



Congresso Internacional de Administração
ADM 2020

Administração Ágil
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

INOVAÇÃO DISRUPTIVA NO SETOR FINANCEIRO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ATUAÇÃO DAS *FINTECHS* NO MERCADO BANCÁRIO BRASILEIRO

DISRUPTIVE INNOVATION IN THE FINANCIAL SECTOR: A CASE STUDY ABOUT *FINTECHS*'S PERFORMANCE IN THE BRAZILIAN BANK MARKET

ÁREA TEMÁTICA: INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO

Maurilio José Batista, UNIFAMMA, Brasil, mauriliobatistaa@gmail.com

Andressa Valéria Durante, UNIFAMMA, Brasil, andressa.durante@hotmail.com

Isabella Tamine Parra Miranda, UEM, Brasil, professoraisabella@gmail.com

Thiago Silva Prado, UNIFAMMA, Brasil, silvaprado@hotmail.com

Amanda Kelen Lopes, UNICESUMAR, amanda_k_1@hotmail.com

Resumo

Com o crescente uso da internet, novos modelos de negócios começaram a surgir em diversos ramos da economia e, como consequência da digitalização, os hábitos dos consumidores passaram a se modernizar junto à evolução tecnológica, que proporcionou ao consumidor mais conhecimento e acesso aos produtos e serviços, antes mesmo de adquiri-los. Um dos setores que mais têm sentido o impacto com a mudança dos hábitos dos consumidores é o setor financeiro, já que ganhou novos *players* conhecidos como *fintechs*. Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo compreender o funcionamento das *fintechs* como produto da inovação disruptiva no mercado bancário brasileiro, analisando suas características, identificando as principais atuantes no Brasil e também quais foram seus impactos no mercado brasileiro bancário até o momento. Assim, para auxiliar no cumprimento do objetivo, a metodologia abordada nesta pesquisa classifica-se como exploratória, aplicada, qualitativa, estudo de caso, utilizou-se do método indutivo, e de pesquisa de campo para a qual se utilizou de entrevistas. O estudo delimitou-se em abordar o caso da instituição financeira Sicredi, situada na cidade Floresta, Paraná. Com os resultados levantados foi possível compreender o real impacto que as *fintechs* têm causado nos bancos e entender as estratégias aplicadas pela instituição financeira Sicredi para lidar com os novos entrantes. Sendo assim, uma das principais constatações foi que os bancos precisam se adaptar às novas mudanças proporcionadas pela tecnologia, para não perderem espaço para as *fintechs*.

Palavras-chave: Inovação Disruptiva; *Fintechs*; Mercado Bancário.

Abstract

With the increasing use of the internet, new business models began to emerge in several branches of the economy and, as a consequence of digitalization, consumer habits started to modernize along with technological evolution, which provided the consumer with more knowledge and access to products and services, even before you purchase them. One of the sectors that has felt the most impact with the change in consumer habits is the financial sector, since it has gained new players known as *fintechs*. Thus, this research aims to understand the functioning of *fintechs* as a product of disruptive innovation in the Brazilian banking market, analyzing their characteristics, identifying the main players in Brazil and also what have been their impacts on the Brazilian

banking market so far. Thus, to assist in achieving the objective, the methodology addressed in this research is classified as exploratory, applied, qualitative, case study, used the inductive method, and field research for which interviews were used. The study was limited to addressing the case of the Sicredi financial institution, located in the city of Floresta, Paraná. With the results obtained, it was possible to understand the real impact that the fintechs have caused on the banks and to understand the strategies applied by the Sicredi financial institution to deal with the new entrants. Thus, one of the main findings was that banks need to adapt to the new changes brought about by technology, so as not to lose space for fintechs.

Keywords: *Disruptive Innovation; Fintechs; Banking Market.*

1. INTRODUÇÃO

Com a evolução da tecnologia e o conseqüente aumento do uso dos *smartphones*, surgiram modelos de negócios capazes de criarem uma nova demanda em uma velocidade cada vez maior, substituindo modelos de negócios obsoletos e carentes de tecnologia. Esse fato vem sendo discutido a mais de duas décadas, e representa o que chamamos hoje de inovação disruptiva, caracterizado como um processo inovador de construção de novos mercados e modelos de negócios, favorecendo assim o aparecimento de novos entrantes.

De acordo com Christensen (2012), um dos percussores do assunto, muitas empresas que antes corriam o risco de serem aniquiladas pelos modelos de negócios disruptivos, agora sabem identificar as concorrentes e se associam a elas. Nesse sentido, um dos segmentos que mais tem provado essa teoria, é o setor financeiro, que vem sofrendo uma mudança proporcionada pela tecnologia e pelo surgimento de *startups* financeiras, mais conhecidas como *fintechs*.

Atualmente, as pessoas têm ocupado boa parte do tempo com o trabalho e deixado tarefas básicas para realizar em curtos espaços de tempo, com isso a tecnologia chegou para resolver problemas cotidianos com menor tempo e de forma econômica. Para aqueles que não desejam mais passar longos minutos em uma fila de espera de banco, o surgimento das *fintechs* tem proporcionado uma nova forma de consumir produtos financeiros.

Por conseguinte, as *fintechs* surgiram como uma proposta em otimizar o tempo, facilitando processos que antes eram burocráticos, além de oferecerem serviços com custos menores frente aos ofertados até então pelo modelo tradicional bancário. Os serviços oferecidos por essas *startups* são os mais diversificados possíveis, indo desde a contratação de seguros, empréstimos, pagamentos, gestão financeira, investimentos, criptomoedas e *blockchain*, bancos e contas digitais, cambio, até serviços terceirizados de tecnologia bancária.

