

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

**ALEXANDRE RODRIGUES PINTO**

**EMPREENDEDORISMO DIGITAL NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO: UMA  
ANÁLISE DE INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS TRADICIONAIS COM O  
SURGIMENTO DAS FINTECHS**

**São Paulo**

**2020**

**ALEXANDRE RODRIGUES PINTO**

**EMPREENDEDORISMO DIGITAL NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO: UMA  
ANÁLISE DE INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS TRADICIONAIS COM O  
SURGIMENTO DAS FINTECHS**

DIGITAL ENTREPRENEURSHIP IN THE BRAZILIAN BANKING SECTOR: AN  
ANALYSIS OF TRADITIONAL BANKING INSTITUTIONS WITH THE SURGE OF  
FINTECHS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Profa. Dra. CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

**São Paulo**

**2020**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Rodrigues Pinto, Alexandre.

Empreendedorismo digital no setor bancário brasileiro: uma análise de instituições bancárias tradicionais com o surgimento das Fintechs. / Alexandre Rodrigues Pinto. 2020.

134f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2019.

Orientador (a): Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Cristina Dai Prá Martens.

1. Empreendedorismo digital. 2. Teoria institucional. 3. Setor bancário. 4. *Fintech*. 5. Isomorfismo.

I. Martens, Cristina Dai Prá.

II. Título.

CDU 658



ALEXANDRE RODRIGUES PINTO

EMPREENDEDORISMO DIGITAL NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO: UMA  
ANÁLISE DE INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS TRADICIONAIS COM O SURGIMENTO  
DAS FINTECHS.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, 16 de dezembro de 2020.

---

Presidente: Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens – Orientadora – (UNINOVE)

*Vânia M. J. Nassif*

---

Membro: Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif (UNINOVE)

---

Membro: Profa. Dra. Paula Meyer Soares (Universidade de Brasília/ UNB)

Dedico este trabalho aos meus pais Antonio e Nicolina, aos meus avós Antonio Viterbo e Branca, Antonio Rodrigues e Emilia (*in memoriam*), ao meu companheiro Rogério, aos meus irmãos, familiares e amigos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus pela vida, por me conceder mais uma vez a oportunidade de buscar o aprendizado e a evolução intelectual e espiritual. Agradeço pelas oportunidades que tive e por colocar em meu caminho pessoas tão especiais que me ajudaram a chegar até aqui e que não poderei deixar de mencioná-las.

Agradeço aos meus amados, maravilhosos e compreensíveis pais Antonio e Nicolina, por todo o amor, carinho e dedicação que tiveram e têm comigo, pois aprendi com eles a ser perseverante, digno e humano. Obrigado por entenderem a minha ausência nos momentos que necessitei me dedicar aos estudos e pelo incentivo em todos os momentos da vida, impulsionando-me às vitórias.

Agradeço aos meus amados avós (*in memoriam*), em especial à minha avó Emília, que com sua grande sabedoria adquirida pela vida, sempre me orientou a ter serenidade frente aos momentos difíceis da vida e a sempre continuar estudando. Que Deus os conceda paz e luz a eles onde estiverem.

Agradeço ao meu companheiro Rogério, que escolheu caminhar ao meu lado nessa vida, tornando-se minha fonte de apoio e força. Obrigado por ser tão parceiro, compreensivo e por entender minha ausência no tempo que me dediquei aos estudos.

Agradeço ao meu irmão Marcelo e aos que se tornaram irmãos através dos laços do coração, que sempre estiveram ao meu lado ao longo desta caminhada, me apoiando desde o projeto até a conclusão desta pesquisa, assim como aos meus sobrinhos, que sempre me trouxeram tantas alegrias.

Agradeço aos meus padrinhos de batismo, Helenice e David (*in memoriam*), por todo o amor e incentivo que me deram. Obrigado, pois assim como meus pais, sempre me apoiaram e estiveram comigo em todos os momentos da vida.

Agradeço à minha sogra Maria, que se tornou uma segunda mãe, compreensiva e carinhosa. Obrigado por cuidar de mim como um filho.

Agradeço à minha querida orientadora, Dra. Cristina Dai Prá Martens, tão altamente qualificada, por toda a sua atenção e paciência, auxiliando-me, compreendendo minhas dificuldades e apesar de tantos outros compromissos, sempre encontrou tempo para orientar-me e conduzir-me ao cumprimento do objetivo final. Nesse período que convivemos estreitando os laços, seus ensinamentos foram transformadores. Muito obrigado por sua amizade e consideração!

Agradeço à diretora do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA, Dra. Priscila Rezende da Costa, por todo o profissionalismo, disponibilidade, amizade e incentivo em ingressar no curso. Muito obrigado por seu apoio e por suas valiosas orientações e conselhos, pois a tenho como um exemplo de profissional e ser humano a ser seguido.

Agradeço à Dra. Vânia Maria Jorge Nassif, por despertar em mim o real interesse ao empreendedorismo e suas diferentes formas, se dispondo a me orientar e fazer reflexões. Obrigado por todas as oportunidades de aprendizado, por suas valiosas orientações em minha banca de qualificação e por sua amizade.

Agradeço ao Dr. Edmilson de Oliveira Lima, por conduzir meu conhecimento em teoria das organizações e por permitir que eu me manifestasse tanto em suas aulas, impulsionando meu crescimento. Obrigado por suas valiosas contribuições em minha banca de qualificação.

Agradeço à Dra. Lucimar Itelvino da Silva, pelo apoio e incentivo para que eu pudesse ingressar no curso e me tornar mestre. Obrigado por sua amizade, carinho e pelo período que tivemos a oportunidade de trabalharmos juntos nesta instituição.

Agradeço à Dra. Paula Meyer Soares, que desde o M.B.A. em Finanças e Banking em que tive a oportunidade de ser seu orientando, sempre continuou me incentivando e apoiando. Obrigado por todas as vezes que me transmitiu seus valiosos conhecimentos.

Agradeço à todos os doutores e professores do PPGA com os quais tive a oportunidade de conviver e aprender, pois cada aula ministrada, foi uma chance única de aprendizado e crescimento. Obrigado à todos!

Agradeço aos demais mestrandos com quem tive a oportunidade de conviver e trocar experiências durante esta caminhada. Obrigado por toda a parceria e irmandade!

Agradeço aos amigos doutorandos pela troca de experiências e aprendizado constante. Em especial, obrigado à doutoranda Tainá Alves dos Santos por todas as vezes que se dispôs a me ajudar e orientar.

Agradeço ao graduando e participante do Programa de IC, João Henrique Santos Rosa, por suas contribuições nesta pesquisa. Obrigado por todo o apoio com as entrevistas.

Agradeço à todos os respondentes que contribuíram e enriqueceram o resultado desta pesquisa, pelo tempo que dispuseram para que eu os entrevistasse. Obrigado pela contribuição e participação de cada um de vocês!

Agradeço ao apoio recebido do FAP/UNINOVE, da CAPES e do CNPQ, bem como ao corpo diretivo da Universidade Nove de Julho.

*“Feliz é aquele que transfere o que sabe  
e aprende o que ensina”.*

*Cora Coralina*



## RESUMO

Em virtude de sua importância na sociedade, há uma visão de que as instituições bancárias brasileiras tradicionais não têm a necessidade de se preocupar com o mercado do qual fazem parte, pois paira sobre elas a percepção de que não enfrentam dificuldades financeiras ou de concorrência. No entanto, elas também precisam manter-se atentas aos movimentos e inovações do mercado, para não perderem suas posições de destaque no setor. Esta pesquisa busca analisar as mudanças ocorridas em instituições bancárias brasileiras tradicionais em direção ao empreendedorismo digital, em decorrência do surgimento das *fintechs*. A pesquisa é de natureza qualitativa, com análise de casos múltiplos nas três maiores instituições bancárias brasileiras em termos de ativos administrados, patrimônio líquido e lucro, sendo, respectivamente, Itaú Unibanco, Bradesco e Banco do Brasil. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e análise de dados secundários. Foram realizadas entrevistas com 30 colaboradores de nível gerencial, com roteiro desenvolvido a partir de modelo conceitual observando os principais aspectos de empreendedorismo digital destacados na literatura. Por meio da interpretação dos relatos dos respondentes e da análise dos dados secundários, se avaliou, sob a ótica do isomorfismo institucional, os fatores que exerceram maior influência sobre o avanço do empreendedorismo digital a partir do surgimento das *fintechs*. Por meio dos resultados, o estudo acrescenta contribuições teóricas ampliando a literatura correspondente a esse campo de estudo e apresenta um quadro teórico de recursos e fatores de empreendedorismo digital, que foi consolidado na literatura e avaliado na prática. Na teoria institucional, foi analisada a presença das forças institucionais nas instituições bancárias tradicionais, identificando movimentos coercitivos, miméticos e normativos. Em termos de contribuições práticas, o estudo permite que as instituições possam compreender como as *fintechs* influenciam o avanço do empreendedorismo digital no setor bancário, além dos trechos extraídos das entrevistas, que podem ser entendidos como experiência e fonte de aprendizado para os profissionais do setor.

**Palavras-chave:** empreendedorismo digital; teoria institucional; setor bancário; *fintech*; isomorfismo.

## ABSTRACT

Due to their importance in society, there is a view that traditional Brazilian banking institutions do not have the need to worry about the market in which they belong, as they perceive that they do not face financial or competition difficulties. However, they also need to remain attentive to market movements and innovations, so as not to lose their prominent positions in the sector. This research seeks to analyze the changes occurred in traditional Brazilian banking institutions towards digital entrepreneurship, due to the emergence of fintechs. The research is of a qualitative nature, with analysis of multiple cases in the three largest Brazilian banking institutions in terms of managed assets, equity and profit, being, respectively, Itaú Unibanco, Bradesco and Banco do Brasil. The data were collected through interviews and secondary data analysis. Interviews were conducted with 30 management-level employees, with a script developed from a conceptual model observing the main aspects of digital entrepreneurship highlighted in the literature. Through the interpretation of the respondents' reports and the analysis of the secondary data, it was evaluated, from the perspective of institutional isomorphism, the factors that had the greatest influence on the advancement of digital entrepreneurship since the emergence of fintechs. Through the results, the study adds theoretical contributions expanding the corresponding literature to this field of study and presents a theoretical framework of resources and factors of digital entrepreneurship, which was consolidated in the literature and evaluated in practice. In institutional theory, the presence of institutional forces in traditional banking institutions was analyzed, identifying coercive, mimetic and normative movements. In terms of practical contributions, the study allows institutions to understand how fintechs influence the advancement of digital entrepreneurship in the banking sector, in addition to excerpts extracted from the interviews, which can be understood as experience and a source of learning for professionals in the sector.

**Keywords:** digital entrepreneurship; institutional theory; banking sector; fintech; isomorphism.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cubo de Finanças Digitais.....	36
Figura 2 – Recursos e fatores de análise em empreendedorismo digital que emergiram das entrevistas.....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Recursos e fatores de análise em empreendedorismo digital.....	24
Tabela 2 – Modelo conceitual de fatores observados nas instituições bancárias tradicionais após o surgimento das fintechs.....	38
Tabela 3 – Roteiro de entrevista.....	43
Tabela 4 – Caracterização dos entrevistados.....	46
Tabela 5 – Tabela de ocorrência dos fatores por entrevistado no Banco do Brasil.....	63
Tabela 6 – Tabela de ocorrência dos fatores por entrevistado no Banco Bradesco.....	77
Tabela 7 – Tabela de ocorrência dos fatores por entrevistado no Banco Itaú Unibanco.....	93
Tabela 8 – Tabela de ocorrência de recursos por bancos.....	95
Tabela 9 – Tabela de ocorrência dos fatores por banco.....	96
Tabela 10 – Tabela de coocorrência dos fatores de análise em empreendedorismo digital.....	99

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

OMS	Organização Mundial da Saúde
TI	Tecnologia da Informação
COVID-19	Corona Vírus de 2019
TI	Tecnologia da Informação
EIDES	Índice Europeu de Sistemas de Empreendedorismo Digital
FEBRABAN	Federação Nacional dos Bancos
BACEN	Banco Central do Brasil
E (Número)	Entrevistado (Identificação)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.2	OBJETIVOS.....	18
1.2.1	GERAL.....	18
1.2.2	ESPECÍFICOS .....	18
1.3	JUSTIFICATIVA.....	19
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1	EMPREENDEDORISMO DIGITAL .....	21
2.2	TEORIA INSTITUCIONAL E ISOMORFISMO.....	25
2.2.1	ISOMORFISMO COERCITIVO .....	28
2.2.2	ISOMORFISMO MIMÉTICO .....	29
2.2.3	ISOMORFISMO NORMATIVO.....	29
2.3	INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS TRADICIONAIS E FINTECHS .....	30
2.4	MOVIMENTOS DO SETOR BANCÁRIO EM DIREÇÃO AO EMPREENDEDORISMO DIGITAL .....	34
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>	<b>40</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.2	UNIDADES DE ANÁLISE .....	40
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	42
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	44
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
4.1	BANCO DO BRASIL S.A.....	50
4.1.1	FINANÇAS .....	50

4.1.2	REDES .....	53
4.1.3	CAPITAL HUMANO .....	54
4.1.4	CRIAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	55
4.1.5	COVID-19 .....	58
4.1.6	DIGITALIZAÇÃO.....	60
4.1.7	RELAÇÕES COM O MERCADO .....	61
4.1.8	ANÁLISE CONJUNTA DOS FATORES .....	63
4.2	BANCO BRADESCO S.A.....	64
4.2.1	FINANÇAS .....	64
4.2.2	REDES .....	67
4.2.3	CAPITAL HUMANO .....	69
4.2.4	CRIAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	70
4.2.5	COVID-19 .....	72
4.2.6	DIGITALIZAÇÃO.....	74
4.2.7	RELAÇÕES COM O MERCADO .....	75
4.2.8	ANÁLISE CONJUNTA DOS FATORES .....	77
4.3	BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A. ....	78
4.3.1	FINANÇAS .....	79
4.3.2	REDES .....	82
4.3.3	CAPITAL HUMANO .....	83
4.3.4	CRIAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	85
4.3.5	COVID-19 .....	87
4.3.6	DIGITALIZAÇÃO.....	89
4.3.7	RELAÇÕES COM O MERCADO .....	90
4.3.8	ANÁLISE CONJUNTA DOS FATORES .....	92

4.4	ANÁLISE INTERCASOS .....	94
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>101</b>
5.1	LEGITIMAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO DE EMPREENDEDORISMO DIGITAL A PARTIR DOS DADOS COLETADOS NO ESTUDO EMPÍRICO.....	101
5.2	OS RECURSOS DE ANÁLISE EM EMPREENDEDORISMO DIGITAL A PARTIR DOS DADOS COLETADOS NO ESTUDO EMPÍRICO.....	103
5.2.1	FINANÇAS .....	103
5.2.2	REDES .....	105
5.2.3	CAPITAL HUMANO .....	105
5.2.4	CRIAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	106
5.2.5	COVID-19 .....	107
5.2.6	DIGITALIZAÇÃO.....	108
5.2.7	RELAÇÕES COM O MERCADO .....	109
5.3	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NO ESTUDO EMPÍRICO SOB A ÉGIDE DA TEORIA ISOMÓRFICA.....	110
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>113</b>
6.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	114
6.2	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	115
6.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	115
6.4	SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	116
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>117</b>
	<b>APÊNDICE 1: CARTA CONVITE ÀS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>129</b>
	<b>APÊNDICE 2: CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE.....</b>	<b>130</b>
	<b>APÊNDICE 3: ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>131</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Em um mercado dinâmico e globalizado, pessoas e empresas devem ter capacidade de adaptação e transformação, como destacado nos estudos de Li, Su, Zhang e Mao (2018), Toledo, Quelopana e Pollero (2007) e Farah Jr. (1999). Apesar da importância da evolução constante das tecnologias, grande parte das pesquisas disponíveis não possui como foco o estudo do papel das tecnologias digitais nas atividades empreendedoras (Nambisan, 2017) e tratam o fenômeno do empreendedorismo em outros âmbitos. De acordo com as pesquisas de Sussan e Acs (2017), os estudos sobre empreendedorismo devem envolver atividades sociais, econômicas e políticas, formando um ambiente favorável à entrada de novos empreendedores ao mercado.

O empreendedorismo digital se desenvolve cada vez mais e é evidenciado na sociedade brasileira, influenciado principalmente pelo surgimento de *startups* e *fintechs*, que impactam os modelos de negócios (Jorge, Ulrich, Junger, Andrade, & Facó, 2018). Esse tipo de empreendedorismo se baseia na criação de um negócio centrado principalmente em meios digitais, ou seja, na criação de novos empreendimentos ou na transformação de negócios existentes utilizando novas tecnologias (Fang & Collier, 2017). Neste contexto do empreendedorismo, o desafio das *startups* e *fintechs* envolvem a melhoria dos resultados por meio de maior eficiência operacional e redução de custos (Steininger, 2019).

Os empreendimentos digitais destacam-se cada vez mais no setor bancário, tornando-se preferência por parte de consumidores, pois como característica geral essas empresas desenvolvem sistemas que dispensam a presença física de clientes para a realização de negócios (Estrada, 2005). Para que as instituições bancárias tradicionais se mantenham competitivas, precisam acompanhar a constante evolução tecnológica e por isso buscam seguir as tendências das *fintechs* (Oliveira & Malagolli, 2016), desenvolvendo ideias e sistemas digitais, mas nem sempre conseguem atender a toda a demanda ou a públicos específicos. Como uma nova forma de atuação e buscando atender à lacuna de prestação de serviços de forma digital, deixada por grandes instituições bancárias, surgem as *startups* e as *fintechs* fazendo com que as instituições bancárias tradicionais modifiquem a forma de realizar suas atividades, elevando seus níveis de digitalização.

Com o surgimento das *fintechs* no setor bancário, que encontraram ambiente favorável para o seu desenvolvimento, com alta circulação de capitais e incentivos do Estado (Gabor & Brooks, 2017), as instituições bancárias tradicionais, que nesta pesquisa serão chamadas

apenas de instituições bancárias, passaram a ter receio de perder suas posições de destaque, tendo a necessidade de criar novas formas de realizar suas atividades, mudando os padrões de atuação e acompanhando as inovações do setor. Com o aumento constante da concorrência, essas instituições precisam preocupar-se em criar novas formas de manter seu *market share*, seja rompendo com os antigos padrões de realização de suas atividades, seja replicando processos de sucesso adotado por outras instituições ou ainda criando estratégias inovadoras que dêem continuidade aos seus ganhos, mantendo seus *spreads* (Freitas & Guimarães, 2007).

O estudo da replicação de processos e padrões de realização de atividades foi iniciado por DiMaggio e Powell (1983), que destacaram o desenvolvimento de novas práticas nesse campo de estudo por meio da teoria institucional e do isomorfismo. A teoria institucional caracteriza-se na identificação de mecanismos de causa que levam a mudanças e estabilidade nas instituições, oferecendo contribuição para o desenvolvimento de estratégias, destacando o papel da legitimidade e das forças isomórficas (Queiroz, Vasconcelos, & Goldszmidt, 2007). Ela pode ser caracterizada como um processo em que as características das organizações são reflexos de seus ambientes internos e externos, às influências nos comportamentos e resultados das empresas (Zarpelon, Bittencourt, Faccin, & Balestrin, 2019; Crubellate, Grave, & Mendes, 2004). Dentre os pontos de maior destaque na teoria institucional, estão os mecanismos isomórficos, forças que levam as organizações a se assemelharem (Vasconcelos, 2004) e são influenciados por padrões coercitivos, normativos e cognitivos predominantes no contexto ambiental das organizações (Crubellate et al., 2004).

Os efeitos e processos da teoria institucional são identificados na persistência das instituições (Currie, 2012), que em busca de êxito nos negócios, tendem a atuar de forma semelhante umas às outras, o que as conduz ao sucesso ou insucesso, dependendo de sua capacidade de resposta às condições do ambiente em que estiverem instaladas (Jaja, Gabriel, & Wobodo, 2019). Com o surgimento das *fintechs* e conseqüentemente da necessidade da mudança de comportamento das instituições bancárias, é possível identificar uma tendência ao rompimento dessas práticas isomórficas, incentivando o desenvolvimento tecnológico. Ainda que as instituições bancárias brasileiras invistam grande quantidade de recursos em tecnologia (Teixeira & Cavalcante, 2005), suas grandes estruturas dificultam o atendimento de seus clientes de forma ágil e desburocratizada, o que geralmente não acontece nas *fintechs*, que primam por atenderem seus clientes de forma rápida e digitalizada.

O termo “*fintech*” originou-se na língua inglesa, derivado da união de *finance* e *technology* (finanças e tecnologia), referindo-se a empresas da área financeira que integram tecnologia e inovam processos (Cardoso, Ferreira, & Lisboa, 2018). As *fintechs* por sua vez,

derivaram-se das *startups* (em português significa início, começo), em referência a um grupo de pessoas empreendedoras inovando e trabalhando com ideias diferenciadas de forma digital (Santos, 2018).

Os altos investimentos em tecnologia feitos no setor bancário nos últimos anos podem ser explicados pela demora de amadurecimento e estabilização de nossa economia e pelos altos custos de tecnologias importadas de outros países no passado (Melo, Forte, & Sousa Filho, 2014). A partir do desenvolvimento tecnológico, surgimento dos mais diversos ramos de *fintechs* e da transformação de negócios existentes utilizando novas tecnologias, tem-se também um avanço no empreendedorismo digital, centrado na oferta de produtos e serviços através dos meios digitais (Hull, Hung, Hair, Perotti, & Demartino, 2007). Esse novo modelo empresarial com serviços digitalizados, possui características mais personalizadas, focando nas oportunidades de acordo com o perfil de cada cliente, tornando-se muito mais assertivo e focado (Silva, Duarte, & Souza, 2013).

Todavia, embora se identifique a existência de muitas pesquisas que trazem luz ao surgimento e desenvolvimento das *fintechs*, como os estudos de Gabor e Brooks (2017), Arner, Barberis e Buckley (2017), Gai et al. (2018) e Gomber et al. (2018), em sua maioria, exploram as amplas possibilidades de atuação das *fintechs* como intermediadoras de prestação de serviços de pagamentos, recebimentos e de produtos financeiros. O impacto das tecnologias nas mudanças ocorridas no setor bancário nos últimos anos também tem sido alvo constante de estudos e pesquisas (Puschmann, 2017; Loo, 2018). No entanto, deixam uma lacuna em relação às condições do empreendedorismo digital nas instituições bancárias tradicionais, ao identificarem que o surgimento das *fintechs* possa desestabilizar sua condição de destaque no setor em determinado produto ou serviço.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Há uma visão de que as instituições bancárias, em virtude de sua importância na sociedade, não têm a necessidade de se preocupar com o mercado do qual fazem parte (Dantas, Medeiros, & Capelleito, 2012). Como se trata de instituições bancárias tradicionais, normalmente autossuficientes na geração de recursos, paira sobre elas a percepção (por parte de seus clientes e a sociedade em geral) de que não enfrentam dificuldades financeiras ou de concorrência. No entanto, as grandes instituições bancárias também precisam manter-se

atentas aos movimentos e inovações do mercado (Bantel & Jackson, 1989), de forma a não perderem sua posição destaque no setor bancário.

Além disso, é importante considerar que para se manter saudáveis, as instituições precisam manter seus *spreads* e rentabilidades como forma de continuarem mostrando-se atrativas para seus investidores (Berger, Klapper, & Turk-Ariss, 2009). No setor bancário brasileiro, com muitas *fintechs* ofertando serviços com custos mais baixos ou até mesmo inexistentes, baratear os serviços também passa a ser uma necessidade para manter sua carteira de clientes. Neste contexto, identifica-se o desafio enfrentado pelas grandes instituições, de manter suas estratégias tecnológicas adaptativas, ampliando seu *market share*, além de encontrar outras formas alternativas de gerar rentabilidade em seus negócios (Turk Ariss, 2010).

Nesses novos formatos empresariais, as tecnologias disponíveis e sua aplicabilidade permitem minimizar as incertezas relacionadas aos riscos de novas estruturas em empreender (Nambisan, 2017), conduzindo o empreendedorismo digital a uma nova fase, caracterizada por questionamentos e readequações, em que se têm a oportunidade de integração entre teoria e prática, oferecendo novos rumos para as relações no setor bancário (Albertini & Muzzi, 2016). Nas *fintechs*, o foco de estudos concentra-se em desenvolvimento técnico, expectativas de inovação, redução de custos e exigências dos clientes (Gai et al., 2018), ampla capacidade de conectividade e velocidade das informações (Gomber et al., 2018), além de outros fatores. Em essência, essas empresas criam oportunidades de negociar produtos e serviços por meio do uso de novas tecnologias, sendo favorecidas por políticas e órgãos reguladores para o seu desenvolvimento.

Os clientes buscam cada vez mais facilidades para realização de suas operações financeiras e o uso de smartphones favoreceu e elevou a quantidade de transações no sistema bancário (Gomber et al., 2018). O impacto da tecnologia sobre a forma de realização dos negócios se intensificou a partir da crise financeira de 2008, levando as *fintechs* a serem consideradas como uma ameaça ao comodismo das grandes instituições (Ferreira & Silva, 2018). Para superar essas ameaças, elas têm a necessidade de buscar avanços tecnológicos e parcerias para manter suas carteiras de clientes (Lee & Shin, 2018), visto que seus investimentos em informatização, de acordo com Puschmann (2017), montam de 4,7% a 9,4% de seus faturamentos.

