pela Covid-19.

##### **4.1. Perfil dos Entrevistados**

O Quadro 1 corresponde à caracterização dos respondentes de cada uma das duas entrevistas realizadas. A identidade das empresas e dos entrevistados foram preservadas por questões de sigilo.

**Quadro 1:** Caracterização dos Respondentes

<b>CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES/EMPRESA</b>				
	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>
<b>DATA DA ENTREVISTA</b>	16/mai/20	19/mai/20	27/mai/20	27/mai/20
<b>INICIAIS DOS ENTREVISTADOS</b>	A.V.M	J.B	B.V	L.A.L
<b>CARGO</b>	COORDENADOR	SUPERVISORA	GERENTE	GERENTE

CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES/EMPRESA				
	E1	E2	E3	E4
<b>FORMAÇÃO PROFISSIONAL</b>	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	GESTÃO SOCIAL
<b>TEMPO NA ORGANIZAÇÃO</b>	1 ANO	6 ANOS	7 ANOS	20 ANOS
<b>PORTE DA EMPRESA</b>	GRANDE	GRANDE	GRANDE	GRANDE
<b>NÚMERO DE FUNCIONARIOS</b>	501 a 1000	800	98 MIL	98 MIL
<b>SEGUIMENTO</b>	BANCO DIGITAL	CONSIGNADO	BANCO	BANCO

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

## 4.2. Análise de Conteúdo

Com as entrevistas estruturadas foram coletadas informações com profissionais de empresas que vivenciaram a Transformação Digital em seus modelos de negócio. As entrevistas foram gravadas, transcritas e as informações agrupadas de modo que os principais trechos e conteúdo de cada uma das entrevistas pudessem ser destacados, formando as Unidades de Registro (UR), conforme indicado por Bardin (2016).

Em seguida, foram criadas dez Unidades de Significado (US) definidas pelo agrupamento de URs similares. Cinco categorias (C) foram definidas para alinhar os trechos de fala aos objetivos e a problemática deste estudo, conforme apresentado no quadro 2:

**Quadro 2:** Categorias Identificadas

CATEGORIA	UNIDADE DE SIGNIFICADO
<b>C1- OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS</b>	UN2- AUTOMATIZAÇÃO
	UN3- PROCESSOS ANTIGOS
	UN4- MELHORIAS NOS PROCESSOS
<b>C2- ANÁLISE DE PERFIL DOS CLIENTES</b>	UN5- PÚBLICO ALVO
<b>C3- CRIAÇÃO DE NOVAS OPORTUNIDADES</b>	UN6- INOVAÇÃO FUTURA
	UN1- TENDÊNCIA
	UN7- PESSOAS E FUNCIONÁRIOS
<b>C4- FERRAMENTAS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL</b>	UN8- SMARTPHONE E REDES SOCIAIS
<b>C5- A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES</b>	UN9- GANHOS PARA A EMPRESA

Fonte: Autores (2020)



A Categoria **C1 – Otimização de Processos Organizacionais** Compreende a melhorias no processo e toda a mudança realizada com a transformação digital dentro da organização que segundo Rogers (2016) permanece enfatizando em como as empresas mudaram os processos de inovação, de competitividade e de como armazenam e processam dados graças ao impacto da era digital. Os seguintes trechos de fala ilustram essa categoria

- E2: Importação de planilhas.
- E1: Utilizar boletos bancários para efetuar depósitos na conta.
- E1: Atendimento via chat online.
- E1: O limite pré-aprovado consegue fazer isso através do aplicativo ou internet Bank.
- E2: processo operacional mais eficiente.
- E1: Passaram a ser digitais.
- E3: Documentos de contratos e abertura de contas.
- E3: Formalização e efetivação de contratos de forma digital e não mais manual.
- E4: Agilidade de implantação.
- E4: Áreas interligadas.