Com essa vasta abrangência de serviços disponibilizados virtualmente e a partir da praticidade proporcionada por eles, as pessoas passaram a consumir produtos financeiros de uma nova forma, a internet ofereceu ao consumidor a opção de pesquisar e comparar produtos antes mesmo de adquiri-los, com isso os bancos tradicionais começaram a sentir o impacto causado pela tecnologia. De acordo com Marcon (2018), o sistema financeiro tradicional sempre foi considerado um dos setores que mais investiu em tecnologia e esteve por anos atuando sem grandes concorrentes, assim a tecnologia que antes era uma grande aliada, passou a ser motivo de desconforto, obrigando os bancos a se adaptarem às novas tendências para sobreviver à demanda do mercado.

Diante do exposto, o estudo pretende responder o seguinte problema de pesquisa: Como a inovação disruptiva, por meio das *fintechs*, tem transformado o mercado bancário brasileiro? Para responder essa pergunta, estabeleceu-se como objetivo geral: Discutir o funcionamento das *fintechs*, como produto da inovação disruptiva, no mercado bancário brasileiro. Dessa forma, os objetivos específicos são: identificar as características das *fintechs* que as

classificam como inovação disruptiva; identificar as principais *fintechs* atuantes no setor financeiro brasileiro e compreender o impacto das *fintechs* no mercado bancário brasileiro.

Para auxiliar na busca dos resultados, este estudo fica delimitado em pesquisar a situação do Sicredi, localizado na cidade de Floresta, Estado do Paraná, cuja coleta e análise dos dados deram no período de junho a julho de 2020.

A metodologia adotada neste artigo classifica-se como exploratória, quanto aos objetivos; aplicada, no que diz respeito à natureza do problema; qualitativa, em relação à abordagem do problema; estudo de caso, no que se refere aos procedimentos técnicos; método indutivo, quanto à abordagem; pesquisa de campo, no que tange o ambiente da pesquisa e utiliza-se de entrevistas no método de coleta de dados.

Este trabalho está organizado em 4 seções além desta introdução. A segunda seção aborda a revisão de literatura para fundamentar o caso analisado. A terceira seção apresenta a metodologia do trabalho, com vistas a deixar clara a forma como foi realizada a pesquisa. A quarta seção apresenta os resultados da pesquisa e suas análises. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais do estudo, de forma a responder a problemática e ao objetivo proposto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compreender melhor o assunto abordado nesta pesquisa, serão explicados a seguir os conceitos de inovação disruptiva e *fintech*, *fintech* no setor financeiro brasileiro e impacto das *fintechs* no mercado bancário brasileiro.

2.1 Inovação Disruptiva: *Fintechs*

Inovação disruptiva é um tema que tem sido objeto de pesquisas a mais de 20 anos, sendo usado pela primeira vez em 1997 no livro “O dilema da inovação” de Clayton Christensen, professor da *Harvard Business School*. De forma evolutiva, o termo utilizado pelo autor foi tecnologia disruptiva e com o decorrer de suas pesquisas o termo foi adaptado para inovação disruptiva, abrangendo assim, não só produtos tecnológicos, mas também inovações em serviços e modelos de negócios.

O termo inovação disruptiva, no contexto de negócios, significava “criar uma rachadura no modelo tradicional, a ponto de leva-lo a queda a partir da criação de novas propostas” (Christensen, 2012, p. 12). Em outras palavras, a ruptura acontece na base de um mercado já existente, onde os líderes dos setores são levados a se afastar da ruptura, por meio da inovação e criação de novas oportunidades de crescimento (Christensen, 2012).

Após 15 anos, esse conceito foi atualizado, sendo definido como a capacidade de “transformar um produto caro e complexo, em algo simples e acessível, capaz de atender uma maior parcela da população que antes não tinha condições de ter acesso a aquele produto” (Christensen, 2012, p. 12).

Durante os estudos de Christensen (2009), verifica-se que as empresas utilizavam em suas estratégias dois tipos de inovações, sendo: a inovação sustentadora e a inovação disruptiva. A primeira é aquela que acontece por meio da implementação ou melhoria de um produto ou serviço já existente, buscando agregar mais valor a algo que já é bom, o tornando ainda melhor, esse tipo de inovação tem como finalidade atender consumidores mais exigentes do topo da pirâmide econômica e, conseqüentemente, aumentar a margem de lucro para as empresas que a utilizam como estratégia (Horn & Staker, 2015), como exemplo, pode-se citar a linha de *smartphone* da Apple, o *Iphone* a cada lançamento oferece melhorias em suas funcionalidades.

Já a segunda inovação, refere-se a uma alternativa que surge ao tentar solucionar problemas cotidianos, que à vista disso criam novos mercados e modelos de negócios, esse tipo de inovação é capaz de atender clientes menos exigentes e que estão na base dos setores por meio de propostas mais simples, econômicas e em maior escala. A inovação disruptiva muda o conceito de qualidade para os seus usuários, que passam a entender que seus benefícios são intangíveis, como a conveniência, acessibilidade, simplicidade e viabilidade do produto ou serviço oferecido (Christensen, 2009).

Nesse contexto, Christensen (2009), descreve que a inovação disruptiva pode acontecer de duas formas, sendo: disrupções de baixo mercado e disrupções de novo mercado. A primeira refere-se a modelos de negócios de baixo custo que crescem a partir de clientes menos exigentes de empresas já estabelecidas. As inovações que permitem a disrupção de baixo mercado, normalmente são melhorias na manufatura, nos serviços ou em processos do negócio, que permitem a empresa obter retornos com margem de lucro mais baixa, a partir da oferta de produtos com menor desempenho (Christensen, 2009).