Desta forma, com base na teoria institucional, torna-se importante compreender se o surgimento das *fintechs* exerce influência sobre as forças isomórficas no setor (Alperstedt, Martignago, & Fiates, 2006), movendo os bancos tradicionais em direção ao

empreendedorismo digital, por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços à luz do que as fintech tem feito. Durante anos seguidos, as instituições mantiveram constantemente seus ritmos elevados de crescimento sem que precisassem se preocupar com outras instituições que não fossem seus concorrentes diretos e com portes semelhantes (Schaeck, Cihak, & Wolfe, 2009). No entanto, com o surgimento e a atuação das *fintechs*, essa preocupação com a concorrência de empresas menores volta a ser latente (pois precisam se adequar às inovações apresentadas pelo mercado), não porque essas podem representar ameaça direta à sua existência, mas por representarem o fim da hegemonia de um segmento dominado por grandes instituições.

O surgimento das *fintechs* exerce impacto sobre as instituições bancárias que buscam constantemente se adequarem às inovações influenciadas por elas e em virtude disso, emerge a questão de pesquisa deste estudo: *Como o empreendedorismo digital é influenciado em instituições bancárias brasileiras tradicionais a partir do surgimento das fintechs ?*

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 GERAL**

Analisar as mudanças ocorridas em instituições bancárias brasileiras tradicionais em direção ao empreendedorismo digital, em decorrência do surgimento das *fintechs*.

### **1.2.2 ESPECÍFICOS**

- a) Examinar novas oportunidades de negócios digitais que surgiram em instituições financeiras brasileiras tradicionais a partir do surgimento das *fintechs*;
- b) Analisar o impacto da evolução tecnológica sobre o avanço do empreendedorismo digital em instituições bancárias brasileiras tradicionais;
- c) Analisar a presença das forças institucionais em instituições bancárias tradicionais, identificando movimentos coercitivos, miméticos e normativos no comportamento das instituições e em decorrência do surgimento das *fintechs*.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As instituições bancárias, durante muitos anos mantiveram uma padronização contínua em suas principais atividades, sempre em busca do sucesso e de maior lucratividade para seus acionistas. Muitas dessas atividades foram posteriormente replicadas em outras instituições, visto que haviam logrado sucesso nas que as desenvolveram e ao longo da história, as instituições foram se tornando cada vez mais semelhantes, elevando o grau de isomorfismo institucional, que é o processo de instituições se assemelharem a outras unidades que se encontram em condições ambientais semelhantes (DiMaggio & Powell, 1983; Radaelli, 2000; (Meyer & Rowan, 1977). Esta postura mais atuante e observadora investe as instituições bancárias brasileiras tradicionais de uma prática evoluída e amadurecida frente às questões competitivas (Pereira, 2005).

Assim, como resposta à preferência dos clientes por serviços digitais e exigências estratégicas para instituições bancárias, abrem-se as portas para novas modalidades de negócios que, em sua origem, tem a finalidade de contribuir para o aumento da concorrência (Santos Neto & Santana, 2015), retirando as antigas estruturas de sua zona de conforto em busca da perenidade no mercado. Embora a teoria institucional e o isomorfismo sejam amplamente estudados no campo da administração, uma lacuna para novos estudos se abre à teoria do isomorfismo, fenômeno impulsionado pelas forças externas da organização, desenvolvida por DiMaggio e Powell no início dos anos 80, que será utilizada para estudar o efeito de suas forças nas instituições bancárias após o surgimento das *fintechs*.

Gomber, Koch e Siering (2017), em seu estudo sobre o cubo de finanças digitais, descrevem a relação e as diferentes formas de atuação das instituições bancárias tradicionais e das *fintechs* na prestação de serviços, destacando a ampla possibilidade de estudos comparativos que relacionem esses dois formatos empresariais, como está sendo feito nesta pesquisa. Este estudo permitirá a ampliação da literatura buscando facilitar o entendimento de como as instituições tradicionais estão se adaptando à nova realidade do surgimento das *fintechs* no mercado. A análise das forças coercitivas, miméticas e normativas permitirá a compreensão do processo de adequação das instituições financeiras tradicionais às novas condições do mercado, rumo ao empreendedorismo digital.

Ao investigar as atividades adotadas pelas instituições bancárias após o surgimento das *fintechs* pela visão de seus colaboradores, além das demais fontes de informação que complementarão este estudo, será possível identificar a visão institucional da forma de

condução dos negócios e na gestão de inovações necessárias para se manter em destaque no setor. Aos colaboradores de instituições bancárias que tenham acesso à pesquisa após sua realização, permitirá a criação de estratégias adaptativas às forças identificadas após o surgimento das *fintech*, contribuindo com o avanço do empreendedorismo digital nas instituições bancárias tradicionais brasileiras.

#### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este trabalho está composto por seis capítulos, sendo o primeiro uma introdução, em que são apresentados o problema, os objetivos e a justificativa de pesquisa. No segundo capítulo, foi feita uma fundamentação teórica que contempla: (a) empreendedorismo digital, (b) teoria institucional e isomorfismo institucional, tendo como referência o setor bancário, (c) instituições bancárias tradicionais e *fintechs* e (d) movimentos do setor bancário em direção ao empreendedorismo digital.

No terceiro capítulo, está detalhado o método que será utilizado para a realização desta pesquisa, incluindo seu delineamento, a forma de coleta e de análise das informações e os principais procedimentos para reunião dos dados utilizados para a análise. No quarto capítulo, são apresentados os resultados desta pesquisa com base no estudo empírico. No quinto capítulo, os resultados são discutidos a partir do referencial teórico e por fim, o sexto capítulo apresenta as considerações finais, com suas contribuições teóricas e práticas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está embasado na literatura, destacando as principais conceituações sobre o empreendedorismo digital e sua origem no campo do empreendedorismo. Na sequência, são apresentadas as principais descrições da teoria institucional e do isomorfismo em suas diversas formas, se dividindo em coercitivo, mimético e normativo. Por fim, são reunidas também as principais descrições de bancos tradicionais e *fintechs*, que norteiam o desenvolvimento desta pesquisa, com suas principais características, além de uma seção sobre os movimentos do setor bancário em direção ao empreendedorismo digital.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO DIGITAL

Em uma época em que a economia mundial está passando por grandes transformações impulsionadas pelo progresso tecnológico (Szalavetz, 2020), a tecnologia se torna mais presente na rotina das pessoas, tendendo a facilitar as relações e as atividades. Assim como a tecnologia, o relacionamento entre pessoas e empresas também se mantém em constante evolução, se direcionando principalmente para a utilização dos meios digitais. Através de um equipamento conectado à internet, por exemplo, é possível realizar compras, solicitar comida, transportes, realizar investimentos e até mesmo conhecer pessoas, de forma que a utilização dos meios digitais permitiu a expansão e o avanço de muitos negócios que antes eram desconhecidos.

Dentro da dinâmica de transformação constante da tecnologia da informação, que se iniciou a mais de cinquenta anos (Steininger, 2019), quando são identificadas lacunas na comercialização de produtos ou na prestação de serviços, tem-se a oportunidade de desenvolvimento de novos negócios (Kraus, Palmer, Kailer, Kallinger, & Spitzer, 2019). Uma ideia bem desenvolvida aliada à tecnologia permite a criação de empreendimentos direcionados aos negócios de forma digital. O empreendedorismo digital, de uma forma ampla, caracteriza-se quando o empreendedor identifica oportunidades no meio digital e se utiliza das mídias disponíveis para criar seu negócio (Caetano, 2014).



Embora a origem do empreendedorismo digital seja muito pouco abordada na literatura e não existam comprovações científicas, acredita-se que seu surgimento está relacionado ao empreendedorismo tecnológico abordado no artigo de Bialelli (2012), considerado como seminal na área. Os estudos de Giones & Brem (2017), focam na descrição e caracterização do empreendedorismo tecnológico, de tecnologia digital e do empreendedorismo digital.

Richter, Kraus e Syrjä (2015), destacam que a origem do empreendedorismo digital está relacionada à criação da *shareconomy*. Este campo da ciência estuda o compartilhamento de bens (que podem ser tangíveis ou intangíveis) ao invés de comprá-los. Em seu escopo de estudo, identifica-se o compartilhamento de conteúdos digitais, de bens físicos e a participação em projetos comerciais, culturais e sociais (Richter et al., 2015), empreendedores que utilizam tecnologia para permitir o crescimento dos negócios além dos limites físicos dos seus negócios (Di Domenico, Daniel, & Nunan, 2014).

O empreendedorismo digital é considerado uma subcategoria do empreendedorismo em que alguns dos recursos, ou mesmo todos, que seriam físicos nas empresas, passam a ser digitais (Hull et al., 2007). Esta subcategoria se diferencia não somente nos recursos, mas também na forma de comercialização, em seus ambientes de trabalho e no relacionamento com seus *stakeholders*. Considerando o crescimento dos relacionamentos digitais, a tendência é que cada vez mais ele substitua os negócios tradicionais, caracterizando-se como um tipo de empreendedorismo que visa explorar oportunidades relacionadas aos avanços da ciência e engenharia (Giones & Brem, 2017).

O empreendedorismo, em sua forma ampla, pode ser entendido como uma importante forma de estímulo para o crescimento econômico (Arin, Huang, Minniti, Nandialath, & Reich, 2015). Ele pode ser compreendido como a criação de uma rede, influenciado pelos recursos provenientes das estruturas em que estão inseridos (Corrêa et al., 2020) ou então como o processo de criação e gestão de uma empresa em busca de novos negócios ou da gestão de negócios existentes com o objetivo de alcançar sucesso empresarial (Setiawan & Erdogan, 2020). Esse campo de estudo envolve fontes de oportunidades, processos de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades (Scott & Sankaran, 2000), sendo responsável pela melhoria econômica da sociedade brasileira (Stevenson & Jarillo, 2007) e considerado uma forma de transformar as próprias instituições (Albertini & Muzzi, 2016).

O empreendedorismo digital considera qualquer participante que esteja envolvido em negócios e que se relacione com as áreas comerciais, sociais, governamentais ou corporativas, que utilize tecnologias digitais (Sussan & Acs, 2017). Ele está centrado na concepção, uso e

comercialização de tecnologias digitais no contexto para a criação de novas atividades e, além disso, torna-se importante a compreensão de como as tecnologias digitais e processos empresariais interagem entre si (Recker, Jan & Briel, 2019). Os empreendedores digitais buscam a adequação de seus produtos e serviços com o intuito de torná-los acessíveis aos usuários existentes (Richter, Kraus, Brem, Durst, & Giselbrecht, 2017)

Considerado um pilar de desenvolvimento para muitos países, o empreendedorismo digital tem sido fundamental para o crescimento econômico, para a criação de empregos e para a inovação (Barros & Pereira, 2008). Os empreendedores que mobilizam recursos e criam valor são a chave para a criação e modernização de instituições que sustentarão o desenvolvimento econômico (Feldman, 2014). Eles dão preferência aos serviços digitais por baratear os seus negócios, necessitando de menos investimentos e tornando a produção de serviços automatizados mais barata (Bader, 2011).

De acordo com Ammirato, Sofo, Felicetti, Helander e Aramo-Immonen (2019, p. 225), por meio “do dinamismo, da capacidade de ruptura com o mercado, com foco em inovação e novas tecnologias e tolerância ao risco”, o empreendedorismo digital é a “chave para o crescimento econômico” e está muito mais relacionado com os conceitos de insumos, de plataformas e de infraestrutura de informações do que com os sistemas de informação diretamente (Giones & Brem, 2017). Embora existam diferentes níveis de empreendimentos digitais, é importante o entendimento de que ele se torna muito mais amplo do que apenas comercializar produtos e serviços utilizando as mídias digitais. Trata-se de uma mudança completa do modelo de negócio antes praticado, onde as empresas mudam seu *modus operandi* de seus negócios de *off line* para *on line* (Kraus, Palmer, Kailer, Kallinger, & Spitzer, 2019).

Esse fenômeno utiliza características específicas das tecnologias digitais para moldar as atividades empresariais (Nambisan, 2017), mas ainda não possui bases sólidas (Ammirato et al., 2019). Ele é definido como a união entre o empreendedorismo tradicional com a nova maneira de criar e fazer negócios na era digital (Le Dinh, Vu, & Ayayi, 2018) e o sucesso desses negócios está diretamente ligado às plataformas digitais que os empreendedores escolhem para suas atividades (Srinivasan & Venkatraman, 2018). De uma forma mais ampla e abrangente, pode-se entender esse fenômeno como a comercialização de produtos e serviços utilizando meios eletrônicos, que se apresenta em graus diferentes de digitalização (Hull et al., 2007).

Embora de grande importância para a elaboração de políticas públicas, na literatura científica identifica-se uma lacuna em relação a escalas de mensuração ou medição dos níveis

de empreendedorismo digital. Autio e Szerb (2018), por meio do relatório do Índice Europeu de Sistemas de Empreendedorismo Digital (EIDES), propõe uma mensuração que pode ser aplicada a países, mas que não pode ser aplicada a escalas menores, visto que considera a estrutura e as condições sistêmicas. Para os países, se considera as condições das instituições culturais e informais, instituições formais, regulamentação e tributação, condições de mercado e infraestrutura física e seus correspondentes digitais associados.

No caso das empresas e segmentos, são observados nesta pesquisa, recursos que também são observados no EIDES, como o capital humano, a criação e disseminação de conhecimento, as finanças e as redes, que não podem ser substituídos um pelo outro (Autio & Szerb, 2018). Por meio da observação e integração desses recursos, que também podem ser descritos como famílias, torna-se possível avaliar os impactos sobre o empreendedorismo digital. Com base nos recursos citados, foi possível o desenvolvimento da Tabela 1, demonstrando a relação entre o embasamento teórico e os principais fatores (também denominados como códigos) que serão observados nesta pesquisa sobre as instituições bancárias tradicionais.

Tabela 1

**Recursos e fatores de análise em empreendedorismo digital**

<b>RECURSOS</b>	<b>AUTOR</b>	<b>FATOR DE ANÁLISE EM EMPREENDEDORISMO DIGITAL</b>
Finanças	Hull et al., 2007	Adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários
	Bader, 2011	Produtos e serviços de forma digital
	Kraus et al., 2019	Busca por eficiência operacional
	Kraus et al., 2019	Confiança dos clientes nos negócios digitais
Redes	Gomber et al., 2017	Infraestruturas digitais
	Steininger, 2019	Sistemas de tecnologia da informação
Capital Humano	Hull et al., 2007	Quadro de colaboradores
Criação e disseminação de conhecimento	Sussan & Acs, 2017	Participação no desenvolvimento digital
	Kraus et al., 2019	Mudanças nos modelos de negócios

*Nota.* Fonte: Elaborada pelo autor.

Embora o fenômeno do empreendedorismo digital seja bem aceito na grande maioria das organizações, em virtude da existência de diferentes gerações no mercado de trabalho, algumas empresas ainda enfrentam resistência institucional para a inovação. Mesmo com essa resistência, é inegável a contribuição do empreendedorismo e dos meios digitais para a economia e para a evolução tecnológica. Essa contribuição pode ser considerada como um processo de manobra estratégica, tanto na área comercial como na área institucional (Geissinger, Laurell, Sandström, Eriksson, & Nykvist, 2018) e em virtude dessa manobra, os empresários podem criar, implantar e testar novos modelos de negócios (Steininger, 2019).

Essa manobra estratégica pode se apresentar através de diversas tecnologias digitais, como a computação móvel, o armazenamento em nuvem, as mídias sociais, a impressão em 3D e outras tantas tecnologias que se apresentam disponíveis (Nambisan, 2017). A escolha da melhor estratégia a ser utilizada minimiza o risco inerente aos negócios e quanto mais adequada for à estratégia escolhida, maiores as chances de sucesso nos negócios realizados pelas instituições com seus clientes.

As empresas digitais se apresentam altamente dinâmicas em relação aos modelos tradicionais e muito contribuem para o desenvolvimento do campo do empreendedorismo digital, que se renova e moderniza constantemente. Contrapondo aos modelos anteriormente estabelecidos, oferece amplos incentivos e favorece o desenvolvimento de forma macroeconômica, oferecendo oportunidade de empregos principalmente entre os jovens, aprendizado profissional e desenvolvimento conjunto. Ao mesmo tempo, essas empresas também enfrentam em suas fases iniciais, falta de credibilidade de investidores, dificuldade de acesso a recursos e de divulgação de seus produtos e serviços através da rede.

A seguir, são destacados os principais conceitos e descrições encontradas na literatura sobre a teoria institucional e o isomorfismo (com suas diferentes forças), que são utilizados como lente teórica neste estudo.

## **2.2 TEORIA INSTITUCIONAL E ISOMORFISMO**

Os estudos sobre a teoria institucional foram iniciados a partir das pesquisas de Zucker (1977), Meyer e Rowan (1977) e de DiMaggio e Powell (1983), destacando como o ambiente pode influenciar os processos empresariais e a forma de realização de suas atividades (Eberhart et al., 2017; Ye, Zhou, Anwar, Nabeel, & Asmi, 2020; He, Nazari, Zhang, & Cai, 2020). A teoria institucional considera a formação do mercado a partir do processo de

legitimação das organizações (Yang & Wang, 2012), mas ainda enfrentam dificuldades para estabilidade das empresas, sua estrutura e gestão (Bouilloud, Pérezts, Viale, & Schaepeynck, 2020).

De forma ampla, a teoria institucional descreve que uma organização resulta das necessidades e pressões sociais, embasando-se em hábitos e rotinas mantidos por um grupo comum de pessoas (Guerreiro, Pereira, & Frezatti, 2006). Com base em seu constructo, torna-se evidente a importância de estudá-la juntamente com o empreendedorismo (He et al., 2020), além das práticas, tecnologias e princípios existentes nessa relação (Ye et al., 2020). As organizações buscam um padrão de isomorfismo em resposta às pressões institucionais (Burdon & Sorour, 2020), embora tenham padrões diferenciados de comportamento (Arestis & Stein, 2005).

A teoria institucional fornece embasamento para compreensão das mudanças e evolução das instituições e se fortaleceu após DiMaggio e Powel abordarem o isomorfismo no artigo “A Gaiola de Ferro Revisitada”, que destaca as instituições que replicam modelos e processos de outras empresas para ter maior visibilidade (DiMaggio & Powell, 2005). Por essa ótica, um campo organizacional é formado por empresas que compõe uma área da vida institucional e se destaque entre suas redes de relacionamento, focando a relação existente entre interação, dominação, informação e pertença. Desta forma, as empresas que ingressam no mercado tem a necessidade de incorporar aos seus negócios atitudes, práticas e procedimentos semelhantes aos das empresas estabelecidas no mercado (Inglat, Santos, & Pupo Júnior, 2017).

As instituições, ao crescerem e se desenvolverem, devem levar em conta as demais instituições que lograram sucesso em suas atividades (Aldrich, 1979), visto que disputam recursos, clientes, poder político e legitimação institucional. Essa busca constante leva a costumes e formatos empresariais equivalentes, decorrentes de forças que conduzem a replicar as estruturas existentes (Gooderham, Nordhaug, & Ringdal, 1999). O institucionalismo nas organizações leva em consideração processos que se direcionam para assemelhar práticas, costumes e formas de organização nas empresas (Coraiola, Assis, & Takahashi, 2011), e minimização dos riscos de mercado seguindo os mesmos padrões (Vieira & Machado, 2012).

O proceso de isomorfimo pode ser compreendido como a tendência na busca por homogeneidade, fortalecimento, estabelecimento e legitimação de seus negócios (Assis, Andrade, Carvalho Neto, Tanure, & Carrieri, 2010; Freitas & Guimarães, 2007). A essência da teoria do isomorfismo se relaciona com o pensamento de que as instituições são

dependentes de sua relação com o ambiente e com as demais empresas (Contreras, Rejas, Castillo, & Ponce, 2017). Em um ambiente dinâmico e diversificado, as influências sobre as organizações variam em virtude das forças e expectativas das empresas, de forma que as ingressantes no mercado concentram esforços para cada vez mais se assemelharem as já existentes (Carvalho, Vieira, & Lopes, 1999).

De acordo com essa necessidade de adaptação, as instituições escolhem formas distintas de se tornarem isomorfas, na expectativa de atenderem aos anseios de suas matrizes e do país que as acolheu, o que facilita o entendimento do comportamento de empresas que venham a ingressar em determinado mercado, facilitando e tornando mais previsível a gestão (Davis, Desai, & Francis, 2000). A técnica de replicar os processos e modelos já existentes no mercado é conhecida como *benchmarking*, fornecendo uma base teórica a partir de premissas do novo institucionalismo e possibilitando uma visão mais integrada de todo o processo (Beckert, 2010). Essa necessidade de adequação influencia a escolha de como ingressar em novos mercados, visto as diferenças culturais, de tecnologia e conhecimento gerencial e tácito, de forma que as empresas necessitam muitas vezes desenvolver mecanismos que se adequem ao ambiente onde estão inseridas (Meyer, 2001).

No Brasil, pode-se citar também como exemplo do isomorfismo institucional o modelo dos jornais impressos, que durante muito tempo apenas replicou os padrões já existentes, com apenas algumas melhorias gráficas (Coraiola & Silva, 2008). Talvez em virtude da demora em sua modernização, o formato impresso dos jornais foi aos poucos sendo substituído por versões eletrônicas, dispensando custos de impressão e entrega. Paralelamente, pode-se associar ao mesmo comportamento adotado pelos bancos, pois as instituições bancárias ficaram vulneráveis às pressões institucionais (Marquis, Glynn, & Davis, 2007). As empresas que incorporam o comportamento das que já existem no mercado são muito mais aceitas e reconhecidas por sua rede de relacionamento (Deephouse, 1996).

Embora bastante abrangente, o isomorfismo não deve ser compreendido como um contexto único, pois abrange grande quantidade de práticas, modelos e estruturas incorporados por empresas que buscam crescimento à medida que as práticas vão sendo incorporadas em suas rotinas (Coraiola & Silva, 2008). Por meio da teoria institucional, torna-se mais fácil explicar a amplitude que essas pressões exercem sobre o modelo das instituições (Meyer, Scott, & Strang, 1987) e o entendimento de que as forças de mercado determinam o sucesso ou o fracasso das instituições, que buscam sempre seguir os líderes de mercado (Haveman, 1993). As forças institucionais desempenham papel de grande importância na formação, desenvolvimento e nas decisões das instituições, embora não sejam as únicas a

influenciar uma empresa a incorporar determinada tecnologia acompanhando o padrão do segmento (Du, 2018).

Em seu contexto genérico, o isomorfismo institucional, busca compreender o porquê de as instituições em condições de mercado semelhantes se tornarem isomórficas em virtude das pressões sociais (Iredele, Tankiso, & Adelowotan, 2019), embora se considere difícil mudar a estrutura das organizações em virtude de sua resistência a se adaptarem às inovações (Albertini & Muzzi, 2016). Através dele, busca-se entender a homogeneidade atingida pelas organizações, que se tornam semelhantes em formas e desenvolvimento de processos (Jepson, Kirytopoulos, & Chileshe, 2020; Lai, Wong, & Cheng, 2006).

O isomorfismo institucional se subdivide em coercitivo (influências pela busca de inclusão, aceitação ou legitimidade), mimético (motivado por incertezas e objetivos, contrariando a cultura e os valores) e normativo (baseado na profissionalização) (DiMaggio & Powell, 1983), que serão detalhados a seguir.

### **2.2.1 ISOMORFISMO COERCITIVO**

O isomorfismo coercitivo é resultante da expectativa das organizações em ambiente cultural e jurídico, incorporado através de normas e leis, surgindo a partir da incerteza das organizações e resultante do surgimento de práticas profissionais legítimas que tem como consequência o aumento das pressões normativas (Seyfried, Ansmann, & Pohlenz, 2019). Ele decorre das influências e legitimidade, sendo exercido em instituições que se tornam dependente de outras, buscando atender as expectativas da sociedade em que estão inseridas (Lai et al., 2006). É resultante de pressões sobre as instituições e dependem das condições culturais no ambiente em que estão instaladas (Currie, 2012).

Nesse tipo de isomorfismo, a força pode ser exercida por meio de convite, persuasão ou até mesmo coerção, de forma que o ambiente influencia a estrutura e o comportamento de uma organização (Sacomano Neto, Truzzi, & Kirschbaum, 2013). Essas forças podem ser formais ou informais, conduzindo os decisores a adotarem regras de acordo com o que a sociedade espera dessas organizações, seja por forças políticas ou por serem ou estarem dependentes de outras organizações, mesmo que como parceiras (Hu, Hart, & Cooke, 2007; Liu, Ke, Wei, Gu, & Chen, 2010). O isomorfismo coercitivo surge de fontes externas à organização e de diferentes níveis de poder, pois as organizações anseiam adquirir legitimidade a partir da influência de outras mais fortes no mercado (Tuttle & Dillard, 2007).

### 2.2.2 ISOMORFISMO MIMÉTICO

O isomorfismo mimético relaciona-se à insegurança quanto ao sucesso dos negócios, ao grau de incerteza do ambiente, que faz com que as organizações repliquem boas práticas do mercado (Novais & Fernandes, 2011; Hull et al., 2007). Ocorre quando uma instituição busca copiar outras organizações consideradas como líderes de mercado (Sacomano Neto et al., 2013; Bala & Venkatesh, 2007). As organizações que anseiam crescimento se utilizam do isomorfismo mimético para reduzir a incerteza do ambiente através da replicação de procedimentos e processos (Jepson et al., 2020).