A Categoria **C1-** Considera, sobretudo, a importância da **Automatização** nos **Processos Antigos** para que essas organizações possam acompanhar a transformação digital em seu respectivo mercado de atuação (ROGERS 2016). As tecnologias digitais transformam a maneira como encaramos a competição. Cada vez mais, competimos não só com empresas rivais de nossos próprios setores de atividade, mas também com negócios de outros setores de atividade. Os seguintes trechos de fala ilustram essa categoria

- E1: Apenas transferências entre contas (DOC ou TED).
- E1: O cliente tinha que se deslocar até uma agência para assinar os contratos.
- E2: Sistemas inovadores de acordo com o perfil de cada setor.
- E1: Mais rapidez nos processos.
- E3: Agilização nos processos.
- E3: propagação de informações e aperfeiçoamento de dados para todos.
- E3: Tendo um maior dinamismo e globalização.
- E4: Rápida solução, tende a ganhar o mercado.
- E4: Aumenta a concorrência.

A Categoria **C2 – Análise de perfil dos clientes** busca compreender se a transformação digital atende apenas uma parte da população conforme mencionado a pressão por redução de custos e a mudança de perfil dos utilizadores dos serviços, sobretudo pelo ingresso das Gerações Y (*Millennials*) e Z (Digital Natives) no mercado (OLIVEIRA; DESIDÉRIO, 2018). Os seguintes trechos de fala ilustram essa categoria

- E2: Se o público for mais jovem é natural a aceitação.
- E1: A aceitação é geral, pois como se trata de um banco totalmente digital os clientes já têm uma mente tecnológica.
- E1: Em outras instituições financeiras que passei por esses processos, ainda não havia sido transformado, portando vejo que estão fazendo essa transformação hoje devido a exigência dos clientes.
- E3: Quase nada, pois esses já estavam fazendo a interação digital e somente migraram para as plataformas digitais.
- E3: Mostrar os mecanismos.

E3: Fazer uma interação destes clientes para nossas plataformas digitais que terão os mesmos benefícios das físicas.

E4: Melhor aceitação entre o público jovem.

E4: Clientes acima de 50 anos, tem receio a utilização da tecnologia.

Ainda sobre a categoria **C2**, é importante ressaltar que segundo Sloterdijk (2002) as massas deixaram de ser aglomeradas de modo físico, como em reuniões, e agora estão presentes e juntas através de meios como a televisão e internet. Entretanto existe um desafio para essas organizações que é impactar seus clientes que tem dificuldades com a tecnologia ou algum tipo de restrição. Os seguintes trechos de fala ilustram essa categoria

E2: Depende do público alvo, se for um grupo com mais idade poderá ser bem dificultoso.

E1: Hoje mais de 70% dos clientes ainda preferem bancos físicos, são a grande maioria da melhor idade, sem acesso a internet ou por opções tradicionais.

E3: É pequena e lenta a transformação devido e ao receio dos clientes por questão de segurança de informações

E3: Medo de ser difícil manuseio.

E3: Porém devido à situação atual de pandemia está crescendo muito rápido.

E3: Porém em questão de processos aumentaram.

E4: Importante auxiliar os clientes e suas necessidades.

A categoria **C3: Criação de Novas Oportunidades** entende-se que ao ampliar as categorias de novos mercados, houve uma disseminação no conceito concorrência decorrente a novas modalidades de oferta de produto ou serviço, o que demonstra o raciocínio do auto, pela qual as empresas estão mais preocupadas com o fator ameaça do que as oportunidades, mencionado por (CHAN, 2005). Os seguintes trechos de fala ilustram essa categoria

E1: Terão que inovar os processos e se transformar.

E2: Incentivar mais a biometria facial.

E2: Automatização dos processos.

E2: O empregador acreditar que somente a tecnologia será o suficiente.

E2: Banco precisou inovar o seu formato de venda para digital.

E3: Está sendo lento em comparação do crescimento do público digital.

E3: A empresa deve buscar a modernização de serviços e sistemas.

E3: Melhorias e diferenciais dos produtos e serviços oferecidos.

E4: Vistorias sendo realizada através de aplicativos.

E4: Proposta sem a assinatura do cliente.

A categoria **C3**, a **Tendência** está denominada a sobrevivência das empresas, nos dias atuais a ferramenta mais utilizada para realizar a transformação digital, é a fusão da gestão física com produção para uma plataforma digital, na qual refere-se na realização de entregar valor para o seu consumidor final, de acordo com a (TELEFONICA,2018). Os seguintes trechos de fala ilustram essa categoria

E1: a organização que não se adaptar vai ficando no passado.

E1: hoje essa central ainda existe, mas também atendem via chat.