A segunda, disrupção de novo mercado, acontece quando a inovação leva consumidores a terem experiências que nunca tiveram, ou seja, quando a tecnologia de alguma forma favorece um grande número de pessoas menos capacitadas, levando até elas soluções que antes eram possíveis apenas para setores especializados, criando assim um novo mercado (Burgelman; Christensen; Wheelwright, 2012). Além disso, observa-se mais características sobre as inovações sustentadora e disruptiva no Quadro 1.

	INOVAÇÕES SUSTENTADORA	INOVAÇÕES DISRUPTIVAS	
		Disrupção de Baixo Mercado	Disrupção de Novo Mercado
Clientes	Clientes mais rentáveis, que estejam dispostos a pagar mais por melhor desempenho.	Clientes menos exigentes e já saciados de mercados já existentes.	Clientes que não possuíam condições financeiras ou habilidades para uso de produtos que já existiam.
Desempenho Oferecido	Melhorias em atributos mais valorizados pelos clientes dos setores, como novo design e novas funcionalidades.	Melhorias na manufatura, serviços ou em processos que já eram desempenhados pelo produto.	Desempenho inferior nos atributos tradicionais, mas oferece simplicidade, conveniência e acessibilidade.

Quadro 1 – Características de inovações sustentadora e disruptivas.

Fonte: Os autores.

Tanto a inovação disruptiva como a sustentadora, são forças que sempre estarão em constante movimento, nos levando a acreditar que o que é uma inovação hoje, pode não ser amanhã. Dessa forma, pode-se citar como exemplo o setor financeiro, um dos maiores setores a investir em inovações tecnológicas, o que provocou transformações em toda estrutura, visto que os bancos foram capazes de agilizar seus processos, reduzir erros operacionais e remodelar a forma como clientes e potenciais consumidores experimentam produtos e serviços bancários, seja por meio de transações online e/ou pelo uso de aplicativos. Esse tipo de inovação foi capaz de causar uma ruptura no mercado financeiro e atrair atenção de mentes brilhantes que associaram os serviços bancários à tecnologia, para então, criarem *startups* financeiras, mais conhecidas hoje como *Fintechs*.

As *fintechs* são modelos de negócios financeiros baseados em tecnologia, normalmente se referem a *startups* ou empresas que desenvolvem produtos financeiros (Nubank, 2020). Além disso, são conhecidas por oferecerem soluções menos burocráticas e mais intuitivas, basta ter um smartphone em mãos para conseguir ter acesso aos produtos oferecidos. A origem do

nome vem da junção e abreviação das palavras “*financial technology*”, em português, tecnologia financeira (Nubank, 2020).

Em consonância, sabe-se que as *fintechs* são produtos da evolução tecnológica que vieram para facilitar a vida dos consumidores de produtos e serviços financeiros, por meio de propostas que ainda não existem no mercado tradicional ou até mesmo buscando simplificar e facilitar processos já existentes. Por conseguinte, as *fintechs* podem ter como público alvo clientes que de alguma forma estão descontentes com os serviços já oferecidos no mercado financeiro, clientes que não possuem acesso aos produtos bancários devido a restrições financeiras ou até mesmo aqueles que se interessam pelas *fintechs* apenas pelo fato de oferecerem propostas simples e inovadoras (Pereira, Phols, Barreto, Arnaiz & Filho, 2018).

Segundo Cordeiro, Oliveira e Duarte (2019), as *fintechs* preenchem o vazio deixado por bancos e investidores, criando um novo mercado para suprir falhas do mercado já existente. Além de suprir essas lacunas, muitos produtos financeiros baseados em tecnologia foram desenvolvidos por *startups* fora do sistema bancário, os serviços oferecidos por meio destas cobrem áreas diversificadas, como meios de pagamentos, financiamentos, investimentos e até mesmo gestão financeira (Cordeiro et al., 2019). Nas próximas sessões iremos discorrer os tipos de *fintechs* existentes no mercado financeiro brasileiro e a partir delas, vamos analisar aquelas que possuem potencial disruptivo no mercado tradicional.

2.2 Fintechs no Setor Financeiro Brasileiro

No último relatório de cidadania financeira divulgado pelo Banco Central do Brasil (2018), foi realizada uma análise dos dados de 2015 a 2017, onde constatou-se que cerca 86,5% da população possui acesso a serviços financeiros com conta em bancos. O relatório mostrou também uma redução nos pontos de atendimentos espalhados pelo Brasil, e as transações por meio de canais não presenciais (*home e office banking, call centers, smartphones*) registraram expansão significativa de 20%, de 2015 a 2016, e de 21%, de 2016 a 2017. Essa mudança no hábito dos consumidores de serviços financeiros abriu as portas para o crescimento das *fintechs* no Brasil. Segundo Pinto (2018), um dos principais impulsionadores do crescimento das *fintechs* é a sua capacidade de desagregar serviços, ou seja, os consumidores não precisam mais usar somente serviços oferecidos pelos bancos.

Atualmente as *fintechs* têm oferecido serviços em diversas áreas financeiras, podendo ser: sistemas de pagamentos com as plataformas *Paypal, Picpay, Pagseguro*, gestão de finanças com o *Guiabolso*, *crowdfunding* com a *Catarse e Vakinha*, ou até mesmo bancos online, como o *Nubank e Banco Original*. Com o surgimento das *startups* financeiras, os consumidores podem escolher qual serviço consumir e de qual empresa adquirir. Por outro lado, a oferta de poucos produtos pode ser uma das desvantagens e um desafio para as *fintechs*, pois os consumidores de serviços bancários estão acostumados a resolver tudo em um único lugar (Pinto, 2018).