Essas forças fazem com que as instituições busquem se assemelhar às demais por insegurança em relação ao sucesso ou insucesso dos negócios (Currie, 2012), ou seja, envolve a replicação dos modelos de negócios já existentes. Esse tipo de comportamento traz benefícios econômicos para as organizações, visto que reduz custos na busca de soluções viáveis para problemas encontrados, pois replica ações que resultaram em retornos positivos (Hu et al., 2007). Como forma de reduzir os riscos apresentados pelo mercado, buscam legitimidade se espelhando em organizações que se destaquem (Liu et al., 2010).

Essas forças isomórficas podem ser facilmente identificadas quando surgem grandes inovações no mercado, visto a incerteza dos resultados. Em virtude disso, as organizações buscam adotar voluntariamente procedimentos que foram validados em situações semelhantes, buscando alcançar os *benchmarkings* do setor (Tuttle & Dillard, 2007).

### 2.2.3 ISOMORFISMO NORMATIVO

O isomorfismo normativo resulta da profissionalização ou da formação de normas, sendo que uma forma de pressão normativa ocorre quando uma organização busca estar em conformidade com as melhores práticas usando padrões ou modelos no mercado (Sacomano Neto et al., 2013). A definição desse tipo de isomorfismo está relacionada ao compartilhamento de normas e métodos de trabalho pelos participantes de um determinado segmento profissional, de forma que essas passam a direcionar seu comportamento (Inglat et al., 2017) e decorrem da profissionalização das atividades (Currie, 2012).

Esse tipo de isomorfismo normalmente ocorre em virtude de os cargos de gestão ter formas de preparação semelhantes, o que os faz agir de forma similar (Bala & Venkatesh,



2007; Hu et al., 2007). Ele surge à medida que a organização amadurece, pois seu desenvolvimento está relacionado com o desenvolvimento ou o compartilhamento de experiências. As forças normativas surgem a partir da educação corporativa e da divulgação de conhecimentos adquiridos na área ou no setor de atuação (Tuttle & Dillard, 2007).

Após a reunião dos aspectos teóricos relacionados à teoria institucional e ao isomorfismo em suas diferentes formas, torna-se importante conhecer e compreender a unidade de estudos dessa pesquisa, as instituições bancárias tradicionais e sua relação com as *fintechs*, que serão abordados a seguir.

### 2.3 INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS TRADICIONAIS E FINTECHS

O desenvolvimento das telecomunicações e da tecnologia de informação favoreceu a evolução das instituições bancárias brasileiras tradicionais, facilitando as relações e possibilitando o atendimento de um número muito maior de clientes, além de maior diversificação de produtos os serviços. Para manterem-se competitivas, as instituições precisam inovar constantemente e com a necessidade do aumento da lucratividade, buscam formas de compensar a redução de receitas gerada pelo aumento da concorrência.

As agências bancárias também passaram por grandes transformações, se tornando um ambiente essencialmente para a realização de negócios, aumentando as áreas de autoatendimento e reduzindo suas áreas operacionais, como o atendimento dos caixas e balcões de serviços, por exemplo. Muitos atendimentos passaram a ser feitos exclusivamente pelas áreas de *call center* e sistemas de internet e seus colaboradores passaram a ser treinados para direcionarem os clientes a conhecerem e se acostumarem com esses canais alternativos. Assim, como resposta a essa nova postura dos clientes, abrem-se oportunidades para novas modalidades de negócios que tem a finalidade de contribuir para o aumento da concorrência (Dantas, Medeiros, & Paulo, 2011).

As instituições bancárias tradicionais precisaram se transformar e atualizar, pois a partir do avanço na tecnologia, as áreas de computação em nuvem, *big data*, mecanismos de pesquisa e *blockchains* modificaram as características do setor (Ragulina, Lobo, & Alekseev, 2019; Mizuno & Odake, 2019; Liu & Bell, 2019), favorecendo o surgimento das *fintechs*, que passaram a desempenhar atividades antes exercidas pelas instituições bancárias. Esse modelo de negócios descentralizados remodelou o setor bancário brasileiro, criando novas oportunidades para o empreendedorismo (Chen & Bellavitis, 2020), em especial o digital.

Com base nos estudos de Chen, Li, Wu e Luo (2017), o setor bancário atravessa um estágio de extinção, tendo a necessidade de se adaptarem aos novos processos ou caso contrário, perderão cada vez mais suas posições de destaque no mercado.

Em relação ao referido setor bancário, deve-se entendê-lo como um conjunto de instituições por meio das quais se torna possível a intermediação financeira entre tomadores e poupadores e através deste sistema, o Governo e as empresas movimentam recursos, quitam compromissos e realizam investimentos. O setor bancário brasileiro é uma das bases da Economia do país, tendo sua história se desenvolvido a partir de diversos momentos distintos de sucessos e insucessos. Desde o seu surgimento até se firmarem como grandes instituições, muitas foram às dificuldades enfrentadas pela Economia brasileira. Atualmente, o setor bancário mostra-se forte e consolidado, o que reduziu o real impacto das últimas crises mundiais na economia brasileira.

Os sistemas são muito importantes para a alocação de recursos, visto que os direcionam entre pessoas físicas e jurídicas, permitindo o compartilhamento do risco inerente ao mercado (Araújo & Jorge Neto, 2007). Através da comercialização de produtos e serviços bancários, as instituições participantes do sistema adquirem considerável importância nas negociações. Desta forma, quanto mais estes agentes facilitarem e intensificarem as transações econômicas, atuando como intermediários e facilitadores do sistema, maior o nível de desenvolvimento que o sistema alcança.

Atualmente, as relações bancárias se apresentam de diversas formas, criando cada vez mais oportunidades, desafios, facilitadores e novas condições de mercado, mudando consideravelmente as formas de realizar os negócios e de nos comunicarmos. Algumas empresas passaram a fazer uso da inteligência artificial para facilitar a comunicação com seus inúmeros clientes, reduzindo ainda mais seus custos operacionais e atendendo a um número cada vez maior de clientes. Além disso, o surgimento dos serviços de “nuvens” tecnológicas (ambientes de armazenamento de informações) e os *blockchain* (redes de negociações com informações criptografadas, compartilhadas e espalhadas por todo o mundo), aceleraram muito o desenvolvimento do armazenamento de informações nos últimos anos (Richter et al., 2015) e reafirmam o rompimento com os antigos modelos.

No setor bancário, os sistemas de *home banking* e aplicativos para celular disponibilizados pelas instituições, permitem que sejam realizadas diversas operações sem a necessidade da presença física do cliente. De acordo com o Banco Central do Brasil, os segmentos bancário e financeiro, buscam acompanhar essa tendência, apresentada também em outros segmentos ([www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br), recuperado em 12 de agosto, 2019).

Para facilitar a compreensão da influência do empreendedorismo digital nos novos modelos bancários, cabe entendê-lo aqui como uma relação virtual que surgiu a partir do interesse de relacionamento entre partes distintas para a negociação de produtos, serviços ou o auxílio mútuo entre empresas e pessoas físicas, embora o termo possa ser usado em diferentes concepções. A diferença entre os novos empreendimentos digitais e as estruturas tradicionais, não está somente na forma de conduzir os negócios, mas em toda a sua concepção, reduzindo estruturas físicas, quantidade de colaboradores e necessidade de recursos para a concepção desses negócios e conforme a tecnologia utilizada, a rede de computadores e informações a que estiver ligada, há sempre a possibilidade de continuar evoluindo ainda mais, oferecendo melhores produtos e serviços. De acordo com Dias e Martens (2015), somente o conhecimento permitirá a geração de questionamentos que auxiliarão o desenvolvimento, justificando a contínua busca por evolução.

No entanto, a replicação de comportamentos levou o setor bancário ao “desgaste” e ineficiência, fazendo surgir uma nova e eletrônica forma dessas instituições se relacionarem com seus clientes, modificando o formato existente, ainda que o modelo de instituição bancária tradicional tenha sido o condutor da gestão de qualidade em instituições, tornando-as naquele período, mais eficazes (Seyfried et al., 2019). Em virtude de o setor ter permanecido estável por um longo período, o avanço tecnológico ocorrido nas instituições bancárias tradicionais é influenciado pelos grandes investimentos na área, estimados em aproximadamente 4,7% a 9,4% da receita operacional das instituições (Alt, Beck, & Smits, 2018). Essa evolução nos processos ocorre pelo aumento da conectividade, melhorando os processos para os clientes e para as áreas de *back office* (Gomber, Koch, & Siering, 2017).

Com o desenvolvimento cada vez mais acelerado das tecnologias, as *fintechs* surgem como mais um campo de estudo e para se adaptarem à nova realidade, as instituições bancárias tem a necessidade de quebrarem o tradicionalismo de suas atividades possibilitando a inserção das novas tecnologias para facilitar suas rotinas. A quantidade de recursos movimentados pelas *fintechs* é pequena em relação às instituições bancárias tradicionais, o que traz o entendimento de que elas não buscam destruir essas instituições, mas possuem como principal objetivo entrar em áreas que as instituições tenham deficiências (Chen et al., 2017). Elas têm como característica principal, formar a ligação entre partes que possuem objetivos e necessidades em comum, reduzindo os custos das transações (Sussan & Acs, 2017).

No Brasil, embora se identifique o surgimento das *fintechs* após a crise de 2008, a utilização do termo é recente, sendo usado para descrever empresas que oferecem produtos ou

serviços financeiros inovadores através de tecnologias mais eficientes. A relevância se apresenta pela completa mudança dos mecanismos bancários e ao que tudo indica, será a tendência mundial para as próximas décadas. Essas empresas são impulsionadas pela mudança de perfil dos seus usuários, as gerações Y (*Millennials*, nascidos entre 1980 e o final da década de 1990) e Z (*Digital Natives*, nascidos entre 1990, até o início do ano 2010) no mercado (Oliveira & Desidério, 2018).

Embora muitos pesquisadores busquem um significado único para o termo *fintech*, não se identifica na literatura, uma definição concreta e padronizada. No entanto, os pesquisadores convergem no sentido de que são empresas da área financeira, que através da tecnologia, disponibilizam aos seus clientes, a custo baixo ou inexistente, produtos que antes eram comercializados exclusivamente por instituições financeiras (Wonglimpiyarat, 2018; Cumming & Schwienbacher, 2018; Wolf & Redford, 2019; Haddad & Hornuf, 2019). As *fintechs* cada vez mais ganham importância e destaque, inclusive no meio acadêmico, gerando mudanças nas estruturas do setor de serviços financeiros e na relação com os clientes (Gomber, Kauffman, Parker, & Weber, 2018).

O termo *fintech* destaca as inovações tecnológicas e o desenvolvimento da tecnologia, evidenciando que a maioria das *fintechs* originou-se como empresas de tecnologia que se dispuseram a criar soluções para a área financeira ou bancária (Gomber, Koch, & Siering, 2017). As *fintechs* realizam a comercialização de produtos e serviços financeiros por meio da tecnologia (Bhagat & Roderick, 2020), abrindo inúmeras novas possibilidades para que todos tenham acesso a essas tecnologias (Gabor & Brooks, 2017). Para Lee e Shin (2018, p. 1), as *fintechs* são consideradas uma “mudança no jogo, uma inovação disruptiva capaz de sacudir o tradicional mercado bancário”. De acordo com os mesmos autores, a proposta dessas empresas é de reduzir custos, melhorar, agilizar e diversificar os serviços financeiros, criando soluções baseadas em dados.

As *fintechs* podem ser consideradas ainda como um novo setor de empresas que se destaca no uso de tecnologias, para oferecer melhores serviços financeiros e de considerável importância estratégica (N. Kraus, Kraus, & Osetskyi, 2020; Gai, Qiu, & Sun, 2018; Puschmann, 2017). Elas se desenvolveram rapidamente no mercado com a intenção de aumentar a capacidade e resolver problemas financeiros (Panos & Wilson, 2020; Liu, Li, & Wang, 2020), conseguir sua aceitação pública e de se tornar um setor emergente no século XXI (Gomber et al., 2018).

De acordo com os estudos de Gomber et al. (2018), as mudanças geradas pelas *fintechs* possuem três bases principais para a inovação, sendo a primeira, as grandes

quantidades de capital disponíveis para a inovação tecnológica. A segunda se baseia no contexto de que os novos serviços bancários projetados são muito mais personalizados e valiosos e a terceira, é que os novos modelos alcançam níveis mais elevados de aceitação em virtude de sua ampla capacidade de atendimento, com horários e níveis de personalização diferenciados. A partir dessas observações, os autores destacam efeitos positivos encontrados pelos clientes como a melhor funcionalidade e a melhoria dos serviços e a ideia de que o uso da nova tecnologia os faz sentir mais participantes do processo, fortalecendo a relação com essas empresas.

Com a análise da transformação do sistema do sistema bancário ao longo do tempo, a evolução de suas atividades e a quebra de paradigma de aceitação de novos modelos, é possível a reflexão de um futuro descentralizado para a indústria bancária, ao contrário do que ocorreu nas últimas décadas. De acordo com o último mapa divulgado pelo site *Finnovation* ([www.finnovation.com.br](http://www.finnovation.com.br), recuperado em 19 de outubro de 2020), o mercado brasileiro conta atualmente com mais de 500 *fintechs*, que demonstra o futuro promissor desse modelo de negócios. Embora as grandes instituições continuem a existir, o surgimento da nova modalidade de negócios financeiros as forçou a se adaptarem as novas condições de mercado.

Nesse contexto, as *fintechs* não devem ser consideradas uma ameaça às grandes instituições, visto que mesmo mantendo dispendiosas estruturas físicas, têm condições financeiras de adquirir a grande parte dessas empresas. Como sabemos que o ciclo evolutivo é perene e possui continuidade, ainda que isso ocorresse, outras surgiriam para ocupar o lugar das que haviam sido adquiridas, formando um ciclo contínuo e repetitivo. Ao contrário disso, as instituições buscam se adequar e fornecer ao mercado, os mesmo produtos ou serviços.

## **2.4 MOVIMENTOS DO SETOR BANCÁRIO EM DIREÇÃO AO EMPREENDEDORISMO DIGITAL**

No processo de inovação constante, as instituições bancárias têm a preocupação de se modernizar (Molina, 2004) ao mesmo tempo em que mantém seus negócios em funcionamento, os impedindo de adotar mudanças estruturalmente maiores. Em algumas situações, é necessário que essas instituições mantenham antigos sistemas em funcionamento até que novos possam ser colocados em funcionamento e utilizados integralmente. Embora esse desenvolvimento esteja ligado a departamentos de tecnologia da informação (TI), isso

requer ampla mudança de paradigmas das organizações (Silva & Fernandes, 1998) para que se mantenham ativas no mercado.

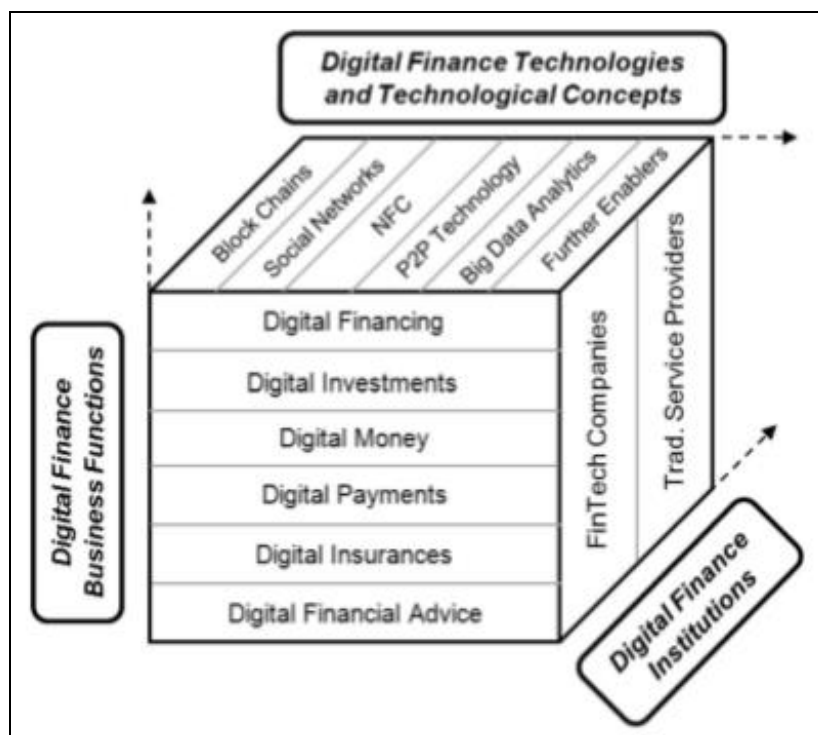
Para atenderem ao mercado, as instituições estruturam grandes departamentos de TI, responsáveis por toda a gestão sistêmica das organizações (Pires, 1997), que desenvolvem interfaces e sistemas que são utilizados por suas matrizes, filiais, clientes e por outras instituições, na ocasião de relações interbancárias (Alt et al., 2018). As instituições que eventualmente não os consegue estruturar e desenvolver tem a necessidade de buscar o fornecimento desses serviços em outras empresas do setor de tecnologia. O avanço da tecnologia nas instituições precisa ser constante, no entanto, ainda se deparam com as dificuldades relacionadas ao tamanho de suas estruturas e a necessidade de adequação de toda a sua rede nos processos de inovação (Vieira, Jung, & Caten, 2008).

A integração dos diferentes graus de transformação permite que além dos principais serviços, outros serviços digitais possam ser oferecidos, como por exemplo, planejamento, consultoria, pagamentos, investimentos, financiamento e suporte a processos. O uso de celulares, equipamentos móveis e serviços financeiros digitais permitem que os clientes obtenham acesso mais fácil às informações financeiras e as ferramentas eletrônicas (Gomber et al., 2017). Algumas empresas passaram a fazer uso da inteligência artificial para facilitar a comunicação com seus inúmeros clientes e, além disso, o surgimento dos serviços e dos ambientes tecnológicos e virtuais de armazenamento de informações acelerou o desenvolvimento nos últimos anos (Richter et al., 2015).

Quanto mais os bancos empreendem rumo à digitalização no anseio de se aproximarem dos movimentos das *fintechs* no setor, maior a tendência de se distanciarem de suas características de instituições tradicionais e se adequarem às de instituições digitais. Os bancos digitais são aqueles que as atividades são realizadas em sua maioria, de forma digital, o que faz com que necessitem de ampla infraestrutura tecnológica, como citado anteriormente (Carvalho, 2019). Este modelo bancário não deve ser confundido com a digitalização de atividades específicas nas rotinas bancárias, pois traduzem um amplo contexto de transformação do setor bancário.

Muitos dos bancos digitais existentes atualmente originaram-se de *fintechs*, sendo responsáveis por grandes modernizações no setor, englobando ampla gama de novos produtos financeiros, empresas, *softwares* e novas formas de comunicação com os clientes e prestadores de serviços. No “cubo de finanças digitais” de Gomber et al., (2017, p.123), as *traditional service providers* estão alocadas lado a lado com as *fintech companies*, trazendo a

referência de que as instituições possuem uma linha tênue entre a conversão dos dois formatos empresariais, conforme figura 1.



**Figura 1.** O Cubo de Finanças Digitais

**Fonte:** Recuperado de “Digital Finance and FinTech: current research and future research directions”. Gomber, P., Koch, J. A., & Siering, M., 2017. *Journal of Business Economics*, 87(5), p. 123.

O cubo faz referência às dimensões principais do setor bancário, demonstrando que o foco das instituições pode ser um ou até mesmo todos os subcubos ao mesmo tempo. Com base nas pesquisas de Gomber et al. (2017, p. 123), “todas as áreas no interior do cubo representam pequenos subcubos que se referem a uma combinação específica de um evento de negócios, de uma determinada tecnologia e de um tipo específico de instituição”.

Por meio do estudo do cubo, o uso de tecnologias financeiras digitais ou de conceitos tecnológicos, como por exemplo, *Block Chains*, *Social Networks*, *NFC*, *P2P Technology*, *Big Date Analytics* e *Furter Enablers*, desenvolvidos e implementados na base tecnológica de cada instituição, é possível que elas prestem serviços financeiros diversificados, como por exemplo, *Digital Financing* (financiamento digital, *crowdfunding*), *Digital Investments* (investimentos digitais), *Digital Money* (dinheiro digital, criptomoedas), *Digital Payments* (pagamentos digitais), *Digital Insurances* (seguros digitais) e *Digital Finances Advice* (assessoria em finanças digitais). O cubo de finanças digitais tem como característica principal o alto grau de flexibilidade de combinações e generalização e permite a compreensão da

ampla gama de produtos e serviços fornecidos por instituições consideradas tradicionais (que avançam em digitalizar-se) e das *fintechs*.

Para o desenvolvimento das tecnologias financeiras, é importante o apoio governamental demonstrando credibilidade e confiança nos serviços digitais que são prestados à sociedade e cumprindo suas atribuições, possa estabelecer leis, políticas e regulamentos que efetivamente protejam instituições, clientes e outras partes interessadas (Wonglimpiyarat, 2018). Em virtude das diferenças regulatórias existentes entre os países, as *fintechs* buscam aqueles com menores custos regulatórios. O aumento dos investimentos de risco nas *fintechs* em alguns países ocorre devido às diferenças de aplicação de regras nas economias onde estão estabelecidas (Cumming & Schwienbacher, 2018).

Diferente das instituições tradicionais, as *fintechs* se destacam em países que não tenham um centro financeiro bem desenvolvido, mas em contraponto, são mais propensas a falhar nesses locais (Cumming & Schwienbacher, 2018). Essa situação leva a um aumento na oferta de oportunidades de investimentos e ao aumento da quantidade de *fintechs*. Embora haja fiscalização sobre suas atividades, elas também desenvolvem produtos e serviços que estão fora do âmbito dos reguladores financeiros, como por exemplo, as negociações de criptomoedas.

Em países ou regiões mais fortes economicamente, a tendência é que as *fintechs* se desenvolvam com menores riscos de regulamentação (Bartz & Winkler, 2016). De acordo com Palomo, Sanchis-Palacio e Gutiérrez-Fernández (2011), os efeitos gerados pela crise econômica de proporções mundiais de 2008, geraram uma grande necessidade de reorganização e reinvenção das instituições e de seus modelos de negócios. A capacidade de reação das instituições nesse período fez com que criassem diferenciais competitivos para atuarem no mercado (Paran, 2018).

A crise de 2008, não afetou somente as instituições bancárias, mas a todo o sistema financeiro (Torres Filho, 2014), independentemente de as instituições terem reação direta ou indireta com as hipotecas norte americanas, que desencadearam a crise em todo o mundo (Wolters, do Couto, & Felício, 2014). Além do sistema bancário, a crise afetou também a confiança das instituições e dos clientes (Knell & Stix, 2015). Embora o Brasil estivesse em crescimento no período pré-crise, enfrentou as dificuldades naturais do período.

Desde a crise, as economias foram aos poucos se reestruturando e voltando a crescer e apesar das mudanças e do fortalecimento das instituições, uma nova crise poderá ocorrer a qualquer momento, em virtude dos efeitos gerados pela atual pandemia de Corona Vírus, que ficou conhecido como COVID-19. Em virtude da necessidade de reclusão de pessoas em suas



casas por todo o mundo, visando minimizar o contágio e o agravamento das condições de saúde, muitas empresas e o comércio de produtos não considerados essenciais para a sobrevivência foram fechados temporariamente. Em consequência, muitas empresas estão enfrentando dificuldades para manterem seus compromissos, tendo a necessidade de desligarem muitos de seus colaboradores, elevando consideravelmente o desemprego.

Embora a crise traga sérios problemas econômicos para o país e para a sociedade como um todo, por outro lado, a necessidade de as pessoas ficarem em suas residências fez com que muitos que anteriormente não eram adeptos à utilização dos serviços bancários por meios digitais, passassem a utilizá-los. De acordo com os principais dirigentes das instituições bancárias, o avanço da digitalização no setor no período de enfrentamento da pandemia, foi consideravelmente elevado. Desta forma, a partir da observação das instituições bancárias tradicionais, serão analisados os movimentos demonstrados na Tabela 2.