E2: Acredito que 2021 será um ano de correções e reparos.

E2: pessoas criativas e visionárias para o manejo de toda essa estrutura digital.

- E3: agilização de processos e procedimentos.
- E4: Atendimento e agilidade em solução.
- E4: Bancos precisam estar antenados

A categoria **C3**: é classificada na base de processos no termo **Pessoas e Funcionários**, em relação a criação de novas oportunidades, a concepção que a à indústria 4.0, mostra um impacto na vida das pessoas, ao mesmo tempo gera novas oportunidades de transformações digitais, pelo motivo da tecnologia está em todo o lugar e a qualquer momento com atualização constante, o que faz as pessoas estarem conectadas simultaneamente, em ênfase de (SLOTERDIJK, 2002). Os seguintes trechos de fala ilustram essa categoria.

- E1: Atualmente as pessoas não precisam sair de casa para comprar.
- E1: os cliente já tem uma mente tecnológica e querem fazer tudo através do smartphone ou computador.
- E1: A tecnologia proporciona essa comodidade para as pessoas, facilitando cada vez mais sua rotina.
- E2: sendo que na verdade ela necessita de pessoas para contribuir com as ideias inovadoras.
- E2: Todo momento de transição não alcança o sucesso do dia para noite, por isso o tempo unido a pessoas dispostas e pacientes.
- E2: Pode sim ser um diferencial competitivo, mas ainda é necessário pessoas criativas e visionárias.
- E3: Houve redução de funcionários nas redes agências físicas
- E3: Porém os funcionários foram muitos migrados para as plataformas digitais.
- E4: Falta do contato humano, pode ser um ponto negativo.
- E4: Capacitação de funcionários.

A categoria **C4: Ferramentas da Transformação Digital** refere-se ao processo de transformação e automação digital, em tempos mais escasso onde existia fontes de divulgação sobre a identidade da empresa bancária, pela qual aconteceu novas mudanças de acessibilidade entre cliente e agência bancária, antes havia o processo de deslocamento até uma unidade física, o que hoje em dia é oferecido um serviço a distância, toda a transação é realizada por uma plataforma digital designada de aplicativo, segundo (FONSECA, 2010). Os seguintes trechos de fala ilustram essa categoria

- E1: Facilitando aprovações e fluxos de trabalho.
- E1: Um bom exemplo são os bancos.
- E1: Anteriormente o atendimento era realizado por uma central via telefone.
- E1: Uma central de soluções online sem mão de obra humana.
- E1: Hoje o banco em que trabalho já é 100% digital.
- E3: Formalização e efetivação de serviços de forma eletrônica.
- E3: Diminuição de documentação física.
- E3: Sistemas e aplicativos mais interativos e seguros.
- E4: Aceite digital.
- E4: Visualização de saldo em tempo reduzido.
- E4: Avaliação de atendimento por SMS.

A Categoria **C5 - A Importância da Tecnologia nas Organizações** se relaciona com o que Rogers (2016) defendia, que diz respeito que houve uma drástica mudança em como as

empresas geram valor e se comunicam com os clientes, graças às mudanças tecnológicas que melhorou os aspectos interno e externo da organização. Os seguintes trechos de fala ilustram essa categoria

E1: Com o avanço da tecnologia, podemos enxergar muitas mudanças nos processos da empresa como Praticidade, Economia e Agilidade.

E2: Com o avanço da tecnologia, podemos ver de forma bem clara o surgimento de novas ideias, direcionamentos, velocidade nos processos, redução de riscos, melhores estratégias, informação mais precisas.

E3: Positivas são o dinamismo de informações.

E3: É necessário andar em um caminho mais rápido e dinâmico.

E3: é o que o mundo pede e necessita para agilização e modernização de serviços.

E4: Rápida solução tende a ganhar o mercado.

E4: Permanência no mercado.

E4: Antecipação de necessidade.

A Integração da Tecnologia no setor bancário trouxe muitas melhorias segundo os autores Fonseca, Meirelles e Diniz (2010). Com o início do Internet banking, das iniciais consultas a informações de saldo e extrato de contas bancárias, em pouco tempo o internet banking evoluiu para oferecer uma gama de serviços fantástica, graças a evolução proporcionada a tecnologia. Os seguintes trechos de fala ilustram essa categoria

E1: Não utilizar mais cartões, assim como não temos mais a necessidade de usar cédulas, fazendo pagamento através do celular.