De acordo com último mapeamento realizado pelo Radar *Fintechlab*, em julho de 2019, foram encontrados mais de 600 *startups* financeiras no Brasil, o relatório mostra que a atuação das *fintechs* no país teve um aumento de 33% em relação ao último relatório divulgado em agosto de 2018, subindo de 453 para 604 empresas. No mapeamento realizado pelo blog *Finnovation*, até setembro de 2019, foram encontradas diversas modalidades de *fintechs* no Brasil, como mostra a Figura 1, categorizadas em 10 segmentos, sendo: pagamentos, crédito, gestão financeira empresarial e pessoal, investimentos, criptomoedas e *blockchain*, seguros, bancos e contas digitais, tecnologia para *If's* e câmbio.



Figura 1 – Mapeamento das *fintechs* no Brasil.

Fonte: *Finnovation* (2019).

Atualmente, as *fintechs* do segmento de pagamentos são as mais numerosas no país, elas visam intermediar e facilitar a compra e venda de produtos *online*, além de viabilizar maior segurança nas transações entre as partes. De acordo com o último radar *Fintechlab*, de 2019, o segmento reunia 106 empresas em 2017 e passou a contar com 151 empresas, indicando um aumento de 43%. Entre os exemplos de *fintech* deste segmento, pode-se citar uma das primeiras e mais famosa plataforma de *startup* financeira que surgiu no mundo, o *Paypal*, e também as brasileiras *Picpay* e *Pagseguro*.

Os setores de empréstimos e gestão financeira vem logo a seguir no ranking das *startups* mais numerosas do país. Enquanto as *fintechs* de gestão financeira ajudam os seus usuários a reorganizarem as suas contas, as *fintechs* de empréstimos ajudam aqueles que de certa forma possuem restrições mediante os bancos tradicionais, a conseguirem crédito para aquisições ou para renegociar suas dívidas (Fintech, 2019).

Nos dias atuais, a gestão financeira é um dos principais problemas na vida dos indivíduos, já que muitos, desde a infância, não tiveram uma fundamentação básica de educação financeira, assim, as *fintechs* oferecem ferramentas de auxílio na gestão de orçamento pessoal de forma simplificada e eficiente (Estadão, 2020). Além de atender a pessoa física, existem também *fintechs* para empresas, que atuam no auxílio com ferramentas de folha de pagamento, controle fiscal, faturamento e contabilidade, como por exemplo, o Guia Bolso e a Conta Azul (Estadão, 2020).

Para aqueles que têm dinheiro para emprestar ou desejam fazer um empréstimo de forma facilitada, também existem *startups* com foco em microfinanciamento e renegociação de dívidas. Neste caso as plataformas precisam estar associadas a um banco ou financeira para operar, visto que o Banco Central não autoriza esses tipos de financiamento isoladamente (Estadão, 2020). Como exemplo aqui, temos a *Creditas* que é considerada uma das plataformas mais inovadoras do mundo em 2019, segundo o ranking *Fintech100*.

O *crowdfunding* também é um tipo de *fintech* que visa obter financiamento coletivo, realizado por meio de uma plataforma digital, que consiste em arrecadar recursos para determinados projetos (Sebrae, 2019). Normalmente, pessoas com ideias inovadoras, porém, pouco capital, utilizam-se dessas plataformas como forma de arrecadação de capital inicial para tirar seus projetos do papel, essa plataforma ajuda no desenvolvimento de *startups*, visto que o mercado financeiro dificulta a aquisição de financiamentos para projetos sem garantia real de retorno. Neste segmento, os exemplos são as plataformas Vakinha e Catarse.

No ramo de seguros, as *fintechs* atuam como comparador de preços e benefícios, ao invés do cliente procurar seguradoras isoladamente, ele pode simplesmente acessar uma das plataformas comparativas e encontrar informações de todas as seguradoras disponíveis para o tipo de seguro que ele deseja contratar (Ribeiro, 2019). A diversidade aqui é enorme, podendo existir plataformas de produtos específicos, como seguro de viagens com a SegurosPromo ou até mesmo uma busca mais ampla com as plataformas Multiprodutos, Bidu ou Compara Online.

As plataformas voltadas para o mercado de investimentos funcionam basicamente da mesma forma que os comparadores de seguro, sendo aqueles que possuem capital para investir e pouco conhecimento sobre investimento podem se beneficiar dessas *fintechs* para comparar quais são melhores negócios para o seu tipo de perfil e qual a sua rentabilidade, antes de fazer a escolha definitiva (Ribeiro, 2019). Como exemplo tem-se a Magnetis e a Jurus.

Atualmente, muitas transações financeiras não envolvem a movimentação de dinheiro, elas acontecem entre bancos conforme as normas do Banco Central, sem a necessidade de troca de moeda física. A criptomoeda é uma moeda digital criada para ser comercializada sem a necessidade do envolvimento de bancos ou do governo e as transações acontecem por meio de uma rede segura, chamada *Blockchain*, que atua como um banco de dados onde as negociações de Bitcoins ficam gravadas (Foxbit, 2020).

Apesar da diversa gama de *fintechs* no Brasil, muitas delas atuam como parceiras dos bancos tradicionais, como o caso daquelas voltadas á eficiência financeira, que ajudam as instituições financeiras a terem maior segurança em suas transações, verificando a identidade dos usuários, evitando que fraudes aconteçam, como o caso da Konduto, BigData Corp e FControl (Estadão, 2020).

Por fim, uma das *fintechs* que mais tem incomodado os bancos convencionais, são os bancos digitais, visto que por meio deles o cliente tem acesso a serviços bancários sem sair de casa. Um dos maiores diferenciais dos bancos digitais é a isenção de taxas, já que normalmente as contas não possuem custo de manutenção, cartões de crédito sem anuidade e vários outros serviços são oferecidos de forma gratuita ou a custos muito baixos (Marcon, 2018). Entre as *fintechs* desse segmento estão o Nubank, Banco Original, Banco Inter, Next e PagBank.