Tabela 2

**Modelo conceitual de fatores observados nas instituições bancárias tradicionais após o surgimento das fintechs**

TEMA	FATOR	CITAÇÃO BASE
Empreendedorismo digital	(Finanças) Adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários	Uma diferença importante entre o empreendedorismo tradicional e o empreendedorismo digital é como a comercialização de produtos e serviços é feita em cada um deles. Quando um novo empreendimento vende bens ou serviços digitais está buscando uma forma de empreendedorismo que é pelo menos moderadamente digital (Hull et al., 2007).
	(Capital Humano) Quadro de colaboradores	Quando os bens e serviços podem ser digitalizados, a necessidade de ter equipes de trabalho fisicamente é reduzida (Hull et al., 2007).
	(Finanças) Produtos e serviços de forma digital	Os serviços digitais podem tornar a rotina de serviços automatizados mais barata (Bader, 2011).
	(Redes) Infraestruturas digitais	O cubo de finanças digitais abrange as diversas funções de negócios, como os (1) Financiamentos Digitais, (2) Investimentos Digitais, (3) Moedas Digitais, (4) Pagamentos Digitais, (5) Seguros Digitais, e (6) Assessoria em Finanças Digitais (Gomber et al., 2017).
	(Redes) Sistemas de tecnologia da informação	As empresas usam tecnologia da informação para facilitar suas operações através da utilização de <i>softwares</i> ou <i>hardwares</i> . Novos empreendimentos usam tecnologia da informação para facilitar suas operações empresariais (Steininger, 2019).
	Criação e disseminação de conhecimento) Participação no desenvolvimento digital	Os sistemas de digitalização são sistemas abertos, permitindo que os participantes contribuam livremente (Sussan & Acs, 2017).
	(Finanças) Busca de eficiência operacional	As <i>startups</i> adaptam suas atividades em seus modelos de negócios para melhorar seu desempenho e melhorar sua eficiência (Steininger, 2019). É necessário que os empreendedores digitais estejam cientes das diferenças, oportunidades e ameaças dos empreendimentos

		digitais, caso contrário, o empreendimento digital está correndo risco significativo de falhar (Kraus et al., 2019).
	(Criação e disseminação de conhecimento) Mudanças nos modelos de negócios	A digitalização não se limita a novos desenvolvimentos individuais em empreendedorismo. Os modelos de negócios enfrentaram uma enorme mudança para ambientes completamente digitais, criando novas empresas ou alterando segmentos ou empresas existentes de <i>off-line</i> para <i>on-line</i> , fortalecendo o empreendedorismo digital (Kraus et al., 2019).
	(Finanças) Confiança dos clientes nos negócios digitais	Um grande desafio enfrentado pelos empreendedores digitais no desenvolvimento de seus negócios é o estabelecimento de confiança entre os participantes do mercado. Anteriormente, esse tema foi marginalmente avaliado, mas é importante aumentar a compreensão sobre esta questão, pois a confiança é um problema predominante em empresas off-line (Kraus et al., 2019).
Isomorfismo institucional	Mudanças físicas e estruturais nas instituições bancárias	As empresas entrantes se veem obrigadas a assumir atitudes, práticas e procedimentos idênticos aos de empresas legitimadas no campo, gerando assim o isomorfismo institucional (Inglat et al., 2017).
Isomorfismo coercitivo	Cultura, modelos de negócios e tecnologias	As mudanças na estrutura da empresa variam de acordo com a mudança de pensamento social, tecnológico e econômico, podendo ser alteradas conforme uma nova expectativa social ou cultural seja criada, ou conforme são criadas novas leis que impliquem nisso (Inglat et al., 2017).
Isomorfismo mimético	Replicação de modelos existentes	No isomorfismo mimético destaca-se a busca por modelar a organização com base na organização que for mais bem-sucedida ou mais legitimada dentro de um campo. A ideia central deste mecanismo é optar por estratégias que apresentem menor risco, e geralmente é utilizado por empresas que possuem recursos baixos, ou tecnologia limitada (DiMaggio & Powell, 2005; Inglat et al., 2017).
Isomorfismo normativo	Competências dos colaboradores	O isomorfismo normativo é um conceito basilar para compreender a construção do perfil do administrador brasileiro, haja vista que o mecanismo normativo está atrelado à profissionalização no que tange ao compartilhamento de normas e métodos de trabalho pelos membros de cada segmento ocupacional (Inglat et al., 2017).

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor

Após a apresentação do referencial teórico, que fornece embasamento para esta pesquisa, serão apresentados na próxima seção os métodos e técnicas que serão utilizados.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos. Inicia-se com o delineamento da pesquisa, então são apresentados os procedimentos de coleta e de análise de dados.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A pesquisa é de natureza qualitativa e exploratória, visto que o estudo das forças isomórficas nas instituições bancárias brasileiras tradicionais a partir do surgimento das *fintechs* e sua influência no empreendedorismo digital estão em fase emergente da literatura, com poucas pesquisas que relacionem os temas. De acordo com Creswell (2010), a pesquisa qualitativa utiliza diferentes estratégias de investigação e métodos de coleta, análise e interpretação de dados, ou seja, diversas técnicas e abordagens (Minayo, 2012). Por meio desse tipo de pesquisa, se explora e tem como foco analisar as mudanças nas instituições bancárias em direção ao empreendedorismo digital, em decorrência das *fintechs*.

Nas pesquisas exploratórias, os estudos tem a finalidade de conhecer, de forma mais ampla, fatos e situações relativamente desconhecidos possibilitando uma investigação mais completa sobre determinado fenômeno (Révillion, 2003). A pesquisa foi realizada por estudo de casos múltiplos, nas três maiores instituições bancárias brasileiras, Itaú Unibanco, Bradesco e Banco do Brasil.

#### **3.2 UNIDADES DE ANÁLISE**

Para a pesquisa, foram escolhidas as três maiores instituições bancárias brasileiras pelos critérios de ativos totais, patrimônio líquido e lucro, conforme divulgado no relatório dos 100 maiores bancos brasileiros, divulgado pelo Jornal Valor Econômico ([www.valor.com.br](http://www.valor.com.br), recuperado em 29 de outubro de 2019). No relatório, nos três critérios citados, destacam-se Banco do Brasil (instituição de economia mista, com participação de capital público e privado), Banco Bradesco e Banco Itaú Unibanco, sendo os dois últimos bancos privados. A decisão de incluir um banco de capital misto no estudo baseou-se no

pressuposto de que por se tratar também de um banco comercial múltiplo, assim como os demais, sua forma de gestão perante o fenômeno de surgimento das *fintechs* tende a ser semelhante aos demais.

O Banco do Brasil, de acordo com o site institucional ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br), recuperado em 05 de novembro de 2020), foi o primeiro banco criado em nosso país (ainda no período colonial) em 1808, como uma estratégia para o financiamento das necessidades e anseios da família Real aqui instalada. Esta primeira instituição, entrou em operação em 1809 e fechou em 1829, principalmente em virtude da grande quantidade de recursos levados para Portugal por D. João VI. Em 1833, novamente foi feita uma tentativa sem sucesso para recriar o banco, pois a falta de recursos não permitiu a integralização de capital no montante necessário. A partir de 1920, com as condições que a época permitia, o país iniciou um novo processo de fortalecimento do setor bancário, principalmente para atender ao desenvolvimento da sociedade proporcionado pela expansão do café (Camargo, 2009).

O Banco do Brasil S.A. (BB) é uma sociedade de economia mista, com participação do Governo Federal, que está presente em muitos outros países para atender brasileiros que vivem no exterior e a atuação do banco fora do país relaciona-se com a internacionalização das empresas nacionais e ao crescimento das relações comerciais entre o Brasil e outros países. De acordo com a instituição, ela possui como missão "ser uma empresa rentável e líder na administração e gestão de recursos de terceiros, atendendo às expectativas dos clientes e dos acionistas e contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Brasil".

O Banco Bradesco, de acordo com o site institucional ([www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br), recuperado em 05 de novembro de 2020), foi fundado na cidade de Marília em 10 de março de 1943, proveniente da Casa Bancária Almeida & Cia., com o nome de Banco Brasileiro de Descontos S.A., criado com um conceito considerado inovador para a época. Sua estratégia inicial consistiu em atrair o pequeno comerciante, o funcionário público, pessoas de posses modestas, ao contrário dos bancos da época, sendo que os gerentes deixaram de ocupar suas mesas em ambientes fechados e passaram a atender próximos ao balcão da agência, aproximando pequenos aplicadores e poupadores, ao contrário da situação anterior, onde só eram atendidos os grandes clientes e em virtude desta ação considerada fora dos padrões da época, passou a ser o primeiro grande banco privado de varejo do país. O Banco Bradesco completou neste ano, 77 anos de atividades ininterruptas e conseguiu sobreviver, cresceu e manteve sua administração e tecnologias sempre modernas.

O Banco Itaú Unibanco foi criado a partir da fusão dos bancos Itaú e Unibanco, em 2008 e atualmente é o maior conglomerado financeiro privado do hemisfério Sul e um dos 20

maiores bancos do mundo. De acordo com o site institucional do Itaú ([www.itaubank.com.br](http://www.itaubank.com.br), recuperado em 05 de novembro de 2020), o Banco Unibanco nasceu primeiro, em 1924, conhecido como “Casa Moreira Salles”, fundada por João Moreira Salles. O Itaú nasceu apenas 20 anos após, em 1943, com o nome de Banco Central de Crédito S.A. Em nove décadas, o Unibanco e o Itaú cresceram, mudaram algumas vezes de nome, fizeram fusões, aquisições, viveram o milagre econômico, a hiperinflação e o boom da classe média.

### **3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS**

Esta pesquisa foi realizada por meio do estudo de casos múltiplos, que se caracteriza por ser um método de pesquisa que se propõe a estudar a dinâmica em empresas específicas (Eisenhardt, 1989; Ectelt, Wynstra, Weele, & Duysters, 2008). Essa forma de estudo busca o entendimento de situações complexas, em que as variáveis têm interferência de fatores diversos, realizando comparações que permitam identificar similaridades ou divergências entre elas (Carneiro, 2018). Quando se realiza um estudo de caso, tem-se a intenção de registrar e documentar um acontecimento no contexto da organização (Yin, 2001), explorando os limites desse fenômeno por meio da reunião das diversas fontes de informação que puderem contribuir para a compreensão do fenômeno (Mcdermott & Connor, 2002).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas com colaboradores das instituições mencionadas, que atuam em diferentes atividades dentro da esfera gerencial. As entrevistas podem ser descritas como uma técnica de interação entre partes com o objetivo de buscar informações e conhecimentos adquiridos por meio da experiência dos participantes (Alves & Silva, 1992; Duarte & Barros, 2011; Dantas, 2016). Elas foram realizadas até que as respostas passaram a apresentar saturação, momento em que o número de entrevistados de cada instituição se aproximava de dez. A coleta de dados é considerada saturada quando não apresenta novas informações, não alterando o fenômeno que se está estudando (Nascimento et al., 2018) e quando a coleta de dados passa a obter retornos decrescentes e nada de novo está sendo adicionado (Marshall, Cardon, Poddar, & Fontenot, 2013).

Das 30 entrevistas realizadas, 28 foram por telefone e duas foram pelo aplicativo Teams, sendo todas gravadas mediante a autorização dos entrevistados e posteriormente foram transcritas em texto. Também foram observadas, durante as entrevistas, reações adversas ou situações pontuais que pudessem influenciar nas respostas dos entrevistados (Creswell, 2010), como por exemplo, a presença de outros colaboradores, gestores

hierarquicamente superiores, clientes ou familiares (em virtude do home office) ou outras interferências no local físico da entrevista. Com o intuito de coletar diferentes visões dos colaboradores, as entrevistas foram realizadas com diferentes cargos gerenciais da estrutura hierárquica das instituições bancárias.

Para conduzir as entrevistas, depois de contextualizado o principal entendimento sobre o conceito de empreendedorismo digital com os respondentes, foi utilizado o roteiro de pesquisa apresentado na Tabela 3.

Tabela 3  
**Roteiro de entrevista**

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	<b>AUTOR BASE</b>
1. Quais mudanças físicas e estruturais foram percebidas em seu ambiente de trabalho após o surgimento das <i>fintechs</i> ?	Inglat et al., 2017.
2. Quais adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários foram percebidas na instituição bancária em que trabalha após o surgimento das <i>fintechs</i> ?	Hull et al., 2007.
3. Foi percebida redução no quadro de colaboradores da instituição em que trabalha após o surgimento das <i>fintechs</i> ?	Hull et al., 2007.
4. A quantidade de produtos e serviços ofertados de forma digital cresceu nas instituições bancárias após o surgimento das <i>fintechs</i> ?	Bader, 2011.
5. Após o surgimento das <i>fintechs</i> , notou alguma mudança na cultura organizacional e nas tecnologias da estrutura organizacional em que trabalha? Se sim, qual (is)?	Inglat et al., 2017.
6. No seu entendimento, como as novas infraestruturas digitais das instituições bancárias influenciam a digitalização de processos e o avanço do empreendedorismo digital?	Gomber et al., 2017.
7. Você identificou mudanças nos sistemas de tecnologia da informação da instituição bancária em que trabalha após a divulgação de algum novo produto ou serviço ofertado por <i>fintechs</i> ? Se sim, qual (is)?	Steininger, 2019.
8. Qual a sua contribuição ou participação no desenvolvimento digital na instituição bancária em que trabalha?	Sussan & Acs, 2017.
9. Após o surgimento das <i>fintechs</i> , percebeu na instituição em que trabalha a disponibilização de novas ferramentas em busca de maior eficiência operacional? Se sim, qual (is)?	Steininger, 2019; S. Kraus et al., 2019.
10. Na instituição em que trabalha, já identificou a replicação de algum procedimento, produto ou serviço criado por outra instituição? Se sim, qual (is)?	Inglat et al., 2017.
11. Na instituição em que trabalha, percebeu mudanças nas competências exigidas dos colaboradores após o surgimento das <i>fintechs</i> ? Se sim, qual (is)?	Inglat et al., 2017.
12. Em sua percepção, ocorreram mudanças nos modelos de negócios na instituição em que trabalha após o surgimento das <i>fintechs</i> ? Se sim, qual (is)?	S. Kraus et al., 2019.
13. Qual a sua percepção sobre a confiança dos clientes nos negócios digitais?	S. Kraus et al., 2019.
14. Você acrescentaria algum fator adicional ao avanço do empreendedorismo digital após o surgimento das <i>fintechs</i> que não foi comentado nessa entrevista?	

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor

A pesquisa utilizou também dados secundários, buscados em outras fontes, como notícias, relatórios ou publicações divulgadas nos sites oficiais das instituições bancárias

estudadas, publicações oficiais da Federação Nacional dos Bancos (FEBRABAN), do Banco Central do Brasil (BACEN), em virtude de se tratarem de órgãos oficiais e de confiabilidade relacionadas ao setor bancário brasileiro.

Para testar a aplicação do roteiro de entrevista e validar se os questionamentos permitiriam a condução da entrevista à observação dos fatores relacionados ao empreendedorismo digital, com referência ao surgimento das fintechs sob a ótica do isomorfismo institucional, foi realizada uma entrevista piloto com um gerente de negócios do Banco do Brasil, com 35 anos de experiência no setor bancário. A entrevista permitiu a confirmação do contexto dos questionamentos, de acordo com o que se deseja observar.

Durante a realização das entrevistas, que em sua maioria ocorreu fora do horário de expediente do entrevistado, grande parte deles informou estar atuando em home office, que se caracteriza por ser a realização das mesmas atividades que o colaborador realizaria no ambiente físico das instituições, mas de suas residências. Essa modalidade de trabalho ocorreu em virtude das medidas de distanciamento impostas pela pandemia de Covid-19. Em alguns casos, durante o período em que os entrevistados respondiam aos questionamentos, percebeu-se a interrupção do entrevistado por situações adversas à entrevista, como por exemplo, a presença de filhos, familiares, animais de estimação ou de clientes (dos que estavam em horário de expediente).

### **3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS**

O procedimento de análise de dados foi realizado a partir da reunião dos textos gerados pela transcrição das respectivas entrevistas com os respondentes, conforme questionário e roteiro de entrevista apresentado nos Apêndices 2 e 3. Em sequência, foi feita uma leitura de todos os documentos com a intenção de gerar uma percepção geral sobre os resultados. Em uma releitura, os dados foram codificados e separados em grupos de recursos e categorias de fatores conforme apresentados no quadro conceitual (Tabela 1), além de fatores que emergiram a partir da leitura e releitura dos textos gerados com a transcrição das entrevistas. Com o Atlas TI, software de análise de conteúdo, foram organizadas as informações, criando um projeto.

A utilização de um programa de análise de conteúdo teve a finalidade de facilitar a condução da análise dos dados (Creswell, 2010). A partir da interpretação do conteúdo das entrevistas e com base na teoria isomórfica, os dados foram compilados para embasar o

estudo de casos múltiplos (Yin, 2001; Eisenhardt & Graebner, 2007; Carneiro, 2018). Os casos múltiplos foram analisados por meio das etapas intracasos e intercasos, buscando a compreensão das atividades das instituições individualmente e comparativamente (Miles & Huberman, 1994).

A análise intracaso objetiva o entendimento dos fatos em um contexto individualizado, tendo por base apenas uma instituição ou empresa. A análise intercasos busca a compreensão, descrição e explicação de diversas instituições ou empresas, cruzando os resultados com o intuito de descrever de forma comparativa e detalhada todos os participantes da amostra (Miles & Huberman, 1994). Com base no texto final, foram elaboradas as considerações para responder ao objetivo principal do estudo realizado.



## 4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados do estudo, constituído de quatro partes: a primeira traz os resultados decorrentes das entrevistas realizadas no Banco do Brasil, a segunda parte, traz os resultados das entrevistas do Banco Bradesco e a terceira, os resultados das entrevistas realizadas no Banco Itau Unibanco. A quarta parte, apresenta os resultados comparativos entre as três instituições estudadas.

Inicialmente, após a transcrição das entrevistas e organizados os textos, foi feita a caracterização dos entrevistados, permitindo a compreensão do perfil dos respondentes. Para se garantir a diversidade, foram consideradas 30 entrevistas, sendo 10 de cada uma das instituições bancárias. A Tabela 4 demonstra a caracterização dos entrevistados divididos por instituição e o resultado consolidado das três instituições.

Tabela 4  
Caracterização dos entrevistados

INSTITUIÇÃO		BANCO DO BRASIL	BANCO BRADESCO	BANCO ITAÚ UNIBANCO	TOTAL GERAL (MÉDIAS)
Gênero	Masculino	70%	40%	60%	57%
	Feminino	30%	60%	40%	43%
Idade média (anos)		44	34	36	38
Tempo médio de atuação no setor bancário (em anos)		21	13	10	15
Tempo médio como colaborador na Instituição (em anos)		19	12	6	13
Área de atuação gerencial	Varejo - Comercial	70%	60%	80%	70%
	Varejo - Administrativa	0%	20%	20%	13%
	Departamental	30%	20%	0%	17%
Nível de escolaridade	Mestrado	0%	0%	30%	10%
	Pós-graduação	80%	20%	30%	43%
	Graduação	10%	80%	30%	40%
	2o. Grau	10%	0%	10%	7%

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme pode ser observado na Tabela 4, no total, a amostra foi composta por 17 pessoas do sexo masculino (57%) e 13 do sexo feminino (43%), sendo que a idade média dos

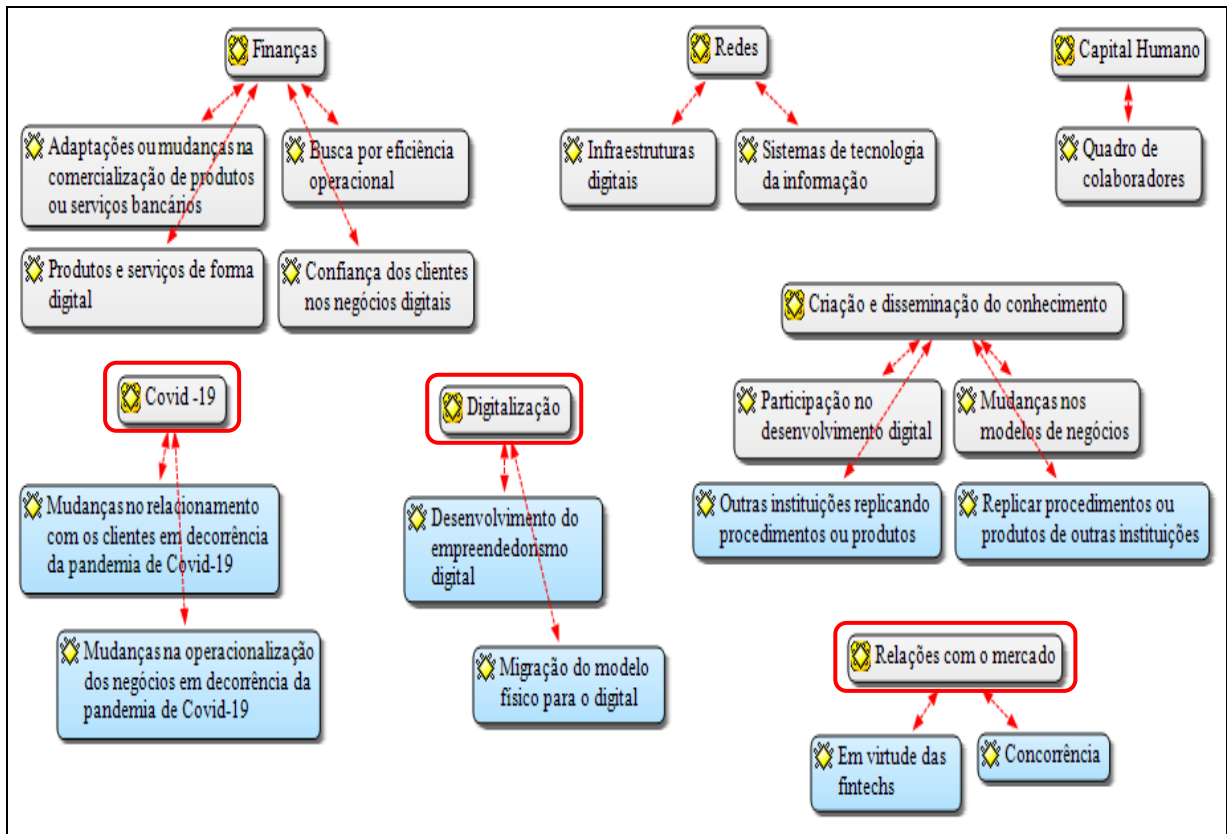
entrevistados foi de 38 anos (as idades variaram entre 26 e 59 anos). Em relação ao tempo de atuação, os respondentes atuam em média, há 15 anos no setor bancário, sendo que os colaboradores do Banco do Brasil apresentaram o maior tempo no setor. Já em relação ao tempo como colaborador da instituição, os respondentes atuam em média, há 13 anos no setor, tendo como destaque também os colaboradores do Banco do Brasil, que apresentaram o maior tempo.

Todos os respondentes atuam na área gerencial, sendo que na área de Varejo, 70% atuam na área comercial e 13% na área administrativa e 17% em departamentos das instituições. No que diz respeito ao nível de escolaridade, 10% informaram cursar ou ter concluído mestrado na área de Administração e correlatas, 43% dos entrevistados mencionaram ter feito cursos de pós-graduação ou MBA, sendo formações com foco em gestão e negócios, como Gestão Executiva, Empresarial, Bancária ou de Negócios, 40% informaram possuir nível superior (graduação) em cursos correlatos ao negócio, como Administração, Economia, Finanças, Auditoria, Gestão Executiva e de Negócios, Ciências Contábeis, Governança Corporativa, Relações comerciais, Recursos Humanos, Negócios Securitários, Ciências da Computação e Direito, mas outras formações também são identificadas, como Psicologia, Letras, Publicidade, Nutrição, Gestão Ambiental, Letras (português e espanhol), Análise de sistemas, Comunicação Social, Marketing, Pedagogia e Publicidade, sendo que esses profissionais parecem buscar cursos mais conectados com sua carreira bancária a partir da pós-graduação. Apenas 7% dos participantes mencionaram ter cursado apenas o 2º. Grau (Ensino Médio).

Quando analisadas individualmente, identifica-se que no Banco do Brasil, a maior parte dos colaboradores, 80% possuem pós-graduação, 10% graduação e 10% o nível médio. No Bradesco, identificou-se a que 80% dos colaboradores (a maior parte) possuem graduação e apenas 20% possuem pós-graduação. No caso em específico do Itaú, percebeu-se distribuição homogênea dos percentuais entre os colaboradores com mestrado, pós-graduação e graduação, todos com 30%, com exceção apenas para os 10% de colaboradores com nível médio.

A partir da leitura dos textos gerados pela transcrição das 30 entrevistas, foi possível identificar os diversos códigos elencados como recursos e fatores de análise em empreendedorismo digital demonstrados na Tabela 1 (anteriormente apresentada), descritos como Finanças (que se subdivide nos fatores adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários, produtos e serviços de forma digital, busca por eficiência operacional e confiança dos clientes nos negócios digitais), Redes (que se subdivide em

infraestruturas digitais e sistemas de tecnologia da informação), Capital Humano (quadro de colaboradores) e Criação e disseminação do conhecimento (que se subdividiu inicialmente em participação no desenvolvimento digital e mudanças nos modelos de negócios). Do estudo empírico, emergiram três novos recursos, circulados em vermelho na Figura 2 e seus respectivos fatores destacados em azul.



**Figura 2.** Recursos e fatores de análise em empreendedorismo digital que emergiram das entrevistas

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do software Atlas TI.

Destaque deve ser dado aos elementos que surgiram do estudo empírico. No recurso **Criação e disseminação do conhecimento**, emergiram dois novos fatores, relacionados à “replicação de procedimentos ou produtos do mercado na instituição” em que o entrevistado atua e “outras instituições replicando os produtos os procedimentos da instituição” em que o entrevistado atua, importantes a serem considerados em relação ao isomorfismo institucional.

O surgimento de uma pandemia, especialmente a partir de março de 2020, denominada de Sars-Cov2 deu origem a um novo grupo de recursos chamado **Covid-19**. No processo de adaptação às condições da pandemia, os clientes das instituições bancárias tradicionais, que mantinham o relacionamento de forma tradicional e presencial, principalmente as gerações

com mais idade, tiveram que passar a aceitar o uso da tecnologia, em virtude das condições específicas da pandemia (Navaneetha Krishnan, Venkateswaran, & Sathish, 2020), dando origem ao fator “mudanças no relacionamento com os clientes em decorrência da pandemia de Covid-19”.

O fator “mudanças na operacionalização dos negócios durante a pandemia de Covid-19” também emergiu do estudo empírico, pois muitos colaboradores das instituições bancárias consideradas tradicionais, por se encontrarem em categorias consideradas ‘de risco’, como os colaboradores com mais de sessenta anos ou com doenças pré-existentes, como diabetes, hipertensão e outras, foram realocados para trabalhar em *home office*, modalidade de trabalho que se caracteriza pelos colaboradores executarem em suas residências o mesmo tipo de trabalho que desenvolveriam presencialmente nas instituições, mantendo o vínculo de emprego formal (Barros & Silva, 2010). Em virtude da necessidade de sigilo bancário e de sistemas específicos para o atendimento dos clientes, essa modalidade havia sido muito pouco utilizada no setor. Além disso, para facilitar os negócios, em virtude da atuação dos colaboradores das instituições em *home office*, muitas instituições permitiram a assinatura digital para a efetivação de seus negócios e alteraram condições gerais de operações bancárias, como empréstimos, financiamentos e renegociações.