E2: Produtividade ainda maior

E2: Trabalho começou a ter mais qualidade.

E2: Atualmente os sistemas estão sendo preparados para substituir o contrato físico por uma assinatura digital muitas vezes através de uma selfie.

E3: Modernização de sistemas e aparelhos.

E4: Redução de taxa.

E4: Autoatendimento, poupando o tempo do cliente.

## 5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido com intuito de responder a seguinte questão de pesquisa: **Quais são os reflexos da transformação digital no modelo de negócio dos grandes bancos comerciais?** Para conseguir ter bases e resultados concretos, foram realizadas pesquisas e entrevistas com profissionais capacitados para falar sobre o avanço da tecnologia e até onde afetam o Modelo de Negócio nas empresas. O resultado das entrevistas demonstrou que a transformação digital vem agregando melhorias em diversas áreas para empresa.

É importante ressaltar que a transformação digital é algo constante, as organizações sempre terão que buscar inovações para se manterem atualizadas no mercado. Mais especificamente, no mercado financeiro brasileiro, nota-se a necessidade de desenvolvimento da tecnologia, pois com a transição de gerações um novo perfil de cliente surgiu e com isso novas estratégias e adaptações nos modelos de negócios terão que ser desenvolvidos para suprir a necessidade das novas gerações.

Com o resultado das entrevistas, deduz-se que as empresas estão buscando se atualizarem para não perderem espaço no mercado, mesmo as empresas que já nasceram com uma cultura digital não descartam a possibilidade de mudanças nos processos e adaptação no seu modelo de negócio.

Tendo como base os propósitos para a realização desse trabalho, os objetivos foram concluídos e a questão de pesquisa foi devidamente respondida. Foi identificado que a transformação digital é imprescindível para as empresas que buscam obter vantagem competitiva, evidentemente para tal transformação a organização terá um custo de implantação e treinamento de seus funcionários para extrair o máximo das ferramentas digitais.

A transformação digital é assunto muito amplo e neste trabalho foi apresentado os conceitos relacionados ao modelo de negócio dos bancos comerciais. Esse trabalho deixa em aberto para uma próxima pesquisa a percepção dos clientes referente a tecnologia adotada pelos bancos.

## REFERÊNCIAS

AGNEZ, L. F. Consumo da informação na sociedade contemporânea. **XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação–Intercom**. Anais. Curitiba: Intercom/Universidade Positivo, 2009.

AMARAL, L. et al. **Identificação de hipóteses constituintes para um modelo de negócios voltado a uma plataforma colaborativa digital**. 2019.

EDWARD III, F.; ZACH, Michael H.; BERDOW, Iris. Integrando a inovação e o conhecimento na estratégia. **Revista Portuguesa e Brasileira de gestão**, v. 7, n. 3, p. 2-10, 2008.

BREA-SOLÍS, H., CASADESUS-MASANELL, R., & GRIFELL-TATJÉ, E. (2015). **Business Model Evaluation: Quantifying Walmart's Sources of Advantage**. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 12–33. <https://doi.org/10.1002/sej.1190>

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1.ed. 6.reimp. São Paulo: Edições 70, 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Bancos Múltiplos**. Disponível em <<https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2Fpre%2Fcomposicao%2Fbm.asp%3Fidpai%3DSFNCOMP>>. Acesso em: 09 set. 2019, 2020.

BRASIL. Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Disponível em <<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/109151/lei-da-reforma-bancaria-lei-4595-64#art-17>>. Acesso em: 09 set. 2019.

CHAN, Kim W. **A estratégia do Oceano Azul**—como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária** 2019. Disponível em <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/financial-services/Pesquisa-FEBRABAN-Tecnologia-Bancaria-2019.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2019.

FONSECA, Carlos Eduardo Correa da; MEIRELLES, Fernando de Souza; DINIZ, Eduardo Henrique. **Tecnologia bancária no Brasil**: uma história de conquistas, uma visão de futuro.

MINAYO, Maria Cecília de S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Edição 28. 2009.