No mais, segundo o ranking Fintech100, de 2019, o Brasil atualmente possui quatro das *startups* mais inovadoras do mundo, sendo: Nubank, Banco Inter, Credits e Rabel. A classificação do ranking foi baseada na análise de 29 países e o seu resultado revelou que o Brasil possui um grande potencial em inovação no setor financeiro (Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2019).

2.3 Impacto das *Fintechs* no Mercado Bancário Brasileiro

Com o avanço cada vez mais acelerado da tecnologia, o mercado financeiro vem se deparando com uma infinidade de novas propostas oferecidas pelas *fintechs* (Marcon, 2018). Os bancos, por sua vez, diante da alta concorrência e do crescente uso da internet e aparelhos móveis, passaram a investir ainda mais em tecnologia para se manterem em vantagem no mercado

(Marcon, 2018). Segundo a Pesquisa Febraban de tecnologia bancária de 2019, as transações financeiras pelo celular tiveram um aumento de 80% em relação ao ano anterior, incentivando ainda mais o investimento em tecnologia nesse setor. Em entrevista à Febraban, o presidente do Banco Central, Roberto Campos Neto, afirmou que todas as instituições financeiras precisam ser digitais para atender as demandas de seus clientes, sejam ele um grande banco ou uma *fintech* (Febraban, 2019).

Um dos fatores que está fazendo com que os bancos percam espaço para as *fintechs* é que apesar de estarem investindo em tecnologia, eles não deram atenção suficiente para quem realmente alimenta o banco de dados do sistema bancário, o desenvolvimento ficou focado na melhoria de produtos e serviços, enquanto o cliente ficou em segundo plano (Diniz, 2019). Assim, as *fintechs* entraram com força no mercado financeiro, aproveitando o crescente uso dos celulares e cobrindo uma lacuna deixada pelos bancos, colocando como foco principal, o consumidor.

Com o impacto da concorrência das *fintechs* e consequente migração dos consumidores para o setor digital, muitos bancos tradicionais começaram a perder força e passaram a fechar suas portas. Em 2019, o banco Itaú em entrevista à revista Exame, confirmou o fechamento de cerca de 400 agências, isso se deve ao reposicionamento da rede em relação as novas necessidades de seus clientes e também ao aumento de atendimento via canais eletrônicos, como celular, internet e agências digitais (Exame, 2019).

Chishti e Barberis (2017) destacaram que de todas as mudanças trazidas pelas *fintechs*, a que tem maior impacto é a forma como ela lida com as informações de forma clara e precisa para seus clientes, o que muitas vezes não acontecia no modelo tradicional. Com a quantidade de informações disponíveis na internet, os consumidores passaram a monitorar ainda mais de perto seus prestadores de serviços, fazendo com que as *fintechs* apresentassem propostas de negócios ainda mais transparentes, ganhando o interesse dos consumidores.

De acordo com Costa e Gassi (2017), os bancos vêm demonstrando forte interesse em fechar parcerias com *fintechs*. O investimento por parte dos bancos em tecnologia, busca realizar melhorias que promovam experiências marcantes para o consumidor final, buscando otimizar a prestação de serviços com agilidade e menor custo (Costa & Gassi, 2017). Neste sentido, a parceria com as *fintechs* traz vantagens tanto aos bancos, como para as *fintechs*, como por exemplo, a redução do custo de operação, já que no caso as *fintechs* podem manter o foco operacional no desenvolvimento e os bancos na sua implantação.

Outro fator que gerou grande impacto aos bancos comerciais foi o fato das *fintechs* oferecerem poucos produtos comparados ao catalogo de ofertas dos bancos, essa estratégia, faz com que as *startups* financeiras centralizem seus esforços em melhorar o produto oferecido, focando em atender as necessidades mais específicas dos clientes e otimizando a operacionalização de forma a entrega-lo a custos menores, fazendo assim, com que o produto ou serviço oferecido ganhe destaque naquela área (Chaves, 2018).

Segundo Chishti e Barberis (2017) o sucesso das *fintechs* vem da sua habilidade em focar em um segmento bem definido do mercado, ao invés de tentar competir em todos os setores. Os bancos por sua vez, tentaram manter o formato de oferta de pacote completo, o que era capaz de equilibrar a concorrência com outros bancos, mas não com as *fintechs*, que oferecem serviços mais sofisticados a clientes de um único segmento (Chishti & Barberis, 2017).

A internet facilitou a forma como os serviços podem ser contratados, sejam por meio das *fintechs* ou até mesmo nos bancos. De acordo com Pereira et al. (2018), não houve grandes reduções na burocratização, o que houve foi um processo de informatização e aplicação de recursos tecnológicos, já que as documentações exigidas digitalmente e as análises

permanecem as mesmas. A flexibilidade de tempo dá a percepção de que os processos estão menos burocráticos, assim, o desafio dos bancos é melhorando suas plataformas para atender essa nova demanda (Pereira et al., 2018).

Apesar dos bancos digitais representarem uma ameaça aos bancos tradicionais, estes, por sua vez, estão atentos às novas propostas oferecidas pelo mercado e passaram a lançar seus próprios bancos digitais, fazendo o movimento reverso, criando concorrência para as *fintechs* (Marcon, 2018). No entanto, é importante salientar que alguns tipos de *fintechs*, apesar de competirem com os bancos, ainda não possuem autonomia para atuarem sem a mediação deles, como o caso das *fintechs* de pagamentos (Barroso, 2019).