O grupo de recursos **Digitalização** também emergiu a partir das entrevistas, com a necessidade de destacar situações em que se evidenciou o “desenvolvimento do empreendedorismo digital” (em referência às situações em que se identificou o avanço ou a facilitação desse tipo de empreendedorismo). A mudança nos padrões e procedimentos bancários, que foram evidenciados por meio do fator “migração do modelo físico para o digital”, faz referência à considerável quantidade de processos que passaram a ser digitais ao invés de físicos, como era feito anteriormente.

Por fim, o grupo de recursos **Relações com o mercado** emergiu a partir da necessidade de destacar situações que demonstraram as influências diretas do mercado sobre os negócios da instituição em que o entrevistado atua. Ele subdividiu-se nos fatores “em virtude das fintechs”, buscando demonstrar situações em que ocorreram avanços ou mudanças das instituições visando acompanhar os movimentos das fintechs no mercado. O fator “concorrência” surgiu a partir da necessidade de destacar as demais instituições do setor, acompanhando os movimentos adotados por elas.

Os recursos e fatores de análise do empreendedorismo digital são utilizados ao longo deste capítulo para retratar a realidade identificada nas instituições financeiras foco do estudo. A princípio, são abordadas as instituições financeiras de forma individualizada – Banco do

Brasil, Banco Bradesco e Banco Itaú Unibanco – por meio da análise intracasos, de modo a contextualizar os resultados de cada instituição; na sequência, será feita a análise intercasos com análise conjunta das instituições bancárias no intuito de apresentar resultados comparativos.

## **4.1 BANCO DO BRASIL**

O Banco do Brasil é considerado um dos maiores bancos do país, uma empresa pública de economia mista, que tem como objetivo principal contribuir com o crescimento econômico, industrial, comercial e social. A partir das respostas geradas pelos 10 colaboradores entrevistados (aqui identificados como E1 a E10), esta seção trará os resultados organizados segundo os recursos elencados na Figura 2.

### **4.1.1 FINANÇAS**

No que se refere aos recursos de Finanças, mais especificamente às “adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários”, os colaboradores do Banco do Brasil entendem, quase que de forma homogênea, que nos últimos anos, muitas mudanças têm ocorrido na instituição. Alguns colaboradores destacaram mudanças estruturais, principalmente a criação do modelo de atendimento digital, mas o maior destaque foi dado às mudanças sistêmicas, desburocratizando e simplificando processos, como podemos evidenciar nos trechos a seguir.

O portfólio de produtos vai sempre se adaptando e aperfeiçoando, mas o que facilitou muito para nós que trabalhamos com o público é, na verdade, a diminuição de papel, isso a gente nota. Nesse segmento Estilo que estou desde 2010, eu já fui gerente de pessoa jurídica no Banco do Brasil também, então se percebe que o acúmulo de papéis é muito grande, tudo o cliente precisava assinar (E5).

Antigamente para vendermos produtos, como seguros, títulos de capitalização e planos de previdência, tudo era feito por formulários preenchidos à mão e depois de um tempo começou a ser feito no próprio sistema do banco, mas era impresso e assinado e nos últimos anos, com o avanço da tecnologia e maior quantidade de terminais de autoatendimento, o banco começou a disponibilizar outras maneiras de fazermos a contratação, então podíamos fazer a contratação por telefone, por exemplo, e a pessoa acessava ao sistema do banco para fazer a confirmação e validação da compra, sem precisar ir até a agência para assinar um formulário (E9).

Em relação aos “produtos e serviços de forma digital”, os colaboradores destacaram, de forma consideravelmente enfática, a possibilidade de aceite eletrônico que muitos produtos passaram a ter na instituição, facilitando o relacionamento com seus clientes e o fechamento de produtos e serviços. O entendimento quanto ao aumento da quantidade de produtos e serviços digitais no mercado se dividiu, pois alguns entendem que a quantidade se elevou consideravelmente, como pode ser observado em trechos de entrevistas.

O banco começou a incluir novos produtos, não só os tradicionais produtos bancários, mas até planos odontológicos, enfim vários outros produtos foram surgindo e com a facilidade da comercialização e validação pelos sistemas e canais de atendimento, o banco conseguiu comercializar outros produtos (E9).

Aumentou muito [a quantidade de produtos]. Quando você se atende no autoatendimento os produtos estão bem nítidos para você contratar de forma digital e mesmo no atendimento que você faz no contato telefônico ou através do “fale com” no banco, você pode contratar e o cliente tem a possibilidade de confirmar através dos canais de autoatendimento (E10).

Outros, no entanto, entendem apenas que ocorreu a digitalização dos produtos que já existiam.

Eu vejo que o portfólio é o mesmo que nós tínhamos em relação à antes, a diferença é que agora agente consegue ofertar digitalmente, então houve essa atualização, essa melhoria no sistema para que a gente conseguisse fazer oferta e a venda especificamente falando, sem a necessidade de o cliente estar presente na instituição, em uma agência bancária para concluir o atendimento, que hoje ele pode fazer a conclusão através da internet. O que houve foi uma adequação, uma melhoria para que os produtos ficassem acessíveis pela internet (E4).

Eu não vejo assim em questão de quantidade, mas eu acho que os produtos foram aperfeiçoados, porque com certeza quando você tem o atendimento digital, você tem um público que é mais familiarizado com a internet, um público que tem um nível de conhecimento maior, então os produtos precisaram ser revistos (E8).

Os colaboradores descreveram identificar a busca constante por eficiência operacional dentro da instituição, reduzindo custos, facilitando processos, reduzindo espaços físicos desnecessários e desburocratizando processos. Durante as entrevistas, foi possível perceber que parte dos colaboradores entende que essa “busca por eficiência operacional” acontece em virtude das fintechs, pois a instituição tem a intenção de seguir os enxutos modelos de gestão das fintechs.

Eu entendo que algumas ferramentas, o banco, por exemplo, disponibilizou tanto para parceiros, quanto para clientes e funcionários também, que deixa o processo mais barato, posso dizer assim ou processo mais rápido sim [...]. É um processo que não está estagnado, que está ocorrendo ainda todos os dias e existem equipes que fazem esse trabalho, sempre melhorando alguma coisa diferente (E2).

Uma abertura de conta que demandava muito mais etapas, passar por muito mais processos, hoje ela é bem mais simplificada, mantendo sempre e voltando aquela

questão do foco na segurança também, que não adianta você otimizar um processo e ter muitas falhas operacionais, então o banco ele minimiza ao máximo (E7).

Nós tínhamos uma carteira de 600 clientes, hoje nós temos uma carteira no digital que pode chegar até 900 clientes, então, por exemplo, a minha carteira tem 870 clientes, então com certeza houve realmente esse aumento, visando essa eficiência operacional, com certeza. Cada gerente de relacionamento cuida de mais clientes no digital (E8).

Outros, no entanto, entendem que o banco segue as tendências de mercado, não ocorrendo à influência direta das fintechs.

Eu acho que como processo geral do banco está sempre buscando a melhoria, a melhoria dos resultados, a questão operacional está sempre em pauta, mas eu não vejo especificamente pelo surgimento das fintechs, acho que objetivo principal das instituições de um modo geral é a redução de custos e o aumento da lucratividade (E4).

Visando contribuir para a elevação dos níveis de eficiência operacional, o Banco do Brasil incentiva seus colaboradores a sempre ressaltarem para seus clientes a segurança de seus sistemas digitais, reforçando os aspectos relacionados à “confiança dos clientes nos negócios digitais”. De acordo com os colaboradores, essa confiança tem se elevado cada vez mais, embora ainda enfrentem alguma resistência de clientes com faixa etária mais elevada, conforme trechos de entrevistas.

Eu acredito que ela tem aumentado [a confiança dos clientes], a gente ainda tem uma ampla gama de clientes que preferem um atendimento físico, atendimento presencial em serviço financeiro e é comum esse tipo de comportamento, mas a gente vê uma mudança acelerada agora com a pandemia por nesse perfil de comportamento (E3).

A gente tem algumas realidades diferentes, por exemplo, a gente tem uma quantidade de clientes mais idosos que tem dificuldades, muitos se consideram analfabetos digitais, então você tem que dar um suporte diferente, incentivar, estar junto e ter o acompanhamento com o cliente e a gente tem aquele cliente mais jovem que já nasceu na era digital, então para ele o digital é o que é a realidade, ele não tem essa questão de “eu preciso ir à agência ou em um ponto de atendimento presencial”, “eu quero resolver tudo pela internet, que para mim é o melhor”, e tem aquela turma que está na faixa intermediária, que se adaptou à era digital, mas ainda muitos clientes tem receio (E4).

No início, os clientes eram muito resistentes, eles tinham medo de fraudes, mas com o tempo, eles foram percebendo que não tinham como voltar, que isso era uma evolução que não tem fugir, então eles começaram a sentir a necessidade de alguma forma de terem contato com essa tecnologia, então hoje, aquelas pessoas que inicialmente faziam tudo pessoalmente na agência, hoje já utilizam alguns canais digitais (E9).

#### 4.1.2 REDES

No que se referem às redes, em relação às novas “infraestruturas digitais”, os colaboradores do Banco do Brasil entendem que elas influenciam a digitalização de processos e o avanço do empreendedorismo digital, embora nem todos os entrevistados percebem essa influência de forma clara. Os que conseguiram estabelecer essa relação elucidaram essa contribuição em suas respostas, conforme se pode evidenciar em trechos de entrevistas.

Otimizar custos, otimizar o tempo, praticidade para dois lados. Quando a gente fala em otimizar custos a gente também reduz quadro, então para o empreendedor digital, por exemplo, se ele precisava de três, quatro pessoas, só para de repente coletar papéis, imprimir e mandar para o correio, mandar motoboy, então tudo isso é otimizado (E1).

Eu acho que o mundo digital, ele permite que tudo aconteça com uma velocidade maior, ele permite que realmente esse exemplo que a gente acabou de citar, de todos os clientes serem atendidos ao mesmo tempo, ele acha que é uma forma de enxergar, mas um empreendedor ele tem uma oportunidade única à medida que você tem uma parcela muito grande da população utilizando o mesmo canal para consumo de informação, para consumo de produtos, então se você conseguir desenhar uma forma inteligente, uma forma amigável de conversar com esse usuário, do celular mobile, por exemplo, do consumidor aonde quer que ele esteja, você venceu a barreira geográfica (E3).

Eu acho que é a maior racionalização de recursos, então com isso você permite com que a empresa ou as empresas, que consigam prover soluções rápidas e eficientes para outras instituições e elas passem a ser mais olhadas, porque isso vai trazer naturalmente uma redução de custos para quem as contrata e a questão de que cada fintech, ela pode ser, ela tem um perfil de desenvolvimento que pode ser para resolver uma solução específica, uma demanda específica, um serviço específico, que alguma instituição provê e não consegue trazer soluções, você tem alguém pensando com isso (E6).

Para que seja possível o banco acompanhar o rápido desenvolvimento tecnológico do setor bancário, naturalmente o banco precisa dispor de um bom “sistema de tecnologia da informação”, visando dar suporte às constantes mudanças e adaptações necessárias para isso. Em seus relatos, os colaboradores, em sua maioria, demonstraram observar que identificaram mudanças no sistema para acompanhar as tendências do mercado, mas que o Banco do Brasil faz uso de um sistema muito bem integrado, que busca sempre elevar a segurança do banco e de seus clientes. Relataram, também, a elevada importância das informações na realização de suas atividades diárias, além de demonstrarem ser preocupação constante do banco, tornar o sistema cada vez mais acessível e prático ao uso de todos. Eis alguns trechos a respeito.

Sem dúvida, as fintechs elas não só pressionam a gente a aprimorar a experiência que a gente oferece para o nosso usuário, como muitas vezes nos ajudam, quando a gente faz uma parceria com elas para entregar uma solução nova e aí eu posso



destacar aí dentro do nosso open banking, dentro desse movimento de open banking, do trabalho que a turma de open banking tem feito aqui no Banco do Brasil, a disponibilização de soluções completamente novas, como por exemplo, a conta azul que se integra ao BB via open banking e oferece uma experiência para o usuário, para o nosso cliente PJ fazer sua gestão financeira, muito mais cômoda para ele (E3).

O banco sempre procura se adaptar para não perder mercado. O que eu me lembro, foi quando caíram as taxas de carregamento dos fundos de previdência, a gente trabalhava com fundos de previdência, uma aplicação que você deixa para longo prazo (E5).

O Banco tem se reinventado, eu vejo outra mudança tecnológica, todos os cartões visa Banco do Brasil tem a tecnologia NSC, sabe aquela de encostar o cartão, de aproximação, eu acho que é uma coisa começou com as fintechs e chegou agora no Banco do Brasil (E8).

Quando o banco lança algum produto novo ou cria, antigamente recebíamos e-mails ou alguns outros materiais de divulgação e hoje na hora que você liga o computador e que você vai se conectar, colocar sua senha e começar a trabalhar, na tela já se disponibiliza as informações, então isso facilitou muito (E9).

### 4.1.3 CAPITAL HUMANO

Ao conversar com os colaboradores da instituição a respeito de seu capital humano, propriamente o seu “quadro de colaboradores”, ficou evidente que embora a instituição não os desligue por serem concursados, a redução no número de colaboradores nos últimos anos, é considerável. A grande maioria dos entrevistados entende que a redução ocorreu em virtude do surgimento das fintechs, sendo que apenas dois demonstraram entender que essa tendência é natural do mercado e não em específico em virtude das fintechs. Essa redução no quadro se deu em virtude dos diversos planos de aposentadoria incentivada e de demissão voluntária que o banco lançou nos últimos anos, sem a ingresso de novos por meio de concursos.

A gente percebe que de uns cinco anos para cá o banco vem incentivando, ele criou alguns programas de incentivo de aposentadorias para os funcionários mais antigos, para redução do quadro, para readequar o quadro de acordo com o que o que o mercado trabalha. Nós tínhamos um quadro de quase 120.000 funcionários e atualmente estamos em torno de 93.000, então em cinco anos aproximadamente nós tivemos essa redução gradativa. Sim, também a digitalização por questão de custo operacional, por questão de custo de folha, que é o que onera mais a instituição (E4).

O Banco do Brasil sofreu uma forte redução no seu quadro nos últimos anos, mas não é em função das fintechs e sim por uma adequação de mercado. Especificamente, as fintechs ainda não substituíram os funcionários, o que correu foi um enxugamento natural para redução de custos, mas não porque uma tecnologia substituiu uma área, uma equipe. Não, ainda não estamos nesse nível dentro do Banco do Brasil (E6).

De uns quatro anos para cá diminuiu muito a quantidade de funcionários nas agências. O banco começou a criar umas centrais onde os funcionários faziam o

atendimento remoto, faziam o atendimento por telefone, por chat e então, com isso, a quantidade de funcionários nas agências diminuiu. Com essa disponibilização em centrais os gerentes começaram a ter mais ferramentas para gerenciar uma quantidade maior de clientes (E9).

O banco tem feito uma diminuição de funcionários há algum tempo. Acho que depois do surgimento, com a nova forma de atendimento ao cliente, deu uma diminuída sim. Ele tem incentivado a aposentadoria dos funcionários, ao PDG (Programa de desligamento dos funcionários, normalmente os mais antigos), pois precisam de menos funcionários (E10).

Dentro do contexto do quadro funcional, é importante observar também que os colaboradores entendem que ao longo dos anos, as competências que passaram a ser requeridas dos trabalhadores da instituição foram se adequando com as condições do mercado, conforme ficou evidenciado em trechos de entrevistas.

Então hoje a gente pode citar o domínio da inteligência analítica como sendo algo que é muito procurado dentro e fora do banco, à programação, cada vez mais constante também, que esse requisito nos processos de seleção interna da empresa, então isso naturalmente faz com que os funcionários privilegiem essas áreas para vencer as suas, para conseguirem se capacitar, se formar e isso provoca uma mudança quase que natural no perfil dos profissionais da empresa (E3).

A gente percebe que quem se atualiza, está um passo à frente, então eu vejo que é assim, quem aprimora o currículo, quem busca informação, quem está sempre se atualizando em termos de perspectivas na carreira está um passo à frente daquele que não está correndo atrás dessa mudança (E4).

Quando a gente pensa principalmente na linha de diretoria, quando você olha, fala assim, como é que a gente desenvolve as novas funcionalidades, o próprio surgimento de uma diretoria de negócios digitais no banco fez com que fossem buscadas as competências e conhecimentos de tecnologia, programação, bem específicas, então sim, é possível em várias áreas do banco se você perceber esse tipo de exigência de novas competências (E6).

Eu acho que o funcionário que não se adequar as mudanças, ele perde o papel principal dele que é colaborar na comercialização dos produtos, então se esse funcionário não tiver com vontade de querer aprender novas tecnologias e estiver disposto a auxiliá-los, ficamos para trás. Uma coisa que o banco dá a oportunidade é de crescer, quem quer crescer, consegue (E10).

#### **4.1.4 CRIAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO**

Após destacar a importância do capital humano, não se pode deixar de destacar também a importância da criação e disseminação do conhecimento dentro das instituições financeiras. No que diz respeito à “participação dos colaboradores no desenvolvimento digital”, alguns demonstraram ter o entendimento de que em virtude de não estarem diretamente ligados ao desenvolvimento tecnológico dos processos, que não tinham

participação. No entanto, ao incentivarem os clientes ao usarem os meios digitais, já estão participando do desenvolvimento digital da instituição e do mercado de forma geral. Eis trechos de entrevistas a esse respeito.

Por estarmos numa área mais administrativa, a questão dessa área digital não nos cabe muito, não estamos diretamente ligados a isso. Basicamente, como posso dizer na agência, onde seria nossa área de atuação [espaços físicos], caso seja verificado algo que possamos fazer em termos de contribuição para aperfeiçoamento do sistema, sim (E7).

Então eu acho que o banco quando fez a mudança para o digital em 2018, ele escutou bastante os funcionários porque quando nós chegamos lá, logicamente o modelo novo, uma nova forma de trabalho, então houve muitas críticas do modelo digital internamente. O banco sempre se colocou muito aberto para escutar o funcionalismo e isso se manteve até hoje (E8)

Foi grandiosa [a participação no desenvolvimento digital], pois como tenho 35 anos de banco, eu acompanhei desde a época que não tinha nada informatizado e como sou da área de informática, sempre que tinha uma inovação eu era chamado para dar as minhas contribuições e inclusive participei do processo de segmentação de clientes do banco. Na época, o banco nem tinha essa carteira de clientes, então contribuí muito (E9).

Tecnologicamente nenhuma, porque não trabalho nessa área, mas no atendimento as pessoas eu procuro incentivar e ajudar essas pessoas, principalmente as de mais idade a ter acesso aos sistemas digitais, ajudando a baixar o aplicativo, ensinando como se faz, procurando ter paciência, pois normalmente a pessoa tem bastante resistência, achando que não vai conseguir, mas eu falo, não, consegue sim (E10).

Após considerar a importância da participação dos colaboradores no desenvolvimento digital, coube também considerar as “mudanças nos modelos de negócios” após o surgimento das fintechs. No que diz respeito a esse fator, parte dos colaboradores entrevistados descreveu não entender que as mudanças nos modelos de negócios ocorreram em virtude do surgimento das fintechs, enquanto outros entendem que sim, que as mudanças se devem em virtude das fintechs. Nos trechos a seguir, podem ser evidenciadas as duas opiniões distintas.

Eu não atribuiria às fintechs essa transformação, eu acho que é o comportamento do consumidor nos demandando cada vez mais autoserviços e cada vez mais comodidade para ter acesso à ampla gama de serviços e produtos que o banco disponibiliza é que tem provocado essa mudança, eu acho que esse é o fator de causa e não o surgimento das fintechs (E3).

Quando o banco criou o modelo digital, ele criou uma regional chamada regional especializada, porque antes a divisão a divisão da hierarquia do Banco do Brasil aqui em São Paulo, a cidade São Paulo é muito grande, ela era dividida em regionais sul, leste, oeste, norte e centro. Com a vinda do modelo digital, o banco criou uma regional chamada regional especializada. O que é essa regional? Ela só cuida dos escritórios digitais, entendeu. Precisou sim, de uma reformulação dessa divisão administrativa do banco, então nós temos um regional que só trabalha, que só cuida dos escritórios digitais (E8).

No que diz respeito às outras instituições, alguns colaboradores destacaram que seguindo as tendências do mercado, outras instituições, buscando seguir as práticas que o Banco do Brasil foi pioneiro, adotam a prática de “replicar produtos ou procedimentos desenvolvidos pela instituição” que obtiveram sucesso. Eles destacaram que embora o banco seja pioneiro em muitas coisas, por não ter um bom departamento de marketing, muitas vezes há uma demora em divulgar suas iniciativas. Em virtude disso, quando outras instituições replicam seus produtos ou procedimentos, transmitem a ideia para o mercado de que estão lançando coisas novas, sendo que na verdade, estão apenas replicando, conforme destacado nas passagens a seguir.

A gente tem vários bancos digitais entrando, e passando a oferecer produtos que outrora só eram ofertados pelos bancos tradicionais, o próprio mix de receita, se a gente começa a analisar a origem de um dos negócios, estão sendo originados, formados, a gente percebe também o crescimento acelerado dos canais digitais (E3).

Quando entra uma fintech dizendo que lançou, “ah, agora podemos fazer dessa forma”, a gente já faz há muito tempo, mas o cliente não tem esse conhecimento porque depende do boca a boca, enquanto que as outras empresas vão à televisão, no horário nobre, faz um comercial e lançam o produto ou jogam em uma mídia social de uma forma massificada e pesada, então às vezes o cliente recebe a informação primeiro da tecnologia de uma concorrente e quando a vemos, já temos essa tecnologia funcionando há muito tempo, apenas a forma de divulgação que não está de acordo (E4).

O banco tem uma característica interessante que ele é um banco inovador, normalmente ele traz novidades ao mercado, mas ele é um banco muito ruim de propaganda, então muitas iniciativas, coisas novas, o banco cria, mas não divulga, você vê primeiro o concorrente divulgar do que o próprio banco, mas em algumas situações sim, você tem o banco seguindo alguma fintech, algum alguma ideia interessante, mas o banco é muito inovador nessa parte de TI, ele é muito ativo (E6).

Hoje o banco teve que se modernizar, fazendo com que essas pessoas um pouquinho mais resistentes acabem aderindo a essa nova tecnologia. Se bem que eu acho que tem muitos produtos que o Banco do Brasil já tinha no mercado, mas o banco não faz muita propaganda desses produtos, que a gente percebe que outras instituições acabam falando, olha aqui tem isso, aqui tem aquilo, mas a gente já tinha há muito mais tempo, só que não divulgava (E10).

A prática de “replicar produtos ou procedimentos de outras instituições” se tornou comum no sistema bancário. Da mesma forma, o Banco do Brasil também replica práticas do mercado, no entanto, os seus colaboradores, embora reconheçam que o banco também faça isso, tiveram dificuldades em identificar o que o banco replica do mercado.

Eu tenho para mim que a nossa conta digital. Ah, não, tem, tem sim, a Wallet do BB, que é a nossa carteira digital, a carteira BB foi um produto, uma carteira digital que a gente colocou a disponibilização do mercado, depois do surgimento dela é por concorrentes fintechs, esse é um exemplo (E3).

Eu não me recordo de nenhum que o banco tenha buscado após uma divulgação externa de outra instituição, de uma fintech, não me vem nenhum na cabeça.

Historicamente falando sim, mas recentemente, num passado recente, com a vinda das fintechs não me recordo (E4).

O que eu me lembro, foi quando caiu às taxas de carregamento dos fundos de previdência, a gente trabalhava com fundos de previdência, uma aplicação que você deixa para longo prazo. Se você quizesse sacar, existia uma taxa de carregamento para vocês sacar antes do prazo acordado e isso começou no mercado primeiro, mas isso não sei se foi uma fintech, ela caiu de uma forma muito rápida e todos os bancos zeraram essa taxa de carregamento. Por isso sabemos que o banco tem uma área muito atuante para ver o que está acontecendo para ele não perder mercado (E5).

Ele verifica também no mercado o que está dando certo e copia de uma forma positiva isso, não copia, a gente pode dizer, não como uma cópia, mas usa como modelo, uma coisa que está dando certo sim, não há problema nenhum em utilizar-se disso também com a sua peculiaridade, com a sua particularidade, para o seus determinados clientes de acordo com a sua realidade (E7).

#### 4.1.5 COVID-19

A pandemia de Covid-19 que se disseminou por muitos países, mudou consideravelmente o dia a dia das pessoas e empresas e nas instituições bancárias brasileiras, como o Banco do Brasil, não foi diferente. Os avanços tecnológicos alcançados favoreceram essas instituições quando a OMS (Organização Mundial da Saúde) recomendou que os países entrassem em quarentena, com o fechamento do comércio de produtos e serviços não considerados essenciais e a recomendação para que as pessoas fiquem em suas casas, saindo somente para o necessário. Com a necessidade de isolamento social, muito mais clientes passaram a utilizar os serviços bancários por meio de mídias digitais, evitando sair de suas casas.