OLIVEIRA, A. J. G.; DESIDÉRIO, L. G. M. **FinTech**: Desafios da Tecnologia Financeira. Revista de Direito Econômico e Socioambiental. v. 9, n. 2, p. 417-421, maio/ago. 2018.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves. **Business Model Canvas** - Inovação em Modelos de Negócios. Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

---

\_\_\_\_\_. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Alta Books Editora, 2013.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach**. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1812>, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; BERNARDA, G.; PAPADAKOS, P. **Value Proposition Design** (1st ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2014.

ROGERS, L. David. **Transformação digital**: Repensando o seu negócio para a era digital. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2016.

SEBRAE. **Cartilha do Quadro de Modelo de Negócios**. Disponível <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/noticias/cartilha-do-quadro-de-modelo-de-negocios,58f2716d2c324410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>, acesso em 05 outubro de 2019.

SLOTERDIJK, P. **O Desprezo das Massas**. Ensaio sobre lutas culturais na sociedade moderna. São Paulo: Estação Liberdade, 2002.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 172–194, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

TELEFÓNICA. **Entenda agora os impactos da transformação digital das empresas**: Afinal de contas, o que é transformação digital? Disponível em: <[https://www.telefonicaeducaciondigital.com/tendencias/-/asset\\_publisher/G0LheSHQiynX/content/entenda-agora-os-impactos-da-transformacao-digital-das-empresas](https://www.telefonicaeducaciondigital.com/tendencias/-/asset_publisher/G0LheSHQiynX/content/entenda-agora-os-impactos-da-transformacao-digital-das-empresas)>, 2018. Acesso em: 05 abr. 2020.

## **APÊNDICE: Roteiro de Entrevistas**

### **Os Reflexos da Transformação Digital no Modelo de Negócio dos Grandes Bancos Comerciais: Um Estudo Exploratório**

Esta pesquisa tem objetivo principal reunir informações que possibilitem analisar as mudanças no modelo de negócio dos grandes bancos comerciais motivadas pelo avanço tecnológico.

Questão de Pesquisa: Quais são os reflexos da transformação digital no modelo de negócio dos grandes bancos comerciais?

A entrevista é composta por algumas perguntas de caracterização da Organização e do Respondente e por 15 perguntas abertas. O tempo estimado de duração é de 30 a 40 minutos.

#### **I – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE**

- 1) Nome: (iniciais)
- 2) Cargo:
- 3) Formação Profissional:
- 4) Tempo na Organização:
- 5) Área de atuação na Organização:

#### **II – Perguntas Fechadas**

- 1) Qual o porte da empresa?
- 2) Qual o número de funcionários?
- 3) Qual o segmento da empresa?

#### **III – Perguntas Abertas**

Analisar os reflexos da transformação digital nas empresas

- 1) Qual é a sua visão sobre a transformação digital?
- 2) Quais as mudanças percebidas nos processos com o avanço da tecnologia?
- 3) Quais processos sua empresa digitalizou nos anos que você trabalhou?
- 4) Referente a clientes, qual a aceitação dos novos processos implementados com a transformação digital?
- 5) O que você acha que os bancos hoje podem ainda inovar em relação à tecnologia?

Analisar o quanto o avanço da tecnologia pode afetar o modelo de negócio.

- 6) Quais os pontos positivos e negativos da transformação digital no modelo de negócio?
- 7) Que mudanças o modelo de negócio do banco onde você atua ainda precisa adotar por causa da transformação digital?
- 8) Quais foram os reflexos da transformação digital no modelo de negócio da empresa onde você trabalha?
- 9) Referente a equipe, houve cortes, capacitação e aceitação quanto a mudança?
- 10) Como foi a passagem do modelo de negócio anterior ao modelo de negócio que contempla a transformação digital?

Analisar a adaptação do mercado financeiro aos novos modelos tecnológicos.

- 11) Com o grande crescimento de abertura de contas digitais, até que ponto as Fintechs afetam o modelo tradicional do banco comercial?
- 12) Diante do cenário de aberturas de bancos digitais e Fintechs existe alguma estratégia de retenção dos clientes?
- 13) Em relação concorrentes, o que a tecnologia pode auxiliar na diferenciação de oportunidades?
- 14) Quais as pretensões para 2020 e 2021?
- 15) Você gostaria de fazer alguma consideração adicional sobre o tema da pesquisa?