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

Os métodos e técnicas empregados na realização de um estudo estão relacionados com o problema a ser estudado (Lakatos & Marconi, 2006). Para tanto, a presente seção visa demonstrar quais os procedimentos metodológicos seguidos na realização deste estudo.

Quanto aos objetivos a pesquisa classifica-se como exploratória. Esse tipo de pesquisa, de acordo com Selltiz (1967 citado por Gil 2006, p. 41), "tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses". Em outras palavras, Nascimento (2002, p. 73), enfatiza que esse tipo de pesquisa "tem por objetivo permitir um aprofundamento maior sobre temas ou questões com as quais o pesquisador não esteja ainda muito familiarizado ou que dispunha de poucas informações, criando condições de formulação de hipóteses". Para tanto, o presente estudo visa discutir o funcionamento das *fintechs* no mercado bancário brasileiro.

No que diz respeito à natureza do problema a pesquisa encaixa-se como aplicada. A realização desse tipo de pesquisa para Nascimento (2002, p. 73), "tem por finalidade pesquisar, comprovar ou rejeitar hipóteses à luz de modelos teóricos, aplicando seus resultados em benefício das necessidades humanas". Assim, o presente estudo visa responder como a inovação disruptiva, por meio das *fintechs*, tem transformado o mercado bancário brasileiro.

Quanto à abordagem do problema a pesquisa enquadra-se como qualitativa. Na abordagem qualitativa, Lakatos e Marconi (2011, p. 269), informam que há a preocupação de "interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc".

Ainda nesse contexto, Strauss e Corbin (2008, p. 23), informam que a pesquisa qualitativa é "qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação". Portanto, na realização do presente estudo se fará a análise detalhada das características, e não a utilização de métodos, modelos e instrumentos estatísticos.

No que se refere aos procedimentos técnicos a pesquisa classifica-se como estudo de caso. Assim, para Gil (2006, p. 54), o estudo de caso "consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento". Correlacionado a essa ideia, Severino (2007, p. 121), afirma que é o tipo de pesquisa "que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo". Dessa forma, o presente estudo abordará o caso de uma instituição financeira, o que proporciona o estudo profundo e exaustivo dos seus procedimentos.

Quanto ao método de abordagem a pesquisa se enquadra no método indutivo. Esse método é caracterizado por Lakatos e Marconi (2011, p. 53), no sentido de que a "indução é um

processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas". Para tanto, Pereira (2012, p. 36), salienta que "esse método considera que o conhecimento é fundamentado na experiência, não levando em conta princípios preestabelecidos". O que fundamenta o estudo, visto que as constatações do caso da instituição financeira que serão particulares levarão à elaboração de generalizações.

No que tange o ambiente da pesquisa, o estudo se refere a uma pesquisa de campo. Segundo Lakatos e Marconi (2006, p. 83), esse tipo de pesquisa "consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los".

Para Oliveira (2001, p. 124), "essa pesquisa não permite o isolamento e o controle das variáveis supostamente relevantes, mas possibilita o estabelecimento de relações constantes entre determinadas condições e determinados eventos, observados e comprovados". Assim, o presente estudo visa extrair informações e coletar dados para a devida análise e interpretação, contribuindo para obter respostas acerca do problema de pesquisa.

No método de coleta de dados, o estudo utilizou-se de entrevistas. Assim, Lakatos e Marconi (2006, p. 92), afirmam que "é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social". Para Cervo e Bervian (2002, p. 46), "a entrevista não é simples conversa. É conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa". Portanto, o estudo utilizou-se de entrevistas para obter os dados necessários.

Após a apresentação dos procedimentos metodológicos, a próxima seção apresenta os resultados do estudo.

4. RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE

Nesta seção, para auxiliar na compreensão da teoria e da prática, serão apresentados e discutidos a identificação da organização que foi objeto de estudo, bem como os resultados e análises extraídos.

4.1 Apresentação da Organização Objeto de Estudo

A instituição analisada nesta pesquisa foi a cooperativa de crédito Sicredi União da cidade de Floresta-PR. A agência encontra-se instalada há mais de 20 anos na cidade e inicialmente o foco da cooperativa eram os agricultores da região, visto que a agência tinha suas instalações dentro da Cocamar, principal cooperativa de grãos da região.

Com o passar dos anos e com o crescimento da população, a agência se instalou no centro da cidade e passou a atender também o público urbano e empresas. Atualmente, a cooperativa possui um portfólio de produtos bastante diversificado, oferecendo seguros de diversas modalidades, consórcios, financiamentos e empréstimos, cartões, serviços de cobrança e meios de pagamento para empresas, previdência privada, conta digital, entre outros.

4.2 Resultados Alcançados e Análise

Diante de todas as informações coletadas por meio da pesquisa de campo e entrevista com os gestores da agência, foi identificado que a instituição analisada tem passado por um processo intenso de digitalização nos últimos anos, esse processo teve início no ano de 2017, mas se intensificou a partir de março de 2020, consequência da mudança de hábitos dos seus clientes, que passaram a utilizar com mais frequência as ferramentas de autoatendimento, exigindo que a instituição mudasse a forma como trabalhava até então.

A primeira adaptação para atender seus associados, diante da demanda do mercado e das propostas oferecidas pelos concorrentes, foi a criação de um aplicativo de autoatendimento, ferramenta considerada hoje em dia como um serviço básico de qualquer unidade bancária. O aplicativo da instituição está em constante aperfeiçoamento e conta com diversas funcionalidades, oferecendo opções de atualização de cadastro, contratação de empréstimos, gerenciamento de cartões e conta corrente, pagamento de contas, investimentos e pode ser utilizado também para saque nos terminais eletrônicos a partir da geração de um código de segurança.