Como as grandes instituições bancárias já dispunham de grandes centros de TI para suportarem suas operações, apenas foram necessárias adequações para o período de isolamento. De acordo com o relato dos entrevistados, essas mudanças se refletiram especificamente na operacionalização dos negócios, gerando o fator “mudanças na operacionalização dos negócios em decorrência da pandemia de Covid-19”. Nesse fator, as principais mudanças percebidas pelos colaboradores foram a adequação do trabalho em *home office* e a condução das operações para os meios digitais, como pode ser identificado nos trechos a seguir:

Hoje, a gente vê com essa questão da pandemia, nós conseguimos a adequação para trabalhar parte do contingente de funcionários está em *home office*. Foi divulgado recentemente para nós em torno de 36.000 funcionários estão em *home office* atualmente, então tudo isso eu acho que tem haver com essa questão do anúncio mesmo, da cultura, em relação ao que era. O banco antigamente, falava Banco do

Brasil, agência, muitos funcionários, atendimento presencial e hoje eu atendo os meus clientes da sala da minha casa, então mudou bastante (E4).

A diminuição de agências, isso até em decorrência da própria pandemia, nós vemos que é um cenário que tende meio que a ficar, o home office, o pessoal mais distante, não tanto aquele atendimento presencial, porém mais remoto, mais virtual, mais a distância. Isso é um fato inegável a gente vê que realmente veio pra ficar (E7).

No caso agora do momento de pandemia, essa condição está sendo obrigatória para esses clientes, então eles estão tendo que se adequar infelizmente porque não podem sair, se locomover, com essa certa restrição até para a sua saúde, por segurança da sua saúde em si, eles não estão conseguindo fazer as operações presenciais, eles estão tendo que realmente que se adaptar e o banco verificou isso e deu condições também para esse cliente também se adaptar a isso, o suporte das agências também está sendo fundamental explicar fazer essas liberações, as utilizações dos aplicativos e dessa parte tecnológica, tudo (E7).

Então, o que eu vejo com advento da pandemia e dentro ainda desse empreendedorismo digital é que o banco precisou avançar, juro pra você, acho que uns cinco ou mais anos, precisou avançar em tecnologia, porque eu acredito que esse trabalho de home office é um trabalho que seria uma tendência do empreendedorismo digital, mais cedo ou mais tarde, ele se faria necessário até para redução de custos, estrutura de aluguel de prédios, então envolve muitas coisas (E8).

Além da operacionalização dos negócios, os colaboradores também destacaram que ocorreram “mudanças no relacionamento com os clientes em decorrência da pandemia de Covid-19”, que deram origem a esse fator. Isso pode ser evidenciado por meio dos seguintes trechos de entrevistas.

Eu acho que está crescendo a cada dia mais e de forma muito rápida [mudanças no relacionamento]. Eu me lembro de ter visto uma pesquisa em 2018, pouquíssimos clientes têm acesso a canais digitais e hoje esse número já multiplicou várias vezes e ainda diante da pandemia cresceu ainda mais (E2).

Agora durante a pandemia não estamos podendo tomar o café, mas nos cafezinhos que estamos com os clientes e olhamos olho no olho, às vezes você tem muito mais confiança, não que o cliente se auto atende pelos meios digitais ele não tenha confiança, mas eu digo assim, muitas vezes na dúvida que ele têm, um tipo de aplicação, um tipo de produto, ele ter olho no olho com o gerente, ele pode se sentir mais seguro, pois tem a pessoa que está ali e “eu confio nela, é gerente, se mostra uma pessoa ética” (E5).

Eu acho que não, é mais o ângulo de visão [mudanças no relacionamento], porque a pandemia, ela antecipou diversos movimentos que a gente já vinha falando que iriam acontecer com o passar dos anos. Eu acho que a questão de isolamento, a necessidade de você ter um determinado serviço, uma determinada solução, é que talvez fosse ser mais demorada para aparecer (E6).

Acho que o grande desafio agora das instituições será o seguinte: A confiança o cliente ganha com a proximidade e conhecendo o seu gerente e com essa possibilidade do atendimento à distância, os gerentes terão que ter habilidade para mesmo que não encontre o cliente pessoalmente, que esteja negociando por telefone ou por um canal digital, mas que isso não se torne um relacionamento frio e distante, porque se for frio e distante, eles não terão confiança no seu gerente, porque

independente de qualquer ferramenta digital, no final das contas aquilo que vai prevalecer é a confiança que o cliente terá no seu gerente (E9).

#### 4.1.6 DIGITALIZAÇÃO

A digitalização das atividades já vinha ocorrendo no setor bancário e a partir do surgimento da pandemia de Covid-19, os colaboradores deixaram claro perceber uma forte aceleração nesse processo. O fator correspondente ao “desenvolvimento do empreendedorismo digital” foi identificado por aproximadamente metade dos entrevistados. Para E1, “o empreendedor digital, por exemplo, se ele precisava de três, quatro pessoas, só para de repente coletar papéis, imprimir e mandar para o correio, mandar motoboy, então tudo isso é otimizado”. E3 acredita que “essa mudança cultural dessa nova geração permite também que tenha talento disponível para executar o desafio e fomentar esse empreendedorismo digital que a gente tem observado”. Outros entrevistados também apresentaram evidências a respeito.

Você tem uma geração Z, que é muito forte nisso e tem uma geração Alpha que já nasceu nisso, é totalmente digital. Você tem o Brasil como um dos países de maior aceitação de Uber, Netflix, então o WhatsApp, é um país de aceitação digital muito fácil, e muito ampla, apesar de toda dificuldade que ele tem ainda, mas quem tem acesso, procura esse meio digital (E6).

A gente percebe que o empreendedorismo digital com a pandemia foi acelerado. Você percebe que pessoas que trabalhavam com uma lojinha, entraram nesse lance de vender por Whatsapp, por Ifood no segmento de comida, então a gente percebe que o empreendedorismo digital acelerou com a pandemia, com certeza, e é uma coisa que mesmo que volte, a gente espera que volte à normalidade, um normal diferenciado, mas que vai voltar, mas esse empreendedorismo digital vai continuar mais acelerado, pois as pessoas acabam se adequando ao novo modelo de negócios (E10).

Além do fator de desenvolvimento do empreendedorismo digital, outro fator que foi destacado por todos os entrevistados do Banco do Brasil foi a “migração do modelo físico para o digital”. Eis trechos de entrevistas sobre o assunto.

A pandemia só antecipou então, acho que de novo, quem tinha questão, quem já era empreendedor e conseguiu aliar a tecnologia e teve que aliar tecnologia para poder fazer tudo virtual, remoto, desde o mais simples que vende comida, teve que digitalmente se adaptar para poder fazer sua propaganda também, até operações mais complexas como a gente comentou, de colocar uma empresa na bolsa vendendo suas ações e porque fazer a conversa com investidores, potenciais investidores passaram a fazer tudo 100% remoto, ou seja, não teve mais a reunião, você faz reuniões com a Ásia, a África, na tudo pelos pelo Skype, Teams, qualquer

que seja a opção, antecipou alguns movimentos e adaptaram então, apenas ângulos de visão, mas sempre no contexto do que a gente conversou aqui (E6).

Eu acredito que essa seria uma tendência que aconteceria no Banco do Brasil daqui a uns 5, 6 anos, talvez e o banco precisou fazer essa mudança de uma forma instantânea e rápida, porque o atendimento não podia parar, o atendimento às pessoas e as pessoas se afastando por medo da pandemia, porque eram de risco ou porque moravam com a gente de risco, enfim (E8).

Antigamente para vendermos produtos, como seguros, títulos de capitalização e planos de previdência, tudo era feito por formulários preenchidos à mão e depois de um tempo começou a ser feito no próprio sistema do banco, mas era impresso e assinado e nos últimos anos, com o avanço da tecnologia e maior quantidade de terminais de autoatendimento, o banco começou a disponibilizar outras maneiras de fazermos a contratação, então podíamos fazer a contratação por telefone, por exemplo, e a pessoa acessava ao sistema do banco para fazer a confirmação e validação da compra, sem precisar ir até a agência para assinar um formulário (E9).

O cliente pode confirmar pelo aplicativo, pelo caixa eletrônico, pela internet. Ultimamente quase todos os produtos são feitos dessa maneira, que na minha instituição chamamos de duplo sim, você dá o primeiro sim quando você está contratando com o cliente e ele confirma por esses meios digitais, quase todos os produtos estão sendo feitos dessa maneira (E10).

#### 4.1.7 RELAÇÕES COM O MERCADO

O setor bancário brasileiro, embora possua grandes e tradicionais instituições bancárias, se torna cada vez mais concorrencial. A partir da crise de 2008, as fintechs começam a se desenvolver no mercado tendo como foco alguns produtos específicos desse setor, quebrando a hegemonia das grandes instituições, que passaram a ter a necessidade de se preocupar com o seu *market share*. Como normalmente se tratam de estruturas enxutas e com menores custos, conseguem proporcionar condições a seus clientes que as grandes instituições têm dificuldades para alcançar.

Mesmo não sendo possível se equipararem às fintechs em virtude de suas estruturas, de seus custos e principalmente das regulamentações do setor, as instituições buscam adotar medidas para se aproximarem ao máximo do padrão de realização de suas atividades, que são destacados no fator “em virtude das fintechs”. Alguns colaboradores entrevistados observaram que “as fintechs geraram isso, a facilidade do atendimento à distância, e fizeram com que o banco criasse esse caminho (E1)” e “aplicativos próprios, aplicativos de produtos, principalmente no cartão de crédito, eu acho que ele veio por conta, efetivamente por conta dos meios de pagamento das fintechs (E2)”. Outros trechos de entrevistas também apresentam evidências.



Ao mesmo tempo, talvez tenha sido essa crescente corrida e das fintechs por oferecer o serviço de qualidade que nos colocou a ponto de também priorizar o assunto, acelerar priorização de certas entregas no banco e hoje tem a melhor nota de aplicativo nas Lojas Apple e Play Store para um banco, por exemplo. E aí eu incluo os digitais, então assim, hoje o Banco do Brasil é o App mais bem avaliado, o App financeiro mais bem avaliado do país (E3).

Acho que as fintechs vieram para mudar serviços, então o mercado desde 2012, 2013, vinha tendo iniciativas de fintechs, de maneira mais tímida, claro, não era tanto o foco, mas você começava a ver e fintechs prestando serviços para as instituições financeiras (E6).

De acordo com a observação dos colaboradores, muitas foram às influências das fintechs sobre as instituições tradicionais, mas a “concorrência”, também foi muito citada nas entrevistas, dando origem a mais este fator. No Brasil, a maioria dos estudos sobre competição bancária tem como base o relatório 4010<sup>1</sup> do Banco Central, que não considera empresas pertencentes a um mesmo conglomerado (Cardoso, Azevedo, & Barbosa, 2016). Nas entrevistas, o termo foi citado de forma ampla, englobando as instituições tradicionais e as fintechs, como pode ser percebido nos trechos a seguir.

Com o surgimento delas [as fintechs] a concorrência aumentou, então o banco está sempre buscando se adequar para manter o cliente tendo o Banco do Brasil como primeira opção do cliente bancário. Então ele está sempre em mudança, a mudança é sempre constante, tanto nessa parte de gerenciamento quanto estrutura também (E4).

O banco investiu bastante, justamente preocupado com a concorrência. É que eu trabalho especificamente no setor alta renda, então o banco investiu sim, investiu nos meios digitais. Nós temos os canais digitais que os clientes conseguem falar conosco por onde chamamos de chat, o gerente Estilo (o cargo que exerço), ele tem um celular corporativo e o whatsapp do celular já é normatizado, então são as ferramentas digitais que o banco têm para contato com o gerente, o que acho que as fintechs não tem esse contato mais pessoal com os gerentes e talvez seja esse o diferencial do banco (E5).

O que a gente tem percebido bastante é que acirrou mais a concorrência no mercado financeiro entre as instituições e muitas delas atuando mais na área virtual mesmo sem a necessidade de ambiência física [...] É um movimento que nós podemos notar que já vinha acontecendo no próprio mercado financeiro, principalmente no que diz respeito mesmo aos bancos em si, as instituições bancárias e a concorrência (E7).

Tem muita disputa entre as instituições financeiras e não está mais só entre os bancos líderes, Bradesco, Itaú, Banco do Brasil, Santander, tem bancos menores que estão entrando na briga com taxas melhores para crédito consignado, crédito pessoal. O banco tem que estar sempre revendo suas taxas para poder não perder crédito para concorrência (E8).

---

<sup>1</sup> Os arquivos Balancetes gerados mensal ou trimestralmente, conforme o caso, e contemplam informações do Balancete Patrimonial (código documento 4010) com os saldos de todas as contas até o nível 3.

#### 4.1.8 ANÁLISE CONJUNTA DOS FATORES

A partir da leitura e releitura das transcrições das entrevistas realizadas com os colaboradores do Banco do Brasil, os fatores foram registrados nos textos por meio do software Atlas TI (conforme Figura 2) e, ao final, foram quantificados, gerando a Tabela 5, que demonstra quantas vezes cada fator foi identificado em cada uma das entrevistas.

Tabela 5  
Tabela de ocorrência dos fatores por entrevistado no Banco do Brasil

FATORES	BANCO DO BRASIL										TOTAL
	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	
Produtos e serviços de forma digital	4	5	6	7	13	10	19	11	4	6	<b>85</b>
Adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários	8	6	5	7	8	2	12	16	8	8	<b>80</b>
Infraestruturas digitais	6	7	11	3	6	8	8	10	8	9	<b>76</b>
Mudanças nos modelos de negócios	7	9	10	5	6	6	3	12	4	5	<b>67</b>
Busca por eficiência operacional	8	4	4	4	4	8	10	10	7	4	<b>63</b>
Quadro de colaboradores	9	5	8	3	3	3	13	10	6	2	<b>62</b>
Migração do modelo físico para o digital	6	4	8	4	9	2	7	10	5	4	<b>59</b>
Em virtude das fintechs	5	5	3	6	4	10	5	9	1	5	<b>53</b>
Concorrência	5	2	2	6	6	5	14	7	1	0	<b>48</b>
Confiança dos clientes nos negócios digitais	2	6	7	2	8	3	12	3	3	2	<b>48</b>
Participação no desenvolvimento digital	2	3	8	2	1	8	5	2	3	3	<b>37</b>
Replicar procedimentos ou produtos de outras instituições	2	1	2	2	2	4	4	2	1	1	<b>21</b>
Sistemas de tecnologia da informação	2	2	3	1	1	2	5	0	2	2	<b>20</b>
Mudanças no relacionamento com os clientes em decorrência da pandemia de Covid-19	0	2	2	1	3	2	1	1	1	0	<b>13</b>
Desenvolvimento do empreendedorismo digital	1	1	5	0	0	4	0	0	0	1	<b>12</b>
Mudanças na operacionalização dos negócios em decorrência da pandemia de Covid-19	0	0	0	1	1	2	3	2	0	1	<b>10</b>
Outras instituições replicando procedimentos ou produtos	1	0	1	1	0	3	0	0	0	2	<b>8</b>
<b>TOTAIS</b>	<b>68</b>	<b>62</b>	<b>85</b>	<b>55</b>	<b>75</b>	<b>82</b>	<b>121</b>	<b>105</b>	<b>54</b>	<b>55</b>	<b>762</b>

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do software Atlas TI.

Quando os fatores são observados individualmente, identifica-se que os colaboradores do Banco do Brasil mais abordaram, em suas falas, o fator “produtos e serviços em formato digital”. Na sequência, aparecem “adaptações ou mudanças na comercialização de produtos e serviços bancários” e “infraestruturas digitais”, demonstrando que para que se digitalize os produtos, tornam-se necessárias adaptações na comercialização e, para isso, as instituições precisam dispor de boas infraestruturas digitais.

Por outro lado, o fator menos citado foi a “replicação de procedimentos ou produtos” criados pelo Banco do Brasil no mercado. As condições pandêmicas, de acordo com os entrevistados, exerceram menor influência sobre a “operacionalização dos negócios” e no “relacionamento com os clientes”, mas é importante observar que é possível que essa percepção possa sofrer influência do fato de as instituições ainda estarem enfrentando as condições específicas da pandemia de Covid-19.

## **4.2 BANCO BRADESCO S.A.**

Durante muitos anos, o Bradesco foi considerado a maior instituição bancária brasileira, mas passou a ocupar o segundo lugar a partir da junção dos grupos Itaú e Unibanco. Ainda assim, sua importância e participação no setor bancário brasileiro é de extrema relevância, pois o banco atende aos mais diversos perfis de clientes, disponibilizando ampla gama de produtos e serviços. Ao entrevistar seus colaboradores, esses demonstraram considerá-lo um banco que inova, mas alguns destacaram que em virtude de sua importância no mercado, ele apresenta certo atraso tecnológico em relação aos demais, que ele precisaria antecipar-se às demandas do mercado.

Nesta seção, serão apresentados os resultados gerados a partir das 10 entrevistas com os colaboradores do Banco Bradesco, que são identificados como E11 a E20 (dando continuidade à numeração utilizada no Banco do Brasil).

### **4.2.1 FINANÇAS**

No grupo de recursos finanças, no que se refere às “adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários”, os colaboradores do Banco Bradesco, em

sua maioria, demonstraram identificar que, ao longo dos anos, o banco vem se adequando para atender às expectativas e demandas do mercado, conforme evidenciado nesses trechos de entrevistas.

O relacionamento com o banco e o correntista agora é mais fácil. Antigamente existia muita burocracia, o cliente tinha que ir à agência assinar papel, e hoje não. O banco já coloca na frente dele as opções apenas para escolher, sem ter que ir à agência (E12).

Eu percebi mais na questão de um investimento mais forte na plataforma digital, como também na reestruturação da nossa corretora, que antigamente era Bradesco e atualmente é Ágora, a corretora de valores, porque é muita concorrência no mercado das fintechs no geral (E18).

Outros colaboradores, no entanto, demonstraram uma visão diferenciada, de que não ocorreram mudanças consideráveis, demonstrado nos trechos a seguir.

Não identifiquei [adaptações ou mudanças], na verdade, no meu banco o que nós notamos é que eles adaptaram os produtos que já existiam para a contratação digital, mas no máximo, o que surgiu, que é específico para o digital, é uma cesta de serviços que tem o valor um pouco reduzido em relação ao mesmo tipo de atendimento na agência física e um cartão de crédito, só que eu mesmo não comercializo como gerente digital, ele é só para clientes que de repente, estão navegando no site da instituição e decidem contratar, mas no máximo, esses dois produtos que a gente identifica que surgiram após esse momento, mas nada específico, só adaptações mesmo (E13).

Não teve mudanças e até a gente tem bastante dificuldade porque tem bastante disputa no mercado e aí o concorrente tem ofertas melhores que as nossas e não tem adaptação não, continua da mesma forma e as pessoas querem sempre mais benefícios, novidades e aí é até difícil a gente concorrer com eles (E14).

No fator “produtos e serviços de forma digital”, os entrevistados demonstraram entender que a digitalização de processos está presente em todas as áreas do banco e que favoreceu consideravelmente o avanço do relacionamento com os clientes, facilitando e simplificando processos, conforme é possível identificar nos trechos que seguem.

O banco evoluiu muito digitalmente nesses últimos anos, até porque, para acompanhar o mercado, e hoje, como eu já disse, praticamente todos os produtos são possíveis adquirir por meio de internet, celular, computador, BDN e caixa eletrônico, é possível aceitar no caixa eletrônico diversos produtos, então ainda mais com essa pandemia, virou uma ferramenta de trabalho para o gerente (E11).

Os produtos hoje já nascem digitais, então qualquer produto hoje se ele não nascer para comercialização no canal digital, ele nem sai do papel e o legado que a gente tinha de produtos e serviços teve que se adaptar os canais digitais (E16).

Tanto a comercialização de serviços para aceitação via mídias, via aplicativos, via internet banking e não somente a contratação de produtos, mas a finalização também de serviços, por exemplo, a finalização de um empréstimo ou então a contratação de

um investimento, um aceite digital do termo de risco do cliente, entre outras coisas, então não só a parte de produtos, mas de serviços também (E18).

O banco está sempre tentando buscar alguma coisa que coloque o banco na palma da mão do cliente, está sempre fazendo alguma para deixar mais fácil para cliente, mais intuitivo, o manuseio mais fácil sempre, constantemente nos últimos anos ainda mais (E20).

De acordo com os entrevistados, quando os produtos e serviços que anteriormente eram feitos de forma física passam a ser efetivados de forma digital, há uma considerável redução nos custos da instituição. A redução de custos, assim como as ferramentas que conduzem a essa “busca por eficiência operacional”, tem grande importância, pois facilitam as atividades trazendo mais assertividade e direcionamento aos negócios. A maior parte dos entrevistados identificou que o banco constantemente aprimora seus sistemas para alcançar maior eficiência, mas foi identificado também necessidades de melhorias, conforme destacado em trechos de entrevistas.

O que percebemos foi a disponibilização da plataforma digital em si e o surgimento desse setor, onde lá a gente tenta prestar o atendimento, assim como uma conta digital de uma fintech, só que a conta não é 100% digital; então ela é uma conta parcial, ela é digital, mas alguns serviços ainda o cliente precisa ir à agência para finalizar, então acho que o disponibilizou foi a plataforma digital e, de repente, alguns documentos, a formalização pode ser feita por e-mail, mas nem todos, outros tem que ir à agência física (E13).

A gente tem as telas novas, Smart [sistema], busca de contatos, tratativas para fazer, mas só que assim, às vezes falam muito que a ferramenta é boa, mas na prática a gente vê que ainda deixa muito a desejar, precisaria melhorar mais, às vezes nem tudo é aproveitado, parece que tudo é oportunidade, mas na verdade não é, eu acho que deixa um pouco a desejar (E14).

A própria digitalização dos negócios, já traz eficiência operacional porque eu tiro a necessidade do contato humano para algumas coisas que seriam levianas, por exemplo, pagar uma conta na boca do caixa, talvez esse seja um dos maiores custos do sistema financeiro para as instituições financeiras, porque eu tenho que manter um cara no caixa e um cara no caixa ele não vende, ele não faz relacionamento com cliente, ele não fideliza o cliente, ele faz o pagamento (E16).

Entendo que não só na parte de investimentos, mas na contratação, por exemplo, até mesmo de cartão de crédito, hoje você faz o aceite pelo SMS, empréstimos você faz o aceite pela mídia, pelo app ou pelo internet banking, como na parte de investimentos também, isso reduzir o custo de papéis com tempo também, então hoje você trata com o cliente, conversa com ele, mas não precisa dispor de tempo de ter que ir à agência para atendê-lo, colher assinatura e tudo mais. Essas ferramentas vêm ajudando muito, bastante, realmente (E18).

Os entrevistados relataram que embora o banco incentive os clientes a usarem muito mais os meios digitais, pois isso permite direcionar a instituição para a sua eficiência operacional, a quase totalidade relatou que o fator “confiança dos clientes nos negócios digitais” não se mostra semelhante para todas as faixas etárias. As gerações mais novas têm

aceitado e confiado muito mais no meio digital, mas as gerações com mais idade, embora alguns estejam experimentando as novas tecnologias, ainda têm preferência pelo atendimento físico. Os trechos a seguir demonstram essa preferência.

Ainda tem muita coisa pra mudar, mas eu creio que está tendo bastante aceite já no digital. Eu acho que ainda tem muita gente, principalmente os mais idosos que tem o pé atrás com o digital, eles não gostam e preferem o presencial, o papel assinado, precisam do contato com o gerente para sair uma boa conversa, essa proximidade do gerente, então às vezes o digital não traz isso para eles (E11).

O público jovem sim, vamos supor dos 18, 30 até 40 anos, eles tem plena confiança no segmento digital do banco. Os idosos não querem nem saber de um cadastro de biometria, porque eles têm dificuldade em colocar a mão no leitor, tem dificuldade de alguém levar eles ao banco porque eles preferem dar o cartão na mão de alguém pra sacar mais fácil então eles são mais resistentes e confiam menos (E12).

Você vai ver que a gente tem uma discrepância, discrepância não, mas uma safra de idade muito variada aqui dentro e aí você vai ver, por exemplo, que é muito difícil para a gente digitalizar uma pessoa aposentada do INSS que ganha um salário mínimo, porque são pessoas que a vida toda tiveram pouca oportunidade de serem tocadas pela tecnologia, são pessoas bem simples, por isso que a gente tem tanto carinho de estar em todos os lugares do Brasil, com o Bradesco Expresso, com agências, mas aos poucos vamos conseguindo (E16).

Depende muito do perfil do cliente, se é um cliente um pouco mais jovem um cliente que já cresceu nesse meio digital ele acaba preferindo até ele mesmo se auto atender e é difícil esse tipo de cliente, esse tipo de público ir a banco, poder fazer algum negócio presencialmente, a não ser que seja alguma coisa que a mídia não permita que ele faça, só de forma pessoal. Agora, se é um cliente um pouco mais de idade, que não é um cliente que cresceu nessa área, aí acaba não utilizando muito, indo mais nas agências negociar de forma presencial (E17).

#### 4.2.2 REDES

Quando os colaboradores do Banco Bradesco foram indagados sobre o recurso Redes, todos destacaram sua importância na evolução do banco. No entanto, apenas metade dos colaboradores conseguiram estabelecer de que forma as novas “infraestruturas digitais” influenciam o desenvolvimento do empreendedorismo digital, acelerando e impulsionando os negócios digitais. A seguir, alguns relatos estabelecem essa relação de forma direta.