Para se adaptar aos novos hábitos dos consumidores de produtos financeiros e a partir da concorrência criada pelos bancos digitais, a instituição analisada criou o “Woop Sicredi”, uma conta 100% digital que pode ser aberta por meio do site ou de seu próprio aplicativo. O serviço é oferecido de forma gratuita e com ele o cliente pode fazer transferências, depósitos, pagamentos, saques sem cartão, obter cartões de crédito e pode até mesmo contar com serviços de organização financeira. A criação de plataformas digitais por parte dos bancos mostra como os modelos tradicionais vêm se posicionando em relação aos concorrentes digitais desse segmento.

Muitas *fintechs* existentes atualmente trabalham em parceria com os bancos, oferecendo serviços para otimizar as operações. O Sicredi por sua vez, possui parceria com algumas *fintechs* voltadas para a eficiência operacional, uma delas é a *Certisign*, uma *fintech* certificadora de identificação digital. A partir de fevereiro de 2020 a instituição começou um processo intenso de digitalização de suas operações, dessa forma, com o novo modelo implantado na instituição financeira, as operações passaram a serem todas digitais, abertura de contas e assinaturas em documentações serão assinadas no *tablet*, *smartphone* ou em computadores pessoais, podendo o associado ir até a agência ou fazer tudo sem sair de casa. Além de mostrar preocupação com questões ambientais e sustentáveis, já nos três primeiros meses após a implantação da digitalização, a instituição observou uma economia de 11% em seus custos operacionais, devido à extinção do papel.

Assim como as *fintechs* que tem como foco principal deixar os consumidores no centro das atenções, o Sicredi como cooperativa de crédito já possuía como valor o foco no consumidor, porém com a digitalização, o cliente passou a ser um dos norteadores para as mudanças, dessa maneira, um dos lemas trabalhados na instituição é “usuário no centro”. Para atender seus clientes da melhor forma possível, a instituição vem implementando mudanças digitais e investindo em tecnologias como, por exemplo, o *data driven* e o *backoffice* automatizado. O primeiro é uma ferramenta de coleta de dados que ajuda a instituição a entender o comportamento de cada consumidor isoladamente, o que proporciona um atendimento mais individual a cada cliente. Já o segundo trata-se da substituição de tarefas manuais por tarefas automatizadas, isso é conseguido por meio da utilização de *softwares* que integram os sistemas e dão agilidade ao processo, com isso a instituição será capaz de atender os clientes de forma mais rápida.

O Sicredi, a partir do processo de digitalização, tem tirado muitas vantagens das novas tendências tecnológicas, por consequência, um dos próximos objetivos é implementar a estratégia *omnichanel* que trata-se de interligar todos os canais de atendimento para otimizar o processos do começo ao fim. Com isso, o cliente poderá começar um atendimento na agência e termina-lo virtualmente, quando quiser e onde quiser, ou vice-versa.

A evolução da tecnologia e o surgimento de alternativas financeiras digitais foram fatores que levaram diversas instituições a reduzirem seu quadro de colaboradores e algumas até mesmo fecharam as portas, como foi o caso do Itaú em 2019. Porém, na instituição analisada, de acordo com os gestores da agência, ainda não foi possível mensurar se a digitalização afetou

ou afetará a estrutura de pessoal drasticamente, isso se deve a dois fatores, sendo: primeiro, apesar da extinção de algumas tarefas antes realizadas, a digitalização por se tratar de um processo que vem sendo implantada na instituição recentemente, vem exigindo de seus colaboradores ainda mais empenho para a implantação das novas ferramentas, além de que os gestores acreditam que devido a desburocratização, o setor negocial poderá fazer ainda mais negócios com seus clientes; segundo, devido a Pandemia de Covid-19 a economia foi afetada de forma não esperada, o que fez com que os níveis de negócios reduzissem até o momento, então ainda é incerto afirmar que a redução de tarefas é devida, exclusivamente, ao processo de digitalização.

Apesar de toda a concorrência oferecida pelas *fintechs*, a instituição analisada apresenta forte investimento nas novas tecnologias, mostrando que vem se adaptando e preparando para enfrentar os concorrentes do comércio digital.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objeto de pesquisa as *fintechs*, que são um novo modelo de negócio financeiro baseado em tecnologia. A partir do crescente uso dos smartphones e da mudança de hábitos dos consumidores, essas *startups* começaram a ganhar espaço rapidamente no mercado financeiro, sendo assim, o objetivo geral deste estudo foi compreender o funcionamento das *fintechs* como produto da inovação disruptiva no mercado bancário brasileiro, analisando suas características, identificando as principais atuantes no Brasil e também quais foram seus impactos no mercado brasileiro bancário até o momento.

Diante da coleta de dados bibliográficos e da pesquisa de campo realizada foi possível concluir os objetivos desta pesquisa, visto que a partir da presente análise, pode-se constatar que para se adaptar as demandas do mercado, os bancos precisam primeiro se adaptar as novas mudanças proporcionadas pela tecnologia, se não quiserem perder espaço para as *fintechs*. Na instituição analisada foi possível identificar estratégias que comprovaram a mudança no comportamento da instituição diante das novas ferramentas oferecidas pela tecnologia.

A partir da percepção da mudança dos hábitos de seus clientes, a instituição começou um intenso processo de digitalização em suas agências, iniciando pela abertura de uma plataforma onde as contas pudessem ser abertas 100% digitalmente. Também foram implantadas ferramentas de data *driven* e *backoffice* automatizado, para trazer mais assertividade e agilidade na oferta de produtos e serviços do catálogo da instituição. Além disso, a instituição tem buscado unificar todos os seus canais de atendimento através da estratégia *omnichannel*, dando mais autonomia para seus associados.