O Bradesco influencia demais [o empreendedorismo digital] porque também ele tem vários cursos de capacitação para pequenos empreendedores, linhas de crédito, surgimento de possibilidades de clientes, maquininha, então ele dá bastante oportunidade para os empreendedores poderem seguir o seu rumo. O banco tem uma plataforma específica que o micro empreendedor, o empresário acessa pelo número da agência, número da conta e senha de acesso e lá tem essa plataforma que auxilia na gestão do seu próprio negócio, tem cursos, vamos supor de finanças, matemática financeira, utilização de HP, gestão de pessoas, é muito interessante e fora as

facilidades com taxa de juros e produtos. Cursos que podem auxiliar a própria gestão do cliente, muitos passam a utilizar essa plataforma (E12).

Eu tenho visto que a gente se saturou tanto de tecnologia e isso é muito bom, no bom sentido da palavra saturar, que a gente está transbordando isso no mercado como iniciativas como o InovaBra, por exemplo, que eu tenho lá na Angélica um prédio de 10 andares, totalmente dedicado a empresas que não são das organizações Bradesco e a garotada mexendo com app, com internet das coisas, com blockchain, com machine learning, com inteligência artificial, com algoritmo, sentada lá onde a gente aluga por um preço totalmente acessível para eles que estão começando, além disso, a gente dá consultoria porque tem os nossos especialistas de TI (E16).

Eu acho que influencia muito no empreendedorismo digital, porque é o futuro. O futuro, principalmente no cenário que vivemos hoje a gente vê que não é necessário muita coisa ser pessoal, ser no cara a cara. Você adquire um produto ou serviço com alguma empresa, com alguma instituição, mas não é necessário você estar pessoalmente e sim 100% digital, 100% globalizado (E19).

Eu tenho a visão que quanto menos papel tiver melhor, quanto mais tecnologia para liberar armazenamento melhor, arquivar os processos de segurança, com certeza só tem a evoluir e a crescer esse mercado tornando os processos mais fáceis e mais ágeis (E20).

O Bradesco sempre foi conhecido como um banco que realiza investimentos maciços em tecnologia da informação. De acordo com seu site institucional ([www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br), recuperado em 09 de setembro de 2020), todos os anos, milhões são investidos em tecnologia e modernização de seus equipamentos. Em relação aos “sistemas de tecnologia da informação”, os colaboradores identificaram que o banco realizou diversas mudanças e adequações em seus sistemas após identificar o lançamento de novos produtos ou serviços disponibilizados por fintechs, com o intuito de acompanhar os movimentos do mercado, como a percepção “os mimos, foram coisas que as fintechs faziam que agora o banco também consegue fazer, como conceder descontos em lojas, em cinemas, em fast-food, enfim benefícios de uma forma geral (E17)”. Eis outros trechos de entrevistas a respeito.

O que eu percebi é após o surgimento das fintech que flexibilizou muito as tarifas, principalmente cesta de serviços que as fintechs não cobram aí, a maioria delas acho que não cobram, então, quer dizer, é um argumento que elas tinham e hoje em dia é flexível no banco (E11).

Não só as operações de crédito, como também a contratação de títulos capitalização, consórcio, como crédito imobiliário também, mas a abertura de contas como você mencionou, também a gente está fazendo via aplicativo (E17).

Eu notei muito essa mudança significativa na área de investimentos, não só na parte da corretora como nossa plataforma de investimentos como um todo. A parte que mais me chamou atenção na mudança de tecnologia é a de investimentos que não era tanto foco em épocas anteriores (E18).

### 4.2.3 CAPITAL HUMANO

Os colaboradores do Bradesco destacaram, em suas respostas, que o banco é uma instituição de carreira fechada, que valoriza seus talentos internos e constantemente gera oportunidades de crescimento. Eles destacaram observar redução significativa no “quadro de funcionários”, em virtude dos planos de demissão voluntária feitos nos últimos anos, sem novas contratações, conforme pode ser identificadas nos trechos:

Percebemos uma redução significativa de funcionários que tiveram a iniciativa de ir para a concorrência, pelo menos nas agências digitais que trabalhei, já trabalhei em duas agências digitais diferentes e em uma delas que durante um ano, um ano e meio, saíram 30 a 40 funcionários para ir para as fintechs ou outros bancos digitais. Eu não percebi uma redução por parte do banco em relação à digitalização, a essa questão tecnológica (E13).

Parece que as contratações estão cada vez menores. A cada ano parece que vem reduzindo, não só na agência onde eu trabalho, mas em todas. Como um todo, é uma tendência esta influência do digital, porque tudo fica mais fácil. O cliente está se atendendo, então eu não preciso mais de um funcionário para atendê-lo, então tudo está ficando mais otimizado (E15).

Dois colaboradores que atuam em departamentos, no entanto, perceberam aumento do número de funcionários em seus locais de trabalho. Um deles especificou que o banco até tem realizado contratações para funções específicas ligadas a área de tecnologia.

Eu entendo que surgiram novas oportunidades de coisas que a gente não fazia, tipo ciência de dados, machine learning e especificações de tecnologia que não existiam dentro do setor bancário ou que estavam sendo entrantes. Fomos obrigados a correr atrás disso porque as fintechs têm, então começamos a trazer outras pessoas com esses skills para compor os times de back office de área de inovação, de tecnologia da organização e a gente tem um movimento muito forte de aculturar quem está lá na ponta com essas tecnologias. Então não vi redução de funcionários não (E16).

De colaboradores ainda não [não percebeu redução]; departamentais, pelo menos nesses últimos anos, eu não tenho percebido; minha área até cresceu, não tem sido perceptível [a redução]. A gente sabe de amigos que foram desligados (um e outros), mas de ter um número considerável e perceptível assim, determinada agência tinha tantos funcionários e hoje tem um número bem menor ou metade, não que eu tenha percebido (E20).

Em relação também ao quadro funcional, os colaboradores observaram que com o passar do tempo, as competências requeridas dos trabalhadores, a exigência de conhecimento e capacitação passou a ser cada vez maior, como destacado por um colaborador: “Aqueles pessoas que tem um pouco de dificuldade em se digitalizar, de usar tecnologias novas, elas estão tendo um pouco de dificuldade hoje em acompanhar o que tem sido feito aí no mercado (E16)”.

Outros destacaram, inclusive, a necessidade de certificações específicas para atuar no segmento, como pode ser identificado em suas respostas.



Nas plataformas digitais, os funcionários que pretendem ingressar, eles já tem que ter uma graduação, pós-graduação na verdade, específica, quem já tem faculdade tem que ser pós-graduado para ingressar no digital e também em relação à certificação, enquanto gerente na agência física tem que ter a CPA10, eu não sei agora, mas pelo menos quando eu estava lá não era cobrado a CPA20 e para ingressar no digital, eles tem que ter minimamente a CPA20 e quem tem a CPA20, é cobrado pelo CEA, então isso é uma cobrança muito forte da área digital. A gente entende que é a área que o banco começou a moldar para competir com as fintechs (E13).

O Bradesco é um banco de carreira, então o banco acaba não contratando profissionais de fora e sim promovendo os que estão dentro, então quanto a isso ele acaba solicitando o certificado CPA 10, CPA 20, CEA e CFP, dependendo da área que você for. No geral, eu, pelo menos, não noto tanta diferença, acho que mais porque o banco que eu atuo, que eu trabalho, é um banco fechado de carreira, mais ou menos seria isso (E17).

O funcionário tem que estar preocupado com o todo, você tem o seu processo, mas você tem que entender todo o processo da área, pelo menos no departamento, você é cobrado e analisado por isso. Frequentemente há essas análises de competências investigando essa questão, se você está dentro do processo, se você é uma pessoa participativa no processo, se só de olhar processo de cima você sabe de todas as partes no processo de leitura, não só o seu apertar do botão, não só seu quadrado, tem que estar ciente de todo o processo, é necessário que os funcionários sejam mais pluralistas, mas completos (E20).

#### 4.2.4 CRIAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com o relato dos entrevistados, o Bradesco sempre buscou transmitir o máximo de conhecimento aos seus colaboradores, convidando-os a participar de cursos, workshops e reuniões, oportunidades em que a troca de experiências dos profissionais sempre foi muito positiva. A partir do surgimento dos serviços digitais, muitos de seus cursos presenciais e *e-learning* passaram a ser direcionados para essa finalidade ou a terem a digitalização em seu conteúdo. Quando indagados a respeito, todos os colaboradores demonstraram entender sua importância e “participação no desenvolvimento digital”, como destacado nos trechos a seguir.

Eu tento divulgar o máximo os canais alternativos, melhorar a comodidade dos nossos clientes, a praticidade do atendimento, então a gente tenta incluir o máximo de clientes nas plataformas digitais até mesmo pelo atendimento, que é muito mais rápido, e entrar em contato com a gente só em casos de extrema necessidade mesmo (E11).

Quando auxílio na abertura de conta, eu já deixo o cliente com o aplicativo cadastrado no celular, ensino a manusear o aplicativo, lá fora também quem não tem acesso a gente ensina como fazer o acesso, o que pode fazer com o aplicativo. Tem pessoas que dizem assim: ‘nossa não precisava ter vindo na agência!’ (E12).

Oferecer para os clientes, tentar explicar o máximo possível para que eles façam uso dos meios digitais e eu mesmo usar também os meios digitais, porque não adianta oferecer para o cliente e não fazer. O Banco tem um canal que eu posso oferecer sugestões, eu nunca usei, mas existe um canal. Nós podemos dar sugestões de melhorias (E15).

A minha participação seria bastante na divulgação desses produtos e serviços, por que não só das mídias, dos meios eletrônicos, os clientes estarem conhecendo, mas também da forma presencial, então, no direcionamento de muitas coisas o cliente consegue se autoatender, inclusive na minha agência tem a cultura de ter de ter bastante senhores de idade e tudo mais, então uma forma de contribuir é uma forma de divulgação também (E17).

Em relação às “mudanças no modelo de negócios”, as opiniões dos entrevistados divergiram consideravelmente. Alguns disseram perceber que ocorreram mudanças em virtude das fintechs, mas a maior parte, disse não identificá-las, o que traz o entendimento, de que ainda que ocorram mudanças e inovações, o modelo de gestão autocrático permanece o mesmo, com imposição de elevadas metas e cobranças. A seguir, alguns trechos extraídos das entrevistas apresentam evidências a respeito.

Eu creio que melhorou por conta da tecnologia, a informação é muito mais rápida, está ali no Whatsapp, precisa fazer uma reunião, hoje em dia não precisa juntar todo aquele quadro de funcionários, ir na regional ou até mesmo na diretoria para escutar o recado. A gente consegue ver ali e faço pelo celular mesmo com a imagem e tudo mais, então eu creio que mudou isso, a comunicação ficou muito mais rápida (E11).

Não teve nenhuma mudança [nos modelos de negócios], as metas continuam cada vez maiores e a cobrança igual, não mudou nada. Os modelos de negócio continuam os mesmos, os índices para conseguir os objetivos continuam os mesmos ou até aumentaram. Pandemia, no banco, não existe! (E12).

Na nossa instituição, um pouco antes da pandemia, parece que estava melhorando, mas agora continua tudo igual. Às vezes, a teoria é uma coisa, mas na prática não; às vezes a gente escuta o discurso, é bonito, mas na prática nem tudo é igual. Sabe, deixa muito a desejar, é mais teoria do que prática, a gente acaba, no final, às vezes não dá certo, falam que você pode contar, parece que vai disputar com o mercado, mas no fim deixa a desejar (E14).

Antigamente era mais manual, então até se contabilizar o que foi feito, tudo era muito demorado, perdia-se dados, não tinha uma coisa mais efetiva, então é muito mais on-line, você tem um delay de 2 - 3 dias, mas o que são 2 - 3 dias, perto de 2 - 3 meses que era como antes, com tudo realmente em sistema; então não é nada, então o controle deles para entrega de resultados para controle de metas, produtos e serviços, esse tipo de coisa fica muito mais fácil, até pra você dar uma direção melhor para o seus colaboradores (E19).

Em relação ao fator de “outras instituições replicando procedimentos ou produtos”, apenas um colaborador citou que entende que o Bradesco tenha suas práticas replicadas no mercado, conforme o trecho que segue.

A gente é muito pioneiro, no próprio conceito de tecnologia fomos o primeiro banco a ter uma página de internet banking em 1994, a gente já tinha ouvidoria em 87, então a gente é muito pioneiro. Eu vejo a galera copiando as coisas que a gente faz no Bradesco (E16).

O fator “replicar procedimentos ou produtos de outras instituições”, foi encontrado muito mais vezes nas entrevistas, o que leva ao entendimento de que o banco está tecnologicamente aquém de outras instituições do setor bancário. Um dos entrevistados destacou essa percepção dizendo “eu acho que, tendo em vista a evolução do mercado, nesse sentido a minha instituição financeira, pelo menos eu reconheço que ela está até um pouco atrasada em relação às demais instituições (E13)”. Outros trechos também corroboram.

O que a gente copiou no mercado, que a gente tenha replicado, talvez melhores práticas no próprio mundo de open banking<sup>2</sup>, que nosso executivo de tecnologia foi na Europa, na época do RGPD<sup>3</sup>, foi ver como que a tecnologia de API estava funcionando lá e a gente trouxe um conceito pra cá (E16).

Eu percebi um investimento mais forte na plataforma digital, como também na reestruturação da nossa corretora, que antigamente era Bradesco e atualmente é Ágora, a corretora de valores, porque é muita concorrência no mercado das fintechs no geral. Então, eu notei esse movimento de investir e acompanhar essa evolução do mercado (E18).

Logo que eu entrei [no banco] já começou a digitalizar muita coisa, só que ele não levou para frente porque há 10, 9 anos atrás as pessoas eram resistentes em usar o banco no celular ou na internet ou até mesmo pelo fone fácil. As pessoas eram mais resistentes, de repente o Itaú veio e falou ‘a partir de agora é assim e ponto final’, e aí a gente viu o que a gente tinha dentro de casa ser usado fora, muito mais avançado, muito mais inteligente que o banco já havia criado em sistemas, mas tinha medo de colocar para frente e os clientes não aceitarem (E19).

#### 4.2.5 COVID-19

A pandemia de Covid-19, de acordo com os entrevistados, gerou “mudanças na operacionalização dos negócios” das instituições bancárias, na tentativa de conter a disseminação do vírus. No entanto, os colaboradores do Bradesco, em seus relatos, transmitiram a ideia de que o banco não estava preparado para uma situação como essa, pois embora seus colaboradores tenham sido colocados em *home office*, os equipamentos

---

<sup>2</sup> Open Banking é um termo emprestado do inglês que descreve um sistema em que há compartilhamento de dados, produtos e serviços financeiros. De acordo com a definição do Banco Central (BC), esse conceito inclui a abertura e integração de plataformas e estruturas de bancos e fintechs.

<sup>3</sup> O Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados 2016/679 é um regulamento do direito europeu sobre privacidade e proteção de dados pessoais, aplicável a todos os indivíduos na União Europeia e Espaço Económico Europeu que foi criado em 2018.

utilizados em suas residências, são os mesmos utilizados nas agências, além de algumas funcionalidades sistêmicas ficarem restritas aos colaboradores que permaneceram nas unidades. Outro fator destacado foi que muitos gerentes ainda não possuíam telefones celulares para comunicação com seus clientes, recebendo o equipamento somente no início da pandemia. Os trechos a seguir apresentam relatos dos respondentes a esse respeito.

Está sendo feito rodízio e já foi dito, pelas regionais, que o home office veio pra ficar, coisa que não se imaginava ver o funcionário levar o computador pra casa com todo problema de segurança que o Banco tem, e está sendo permitido trazermos o computador para casa para trabalhar em casa, e disseram que está sendo produtivo. De fato, acho que é uma situação que veio realmente pra ficar (E11).

As contas, antes da pandemia, não eram abertas de forma digital, começou agora, começou tudo ao mesmo tempo, celulares corporativos são recentes, que é uma forma de começar os processos, e agora, durante a pandemia, a gente pode abrir conta digital, pelo celular corporativo (E14).

Todo esse contexto que o BACEN tem feito, tem empurrado a gente para frente e ajudado a gente, também isso daí é uma colaboração ímpar. Eu acredito que o sistema financeiro daqui a cinco anos vai ser totalmente diferente do que a gente está vendo agora nesse ano, principalmente olhando esse contexto de pandemia, isso foi assim: ‘ou muda, ou muda’ (E16).

Na cultura [mudanças] com certeza, principalmente em conhecimento, que por conta do COVID e tudo mais, então hoje em dia não existe mais nenhuma reunião, nenhuma áudio conferência. Antes, nas agências, era muito comum ter áudio conferência no início da manhã ou no final da tarde, hoje em dia é tudo vídeo conferência para tudo, até para as reuniões (E17).

Da mesma forma, em relação ao fator “mudanças no relacionamento com os clientes em decorrência da pandemia de Covid-19”, os colaboradores indicaram perceber que o banco utilizou-se da situação enfrentada com a pandemia para conseguir fazer com que muitos clientes que antes eram resistentes ao uso de mídias digitais passassem a utilizá-las. Uma das formas encontradas para isso foi à restrição do acesso das pessoas às agências, estratégia essa utilizada também por outras instituições. Os trechos a seguir, evidenciam a situação.

Eu percebo que está voltando, principalmente por conta do covid, mas continua a cobrança em cima da migração, porque o brasileiro ainda tem muita resistência em relação à utilização, mas o Covid, de certa forma, ajudou, porque ou a pessoa usa ou não usa, e nós estamos fazendo o controle de acesso. Entram três, quatro pessoas no máximo na agência e fica aquela fila grande na parte de fora, e se a pessoa não se auto atender ela vai ficar ali tranquilamente uma hora, uma hora e meia esperando (E11).

Mudou bastante [o relacionamento com os clientes], muita gente reluta, mas muita gente busca se atualizar, busca mais praticidade com o celular, muitos aderiram por necessidade e agora, com a pandemia, muito mais, pela necessidade mesmo, então é um ano de muitas mudanças (E14).

Quando a gente estava no pico da pandemia, quantos os clientes vinham na agência para fazer a abertura de uma conta, a gente estava orientando os clientes a fazerem a abertura pelo aplicativo do banco para evitar aglomeração dentro da agência (E17).

Eu acho que, de forma geral, a gente tem conseguido alcançar um maior número de pessoas, e com a pandemia isso acelerou o processo, com certeza, porque muita gente não tinha o aplicativo instalado e se viu na obrigação, posso dizer assim, de instalar, e ter que perguntar, e ter que absorver esse conhecimento a mais (E19).

#### 4.2.6 DIGITALIZAÇÃO

Assim como no Banco do Brasil, os colaboradores do Bradesco observaram que, embora o processo de digitalização tenha sido acelerado pelas condições pandêmicas, já vinha ocorrendo. Alguns destacaram que o banco está aquém das necessidades tecnológicas do mercado, o que dificulta a compreensão da contribuição do banco no fator “desenvolvimento do empreendedorismo digital”. Alguns colaboradores entendem que o banco contribui diretamente e positivamente nesse sentido, conforme os trechos que seguem.

O Bradesco influencia demais porque tem vários cursos de capacitação para pequenos empreendedores, linhas de crédito, surgimento de possibilidades de clientes, maquininha, então ele dá bastante oportunidade para os empreendedores poderem seguir o seu rumo (E12).

Está tudo muito mais fácil, muito mais rápido, com menos custos. Então, por exemplo, uma pessoa que está começando agora, consegue ter a sua empresa, consegue otimizar tudo muito mais fácil do que antigamente porque consegue fazer tudo sozinho, tudo muito mais rápido, muito mais simples (E15).

Quanto à questão do empreendedorismo digital, eu tenho visto muitas pessoas se recriarem, eu acho isso bonito, porque vem de histórias de grandes pessoas como Steve Jobs, como outras pessoas que perderam tudo e se reconstruíram do zero e eu tenho visto isso muito porque no próprio InovaBra<sup>4</sup>, a gente vê pessoas que perderam o emprego, ou por iniciativa própria saíram da empresa que trabalhavam para investir no sonho delas, e o sonho delas tem uma grande arquitetura de tecnologia (E16).

Um dos colaboradores, no entanto, apresentou uma visão diferente dos demais, entendendo que o banco não favorece esse desenvolvimento.

Eu entendo que as novas infraestruturas digitais não favorecem para o empreendedorismo digital, pois não há o investimento quanto deveria. Realmente, não sabemos dizer o porquê que não tem um investimento tão grande nessa área, que

---

<sup>4</sup> Um ecossistema criado para promover a inovação dentro e fora do Bradesco, por meio de programas baseados no trabalho colaborativo entre a Organização, empresas, startups, investidores e mentores, a fim de solucionar desafios, atender às necessidades dos nossos clientes e garantir a sustentabilidade dos negócios ([www.inovabra.com.br](http://www.inovabra.com.br), recuperado em 21 de outubro de 2020).

deveria ter mais investimentos para o crescimento digital, a divulgação, principalmente, do digital, é algo que não existe (E13).

Dentro do contexto da digitalização, o fator “migração do modelo físico para o digital”, foi muito observado pelos colaboradores da instituição. No entanto, alguns colaboradores entendem que o banco levou mais tempo para se modernizar em relação ao restante do mercado. Um deles destacou que “muitas coisas que já fazíamos, continuamos fazendo e apenas otimizando para canais digitais (E16)” e outro entrevistado ressaltou que “ela é uma instituição [o Banco Bradesco] um pouco mais conservadora e que apresenta um pouco de resistência por alçadas superiores, por diretoria, de abrir um pouco mais para o atendimento digital”, demonstrando a percepção de que não são todos os processos que foram modernizados no banco.

Ainda nesse sentido, outros colaboradores entendem de forma diferente, destacando que o banco evoluiu consideravelmente em virtude das fintechs, como pode ser identificado nos trechos que seguem.

O banco evoluiu muito digitalmente nesses últimos anos, até porque para acompanhar o mercado, e hoje, como eu já disse, praticamente todos os produtos são possíveis adquirir por meio de internet, celular, computador, BDN e caixa eletrônico, é possível aceitar no caixa eletrônico diversos produtos, então, ainda mais com essa pandemia, virou uma ferramenta de trabalho para o gerente (E11).

Que graças à fintechs hoje em dia as pessoas, por terem muito mais acesso, eles também criam muito mais empregos autônomos, isso vem alavancando coisas que as pessoas protelavam para posterior, isso acho que as fintechs têm ajudado muito, não só no cenário bancário mas até mesmo o governo, hoje em dia, tem se digitalizado, então fica mais fácil (E19).

#### **4.2.7 RELAÇÕES COM O MERCADO**

As fintechs passaram a se expandir no mercado a partir do momento que os clientes perceberam a facilitação dos processos, a redução da burocracia em relação aos bancos tradicionais e focaram principalmente nas gerações mais jovens, que têm maior aceitação às tecnologias. A partir da observação dos entrevistados, no que se refere ao fator “em virtude das fintechs”, foi possível perceber que todos entendem que o banco constantemente vêm adotando práticas para se adequar aos novos moldes do mercado. Essas observações podem ser evidenciadas nos trechos de entrevistas a seguir.

Eu acho que só foi a criação da corretora mesmo, da ÁGORA, que outros bancos já tinham seus corretores, tipo Itaú ou Santander, e só Bradesco que não tinha, que era tudo via departamento. Agora não, agora ele tem a corretora mesmo, então isso é uma coisa que não existia e, com o surgimento das fintechs, eles falaram: ‘opa, deixa eu entrar nessa parada’ (E12).

Ainda é algo que está crescendo [a digitalização de processos no banco], apesar de já ter começado há alguns anos, ainda está sendo estruturado, não tem ainda uma estrutura finalizada, pronta para bater de frente com as fintechs e com as outras instituições financeiras que já tem esse modelo (E13).

Então, eu vi as fintechs indo nesse movimento, Nubanking, por exemplo, divulgando a qualidade de vida que os trabalhadores, os empregados deles tinha aí dentro do contexto deles e as outras grandes instituições financeiras copiando isso, por que a gente sempre foi muito quadrado, sempre uma cultura muito inglesa, que você tem que andar de terno, gravata, barba feita. Então eu vi a executiva dos grandes bancos tentando mudar, e faz sentido. Até 10 anos atrás, 2010, por exemplo, fazia sentido ainda todo esse porte robusto, formal, que a gente tinha no setor bancário; daqui para frente, quando os mileniuns e a geração Z começarem a entrar no mercado de trabalho, é um contexto totalmente diferente (E16).

Se a fintech vem de uma forma muito arrojada em um determinado setor, determinado produto, a gente acaba indo junto, mais ou menos nessa linha. Infelizmente, a gente acaba demorando um pouco pelo tamanho do banco, a gente acaba demorando um pouco no sentido de poder adaptar e fazer acontecer de uma forma um pouco mais semelhante (E17).

Embora existam barreiras naturais a novos entrantes no setor bancário, este sempre se caracterizou por ser consideravelmente concorrecial. No passado se identificava a existência de um número grande de instituições de diversos portes. Com o passar do tempo, a quantidade de instituições foi sendo reduzida em virtude das inúmeras aquisições, fusões e incorporações no setor. Mesmo com um número reduzido de grandes instituições que restaram, estas precisam continuar atentas aos movimentos do fator “concorrência”, e preocupadas com as ações do mercado, conforme foi evidenciado em trechos das entrevistas.

A gente tem bastante dificuldade porque tem bastante disputa no mercado, e aí o concorrente tem ofertas melhores que as nossas e não tem adaptação, não, continua da mesma forma, e as pessoas querem sempre mais benefícios, novidades, e aí é até difícil a gente concorrer com eles (E14).

A gente tem uma gama muito maior de produtos e isso foi sadio para o processo de concorrência. Já que os produtos de fintechs já nascem digitais, a gente teve que adaptar o legado e tudo que nasce novo, já nasce no canal mobile, primeiro mobile, o conceito mobile first é o pensamento inteiro, e depois para os outros canais (E16).