Apesar do impacto causado pelas *fintechs* no sistema bancário é possível afirmar que nem todas competem diretamente contra os bancos, muitas delas podem trabalhar como parceiras, como foi o caso do Sicredi com a *fintech Certisign*, que oferece serviços de certificação de assinaturas digitais para a instituição.

No decorrer desta pesquisa foi possível encontrar diversos artigos que apresentaram os impactos das *fintechs* sobre os bancos, focando a maior parte do tempo neste novo modelo de negócios criado a partir da tecnologia. Porém, poucos trabalhos aprofundaram o tema sob a ótica das instituições financeiras, então, recomenda-se a realização de pesquisas futuras que evidenciem como os bancos tem se manifestado diante do surgimento das *fintechs*.

REFERÊNCIAS

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. (2018). Relatório de cidadania financeira, https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos_cidadania/RIF/Relatorio%20Cidadania%20Financeira_BCB_16jan_2019.pdf (26 de Fevereiro de 2021).
- BARROSO, L. C. (2019) Tecnologia bancária: evolução recente e tendências, https://bnb.gov.br/documents/80223/1103955/Ano+4_n1_Set_2019-Tecnologia_Bancaria.pdf/10ef4eb3-3919-558d-4fff-27c4e85fb839 (08 de Abril de 2021).
- BURGELMAN, R.; CHRISTENSEN, C. & WHEELWRIGHT, S. (2012). *Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções*. Porto Alegre: AMGH.
- CERVO, A. L. & BERVIAN, P. A. (2002). *Metodologia científica*. São Paulo: Prentice Hall.
- CHAVES, B. G. S. (2018). A emergência explosiva das Fintechs, as startups conquistando o espaço no mercado brasileiro, [https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/7782/BRUNO_GUILHERME_SILVA_CHAVES-\[54958-904-1-803959\]TCC_Ciencias_Economicas.pdf?sequence=1](https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/7782/BRUNO_GUILHERME_SILVA_CHAVES-[54958-904-1-803959]TCC_Ciencias_Economicas.pdf?sequence=1), (17 de Abril de 2021).
- CHISHTI, S. & BARBERIS, J. *A Revolução FinTech: o manual das startups financeiras*. Tradução de Samantha Batista. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017
- CHRISTENSEN, C. (2009). *Gestão da saúde: soluções disruptivas para reduzir custos e aumentar qualidade*. Porto Alegre: Bookman.
- CHRISTENSEN, C. (2012). *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: M.Books do Brasil.
- COSTA, L. A. & GASSI, D. B. (2017). Fintechs e os bancos brasileiros: um estudo regulatório à luz da lei 12.865, <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/6560> (15 de Abril de 2021).
- CORDEIRO, A. M.; OLIVEIRA, A. P. & DUARTE, D. P. (2009). *Fintech: desafios da tecnologia financeira*. 2. ed. Editora Almedina.
- DINIZ, B. (2019) *O Fenômeno Fintech: tudo sobre o movimento que está transformando o mercado financeiro no Brasil e no mundo*. Rio de Janeiro: Altas Book.
- ESTADÃO. (2020). Quais são os tipos de fintech? <https://infograficos.estadao.com.br/focas-ubereconomia/servicos-financeiros-2.php> (01 de Abril de 2021).
- EXAME. (2019). Itaú anuncia o fechamento de 400 agências até o fim do ano, <https://exame.abril.com.br/negocios/itau-vai-fechar-400-agencias-ate-o-fim-do-ano/> (10 de Abril de 2021).
- FEBRABAN. (2019). Pesquisa Febraban de tecnologia bancária, <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa-FEBRABAN-Tecnologia-Bancaria-2019.pdf> (08 de Abril de 2021).
- FINTECHLAB. (2019). 8ª edição do Radar Fintechlab registra mais de 600 iniciativas, <https://fintechlab.com.br/index.php/2019/06/12/8a-edicao-do-radar-fintechlab-registra-mais-de-600-iniciativas/> (01 de Abril de 2021).
- FOXBIT. (2021). Bitcoin, <https://foxbit.com.br/o-que-e-bitcoin/> (03 de Abril de 2021).
- GIL, A. C. (2006). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- HORN, M. B. & STAKER, H.. (2015). *Blended: usando a inovação disruptiva para aprimorar a educação*. Porto Alegre: Penso.
- LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A.. (2006). *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

- LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. (2011). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- NASCIMENTO, D. M. (2002). *Metodologia do trabalho científico: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Forense.
- OLIVEIRA, S. L. (2001). *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Pioneira.
- PEREIRA, J. M. (2012). *Manual de metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Atlas.
- PEREIRA, F. M.; PHOLS, M. C.; BARRETO, C. A.; ARNAIZ, N. G. G. & FILHO, G. B. (2018). Algumas anotações de como os bancos fintechs e suas inovações modificaram o cenário financeiro. *Revista eletrônica científica da FAESB*, <http://34.230.124.106/ojs/index.php/rmd1/article/view/77/140> (18 de Abril de 2021).
- PINTO, A. A. B. (2021). Fintechs: o futuro dos serviços financeiros no Brasil, http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/13784/1/CT_GESFIN_III_2018_02.pdf (26 de Março de 2021).
- SEBRAE. (2021). Entenda o que é crowdfunding, <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosFinancas/entenda-o-que-e-crowdfunding,8a733374edc2f410VgnVCM1000004c00210aRCRD> (01 de Abril de 2021).
- SEVERINO, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez.
- STRAUSS, A. & CORBIN J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Porto Alegre: Artmed.