Entendo como uma competição bem acirrada no mercado financeiro, na busca das instituições quererem se destacar frente à tecnologia adotada pelas fintechs, então no meu modo de entender, a busca dessa inovação é tamanha, as instituições mais sólidas e grandes, realmente é como se elas se espelhassem nas fintechs para poder se destacar e não perder negócios nesse sentido (E18).

#### 4.2.8 ANÁLISE CONJUNTA DOS FATORES

A partir da leitura e releitura das transcrições das entrevistas realizadas com os colaboradores do Banco Bradesco, os fatores foram registrados nos textos por meio do software Atlas TI (conforme Figura 2) e ao final foram quantificados, gerando a Tabela 6. A tabela demonstra quantas vezes cada fator foi identificado em cada uma das entrevistas. No caso específico do Banco Bradesco, os entrevistados foram enumerados de E11 a E20, como já descrito anteriormente.

Tabela 6  
Tabela de ocorrência dos fatores por entrevistado no Banco Bradesco

FATORES	BANCO BRADESCO										TOTAL
	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E 20	
Adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários	9	6	7	12	5	21	6	4	3	7	<b>80</b>
Migração do modelo físico para o digital	9	6	11	6	5	10	7	5	6	2	<b>67</b>
Infraestruturas digitais	9	7	5	3	2	13	3	7	2	1	<b>52</b>
Busca por eficiência operacional	6	2	7	4	4	11	3	4	3	3	<b>47</b>
Em virtude das fintechs	3	3	9	3	0	9	5	2	4	7	<b>45</b>
Quadro de colaboradores	6	2	4	5	4	6	4	4	1	4	<b>40</b>
Concorrência	2	2	6	7	0	8	1	4	2	5	<b>37</b>
Mudanças nos modelos de negócios	5	3	3	2	1	10	5	2	2	3	<b>36</b>
Produtos e serviços de forma digital	3	3	4	5	2	9	3	1	2	4	<b>36</b>
Confiança dos clientes nos negócios digitais	1	3	3	3	2	9	2	2	3	3	<b>31</b>
Participação no desenvolvimento digital	2	2	1	1	1	17	1	3	1	2	<b>31</b>
Mudanças na operacionalização dos negócios em decorrência da pandemia de Covid-19	2	1	0	6	0	3	1	0	2	0	<b>15</b>
Sistemas de tecnologia da informação	3	2	0	1	1	7	0	0	1	0	<b>15</b>
Desenvolvimento do empreendedorismo digital	0	1	1	1	1	5	0	1	2	0	<b>12</b>
Replicar procedimentos ou produtos de outras instituições	1	0	2	1	1	2	2	1	2	0	<b>12</b>
Mudanças no relacionamento com os clientes em decorrência da pandemia de Covid-19	2	0	0	4	1	0	1	1	1	0	<b>10</b>
Outras instituições replicando procedimentos ou produtos	0	0	0	0	1	4	0	0	0	0	<b>5</b>
<b>TOTAIS</b>	<b>63</b>	<b>43</b>	<b>63</b>	<b>64</b>	<b>31</b>	<b>144</b>	<b>44</b>	<b>41</b>	<b>37</b>	<b>41</b>	<b>571</b>

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do software Atlas TI.



A partir das entrevistas realizadas, foi possível identificar que os fatores de maior ocorrência no Banco Bradesco foram as “adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários”, a “migração do modelo físico para o digital” e as “infraestruturas digitais”. Nessa ordem pode se compreender que os colaboradores identificam que as mudanças nos produtos ou serviços estão ocorrendo dentro do banco, que ainda está em processo de migração do modelo físico para o digital e para isso, necessita de boa infraestrutura digital. Essa percepção confirma o entendimento de alguns colaboradores, que destacaram que mesmo o banco sendo considerado desenvolvido tecnologicamente, em alguns aspectos, o banco ainda precisa avançar para se equiparar à concorrência.

Por outro lado, os fatores de menor incidência foram que “outras instituições replicam os procedimentos ou produtos” criados pelo Bradesco, assim como entendem que Bradesco também pouco “replica os produtos apresentados pelo mercado”. Sobre a pandemia de Covid-19, poucos respondentes entendem que esta gera influência ou “mudança no relacionamento com os clientes”. A justificativa para a reduzida incidência desse fator pode ser explicada em virtude de a instituição ainda estar enfrentando as condições pandêmicas, o que faz com que seus colaboradores não tenham uma opinião completa sobre sua influência sobre as instituições bancárias tradicionais.

#### **4.3 BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A.**

O Banco Itaú Unibanco é o maior banco brasileiro, formado a partir de 2008, com a fusão dos Bancos Itaú e Unibanco, que já existiam e atuavam no mercado individualmente. A fusão permitiu que fosse criado o maior grupo bancário do país e da América do Sul, estando entre os 20 maiores do mundo. Ele possui filiais em diversos países e associação com bancos internacionais, além de parceria com empresas, como a Porto Seguro, por exemplo.

Essa seção apresentará as informações dos respondentes do Banco Itaú Unibanco, separadas conforme dados apresentados na Figura 2, que serão numeradas de E21 a E30, em continuidade à numeração utilizada para o Banco Bradesco.

### 4.3.1 FINANÇAS

O fator “adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários”, subdivisão do recurso de finanças, foi citado por todos os colaboradores do Banco Itaú Unibanco que foram entrevistados. A quase totalidade dos colaboradores entende que as mudanças estão ocorrendo em virtude do surgimento e desenvolvimento das fintechs no mercado. A seguir, são transcritos trechos que demonstram essa visão.

O banco mudou muito na questão de produtos, de pacote, de flexibilidade, de propostas para questão de taxas, então está bem flexível e bastante coisa interessante, produtos que não tinha antes, que surgiu, por exemplo: ‘eu tenho um seguro, fiz lá no banco tal’, a gente também tem; aí tem um convênio dentário, a gente também tem; então, tudo que os outros possam lançar aí de novo, o banco também tem aqui para bater de frente, então tem bastante mudança assim (E23).

O banco flexibilizou um pouco mais nos produtos, por exemplo, ações de alguns produtos como cartão de crédito, tarifas e também reduziu valores para acompanhar as fintechs, que muitas delas não têm cobrança de anuidade de cartão ou até mesmo tarifa de conta (E25).

O banco se adaptou também, várias das transações que você fazia apenas presencialmente, várias operações hoje você faz virtualmente, porque nas fintechs tudo já é digital, você praticamente, você não tem uma agência física, você não tem muitas vezes um gerente de contas para poder te auxiliar e tudo mais. Então nesse sentido, o banco vem também flexibilizando serviços on-line para o cliente para facilitar a vida e ser competitivo também, participar do mercado (E27).

Um colaborador, especificamente, demonstrou opinião contrária, de que as adaptações ou mudanças não ocorrem em virtude das fintechs, conforme trechos de sua entrevista.

Eu não consigo relacionar que foram após o surgimento das fintechs [adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários], mas creio que todo o cenário mudou, ocorreu a adaptação de produtos. No que se refere ao seguro de vida, teve uma evolução gritante, para você fazer o perfil dos novos clientes, exatamente por conta da concorrência, então são produtos menos travados, mais flexíveis para exatamente atender a necessidade de cada cliente de uma forma pontual e não de um bando, uma coisa fixa (E30).

No que se refere aos “produtos e serviços de forma digital”, a maioria dos colaboradores entrevistados entende que a quantidade de produtos e serviços de forma digital aumentou após o surgimento das fintechs, conforme trechos de entrevistas.

Teve uma mudança significativa nos produtos digitais, e o Itaú fez um lançamento maior do que no passado em produtos digitais, o foco maior é no digital agora. Foram criados novos produtos acompanhando o mercado também, inclusive de

acordo com os lançamentos no mercado e as tendências do mercado, o Itaú lançou produtos novos (E24).

Antigamente era só uma parte que a gente conseguia fazer de forma digital [produtos e serviços], agora praticamente todos os produtos são comercializados digitalmente, todos. Na verdade, só modificou, houve mudanças de produtos, quando eu iniciei já vi esses produtos que a gente já comercializa (E25).

Hoje todos os serviços que são oferecidos nos canais físicos também são oferecidos nos canais digitais e você consegue, por exemplo, contratar um cartão de crédito, contratar um seguro, um consórcio pelos canais digitais. No passado, todo cliente tinha que se deslocar até a agência para assinar um documento ou, de alguma forma, se não fosse possível, de repente um motoboy do banco levava o documento, o cliente assinava e trazia de volta (E28).

Um dos entrevistados demonstrou opinião contrária aos demais, entendendo que a quantidade de produtos diminuiu.

Eu acho que a grande maioria se manteve, não senti diferença, e nos últimos tempos eu creio exatamente que ela diminuiu [a quantidade], apesar de se ter esse leque disponível, o cliente tem acesso total através dos meios eletrônicos, mas a oferta do gerente creio que tenha diminuído exatamente pensando naquilo de colocar o cliente no centro e ofertar o que realmente é bom pra ele, tiveram algumas mudanças sim, diminuindo, na verdade não aumentou (E30).

De acordo com a maioria dos colaboradores, o banco tem investido cada vez mais no desenvolvimento dos produtos digitais, reduzindo custos na operacionalização e otimizando processos. Essas ações encaminham a instituição para a “busca por eficiência operacional”, que foi citada por todos os colaboradores, que observam que o banco mantém diversas ações nesse sentido. Os trechos a seguir demonstram esse entendimento e a compreensão de que esses movimentos são fortemente influenciados pelas fintechs.

O ITI<sup>5</sup> é exatamente isso, é o banco reagindo ao movimento das fintechs, então é o banco se reinventando, como vai ser essa carteira digital no futuro, vendendo produtos, e um banco sem tijolos, e eu acho que não consigo nem ficar estendendo muito, o ITI para mim é o melhor investimento que o banco está fazendo. Eu acho que, na verdade, eu não falaria em redução de custos, eu gosto muito da palavra estende, porque remete a reduzir custos e aumentar a margem que for necessária, vale das duas pontas, ele vale tanto para você aumentar sua receita como reduzir suas despesas, quanto mais, melhor essa relação, mais eficiente ela é (E21).

O Itaú, ano a ano, ele vem diminuindo os custos, até pela economia, como algumas coisas são feitas, mas eu acredito que as fintechs colaboraram, sim, para essa análise ao longo dos anos. É sentido nitidamente bastante mudança nessa geração de eficiência dos custos, sim, é que eu acho que o Itaú ainda tem uma marca ali, ela não consegue talvez chegar ao que as fintechs chegam porque as fintechs às vezes chegam a um patamar de não cobrar nada para ganhar mercado que o Itaú não

---

<sup>5</sup> O ITI Itaú é uma conta digital sem cobrança de tarifas que pode ser utilizada para pagar, receber, transferir recursos e ganhar cashback, entre outras coisas, diretamente por um aplicativo de celular disponibilizado pelo banco, disponível para Android e iPhone (iOS). Ele funciona semelhante ao estilo de programas como PicPay e Mercado Pago, permitindo ao usuário adicionar dinheiro à conta por meio de transferência bancária ou boleto.

consegue chegar, mas eu vejo que elas vêm trabalhando isso, sim, para melhorar, para ser atrativo para os clientes também, mas ele tenta trazer praticidade e gerar atratividade nesses pacotes todos (E24).

Uma parte de reduzir custos é o trabalho em home office. Teve essa parte de pandemia, que o banco liberou notebook, liberou o acesso remoto e a tendência é ficar em home, conseqüentemente haverá reduções em aluguéis, no pagamento de aluguéis, energia, água, enfim, internet, então, com certeza, vai trazer reduções para o banco, pois a economia acontece com tintas, impressora, muita coisa (E25).

O próprio fato de poder fazer tudo pela internet, já tem a economia de papel. No caso do que não precisa do contrato, por exemplo, no momento da pandemia se você não quiser mandar um motoboy até o endereço do cliente, ou deslocar um funcionário até lá, isso gera também custo (E28).

No fator “confiança dos clientes”, os colaboradores demonstraram, de forma unânime, entender que os clientes cada vez mais estão elevando os seus níveis de confiança nos negócios digitais. Eles ressaltaram que o banco é o mais digitalizado do mercado e que essa confiança tende a aumentar quando o cliente tem relacionamento mais estreito e contato direto com seu gerente. Destacaram, também, que a confiança entre as gerações mais novas é sempre maior, e que as gerações de mais idade tem apresentado confiança crescente nos processos digitais.

Eu vejo que o Itaú no mercado, ele tem uma positividade nesse assunto comparado aos grandes bancos [aumento da confiança dos clientes]. Ele é visto como mais digital e que traz segurança para o cliente, que isso é bom, ele conseguiu dar essa roupagem comparado às fintechs. Ele é muito grande, muito antigo e aí talvez não tenha a mesma agilidade das fintechs, mas eu vejo que ele consegue ainda gerar com esse mix da confiança e de ser digital, os clientes ainda vão para o Itaú com essa sensação de que vale a pena, que por ele ser bastante digital e mesmo não tendo a mesma eficiência de uma fintech, ele tenha confiança, que é um contraponto importante. Então eu acho que ele tem essa aceitação por esses pontos (E24).

Aumentou [a confiança], primeiro a gente cria relacionamento, mas antigamente, como era no início, eles eram bem desconfiados, até mesmo para falar de senha para formalizar um produto. Hoje já estão mais com a mente aberta os clientes, mesmo gerações com mais idade têm elevado essa confiança (E25).

Está melhorando, está aumentando com o passar do tempo. Não é confiança 100% no momento, ainda tem cliente que necessita do contato físico e tem cliente que não sente confiança ainda nos digitais, então com o tempo você vai conversando, alinhando, falando da segurança que o banco tem, dos investimentos que o banco faz na questão de plataformas digitais, para que a percepção do cliente mude. Tem a diferença das gerações, se você falar com uma pessoa na faixa etária de 55 a 60 anos, ele tem certo bloqueio perante o contato digital, os mais novos não e acima de 60 anos, um bloqueio maior ainda (E26).

Os clientes mais conservadores, mais antigos, eles têm um pouco de resistência a tudo que eu tenho digital [o banco], de tudo que é novo; mas os clientes mais jovens, os clientes mais arrojados, ele gostam desse tipo, para eles é importante ter essa praticidade esse acesso fácil ao banco associado aos seus investimentos, então no decorrer do tempo isso só veio para agregar realmente (E27).

### 4.3.2 REDES

Em seus relatos, os colaboradores do Banco Itaú Unibanco demonstraram compreender, até com mais clareza que nos outros bancos estudados, a importância de o banco dispor de “infraestruturas digitais” que contribuam no avanço do empreendedorismo digital. Em seus relatos, os colaboradores enfatizaram, principalmente, a questão de maior agilidade e facilidades aos empreendedores, principalmente aqueles que estão iniciando seus negócios. Os fragmentos a seguir, extraídos das entrevistas, elucidam esse entendimento.

Eu, de novo, acho que aqui não é uma relação direta de causa e efeito, eu acho que ainda, eu acho que sim, de novo, o boom das startups, voltado para as startups, não para as fintechs. Eu acho que isso sim, incentiva muito mais o empreendedorismo digital do que necessariamente as fintechs (E21).

Hoje em dia está tudo na palma da mão, você faz tudo com celular, então quando você tem processos, que são burocráticos, antes de acontecer o negócio, eu entendo que já gera um estresse e as pessoas evitam aquilo. Se tiver que abrir uma conta como era antes, a pessoa tem que ir à agência levar documento, levar tudo impresso, aquela coisa toda, ele não vai fazer, ele vai fazer em outro lugar que não seja necessário documento nenhum, só anexar ali de repente no arquivo e está tudo certo. Então as pessoas buscam aquilo que é prático e que faça sentido, então acho que hoje, uma pessoa que pensa empreender, ela tem que pensar nesse sentido, de trazer uma proposta que seja eficiente e prática, dinâmica. Se for algo burocrático, algo que seja demorado, as pessoas não vão aderir, hoje tudo tem que ser espontâneo, bate pronto, além da qualidade, além de fazer sentido, se não fica difícil (E23).

Hoje em dia as vendas on-line, as transações on-line, são muito mais óbvias do que eram antigamente, então você vê que a necessidade até de caixas eletrônicos é menor. Poucas vezes, eu falo agora por mim como pessoa física, não como bancário, são poucas as vezes que eu vou ao caixa eletrônico sacar dinheiro (E27).

Exatamente fazer mais com menos gente. Não precisa de tanta burocracia para resolver as mesmas coisas e até nesse sentido, visando essa questão de pandemia, a gente vê que conseguiu ir muito além, até atender por *home office*, sem a necessidade de ter um gerente fisicamente (E30).

Quando indagados se foram observadas mudanças nos “sistemas de tecnologia da informação” após a divulgação de algum novo produto ou serviço disponibilizado por fintechs, os colaboradores demonstraram entender que o banco sempre busca seguir melhorias ou tendências do mercado. Essas melhorias envolvem, principalmente, mudanças nos sistemas para que as infraestruturas digitais possam proporcionar maior agilidade e facilidade aos clientes. Essa preocupação do banco pode ser observada nos trechos que seguem.

Eu acho que isso é natural e não só de fintechs, mas os próprios concorrentes. Acho que todo movimento que é feito fora do banco é a questão de atenção e já era discussão do tipo ‘será que estamos no caminho certo?’ ou ‘será que aquele está no

caminho certo?'. Obviamente, isso já está acontecendo em todas as instituições em que você está projetando, desenvolvendo os produtos e o concorrente lança primeiro. Então eu acho que isso é bastante natural, obviamente desagradável, mas isso sim provoca mudanças na forma como desenvolve a tecnologia (E21).

Com certeza, sempre tem na parte de investimentos, na parte de taxa de juros, de crédito imobiliário que teve recentemente, os outros bancos reduziram as taxas, o banco também teve que reduzir. A parte de conta digital, então sempre tem atualizações que o banco tem que ser adaptar, com certeza o banco busca acompanhar as modificações (E25).

De certo modo é a conta digital mesmo, antes você precisava ir até uma agência, abrir uma conta corrente e hoje por conta das fintechs, acho que forçam um pouco os bancos a criar, trazer todo esse processo, se modernizar na área de tecnologia para poder também oferecer esse tipo de abrir conta, encerrar conta pelo próprio aplicativo, sem a necessidade da pessoa ir presencialmente ao banco (E27).

A liberação de alguns tipos de investimento, as taxas reduzidas para aplicações, aporte reduzido, taxa zero, tudo isso teve total embasamento no que foi divulgado pelo mercado de fintechs aí que estavam abrindo para os clientes. As maiores mudanças [nos sistemas de tecnologia da informação] foram na parte de investimentos (E30).

### 4.3.3 CAPITAL HUMANO

Em relação ao “quadro de colaboradores”, os entrevistados do Itaú Unibanco demonstraram se sentirem valorizados e estimulados ao crescimento profissional contínuo. Quando indagados a respeito da redução do quadro após o surgimento das fintechs, as opiniões ficaram divididas, pois alguns entendem que, em virtude das tecnologias, cada vez a necessidade de colaboradores é menor, conforme pode ser observado no trecho a seguir.

Eu percebi uma diminuição sim no quadro de funcionários, eu acho que o banco por ter muitos serviços, operações que ele já faz sem a necessidade da pessoa física realizando, a substituição, o modernismo vai substituindo a força humana pela máquina, então o banco vem enxugando sua mão-de-obra, contratando cada vez mais profissionais especializados e dispensando aqueles que não acompanharam a evolução, que não se desenvolveram, que não acompanharam esse processo (E27).

Outros colaboradores demonstraram visão contrária, pois entendem que o quadro de colaboradores tem cada vez se ampliado mais, conforme evidenciado nos trechos a seguir.

Acho que tem aumentado [a quantidade de colaboradores]. Especificamente no Itaú, tem aumentado porque quando você começa a se especializar, quando você começa a ter a necessidade de ser muito mais específico, aumentar a intensidade comercial, aumentar o investimento em canais distribuição, sem dúvida que aumentou bastante (E21).

Na verdade eu vejo que o Itaú faz uma constante mudança normal, estratégica, algumas pessoas deixam no mercado a instituição, mas ele tem contratado bastante

gente. Eu vejo que eu não tenho número exato de colaboradores, mas a impressão é que as equipes têm aumentado, as equipes que participo, elas têm aumentado o número de pessoas depois desse boom de fintechs (E24).

Eu acho que não, no nosso caso acho que teve mais contratações. O banco, pelo menos no período em que eu fui contratado no Itaú, o mercado estava demitindo e o banco estava contratando para uma agência digital, então não houve demissões, não. No Itaú, pelo menos no meu banco não houve, ele ampliou os serviços digitais, os gerentes digitais (E25).

Ainda com relação ao capital humano, os colaboradores observaram que cada vez mais são exigidas competências que no passado não eram solicitadas. Além de certificações específicas, a totalidade dos entrevistados entende que os profissionais de hoje precisam ser polivalentes, devem ter uma visão do processo por completo, saber prestar assessoria e entender o momento específico do cliente. Essa visão foi destacada de forma muito evidente nas entrevistas:

Mudam [as competências exigidas dos colaboradores], acho que isso não tem necessariamente a ver com as fintechs, eu acho que têm a ver com modelo de trabalho, eu acho que a partir do momento que a gente passa a ter uma metodologia mais pró-ativa, necessariamente, acaba impedindo que a gente tenha times com poucas competências. Eu acho que uma grande mudança de comportamento está relacionada à atitude e não à capacidade de aquela paixão por fazer o novo, com inovação, com formas (E21).

O banco desenvolve ferramentas para o cliente se autodesenvolver em cases para atender as necessidades dos clientes quando surgir alguma demanda, algum desafeto, alguma reclamação do cliente, o banco desenvolve ferramentas para ele estar fazendo cursos, bate-papo de feedback, tudo mais. Esse é o mais importante que o banco chama de MOVER, que é se inteirar sobre o que está acontecendo no mercado, no mundo e no atendimento do cliente, nas mudanças do perfil do cliente (E26).

Acho que antes era solicitado conhecimento profissional técnico apenas, hoje o banco recorreu a muitas habilidades de articulação do gerente, de saber, de ser um pouco político, de entender o cliente, saber o momento que ele está e de ir e conduzir o negócio dessa forma, ter essa inteligência emocional também é muito importante, que antes o banco não dava muita importância. Então, hoje, o perfil do profissional que têm sucesso no banco é aquele cara que tem uma habilidade de relacionamento interpessoal muito boa, que sabe conversar e saber comentar, que sabe se fazer entender para o cliente, ganha a confiança, aquele cara que tenha aquela inteligência emocional de comunicação é um profissional que tem grande chance sucesso (E27).

No geral, tanto para quem já é funcionário, hoje tem que estar altamente flexível por que vão existir mudanças e mudanças no decorrer. Eu até brinquei que quando eu estava de férias, eu saí uma funcionária e voltei outra; por conta da pandemia muita coisa faltou, mudou sistematicamente, tanto em informações quanto aos produtos, então é um aprendizado diário. Você não consegue aprender no passado e acabou. Não, a nossa vida virou de médico, sempre tem que se atualizar. Exatamente acompanhando o mercado, ele vai se adaptando, tem que se adaptar, vai sobreviver quem conseguir se adaptar (E30).

#### 4.3.4 CRIAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é um dos recursos mais importantes nas empresas e nas instituições financeiras em geral, principalmente no atual momento do mercado. Cada vez mais, as instituições buscam colaboradores que tenham visão ampla e que sejam proativos. No Itaú Unibanco, de acordo com os entrevistados, a grande maioria demonstra interesse e “participação no desenvolvimento digital”. Todos afirmaram entender sua participação no processo de digitalização dos negócios, conforme podem ser observados nos trechos de entrevistas destacados a seguir.

Eu estou na estrutura de canais, então atendo canais, inclusive estou em um projeto novo para o Itaú, porque ele provoca justamente esse tipo de relação que é o ITI. Eu sou líder de operações do ITI, de tecnologia especificamente, então eu diria que eu estou na vanguarda dentro do banco (E21).

A minha atividade ela dá equilíbrio e confiança para esse mundo digital, porque eu trabalho justamente na proteção da informação para não ter vazamentos, invasões, perdas de informações por colaboradores internos, enfim, não ter essa perda de informação e proteger contra pessoas de fora que queriam roubar, ou instituições que queiram tirar alguma vantagem, então sim, eu acho que meu trabalho é primordial para essa digitalização (E24).

Eu acho que a nossa geração que está vidrada na tecnologia, que está ligada à tecnologia acaba contribuindo muito. Eu trabalho em agência que tem muitos idosos, e a gente estava contribuindo muito para digitalização desses clientes, e o banco vê isso com bons olhos, para gente ver clientes que tem 60, 70 anos querem falar com a gente, os gerentes que tem lá com 40, 50 anos, para a gente poder ensinar a eles sobre tecnologia (E29).

O Itaú é muito aberto nesse sentido, muito próximo dos funcionários. A gente tem, mesmo em *home office*, a gente tem diversos canais que podem ser acionados, diversos tipos de comitê que a gente pode pôr opinião e, baseado nisso, a gente tem total liberdade para falar (E30).

Em relação ao fator “mudanças nos modelos de negócios”, todos os colaboradores demonstraram visualizar mudanças após o surgimento das fintechs no mercado. As mudanças mais comentadas pelos entrevistados foram tecnológicas, operacionais, culturais e da quebra de barreiras existentes na hierarquia. Os trechos que seguem demonstram alguns desses entendimentos.

Como eu te falei, antes eram duas agências no mesmo espaço físico, hoje as áreas tem que se conversar até por conta das metas. O que uma área faz ajuda a outra, então a gente trabalha hoje fazendo parcerias, antes era uma coisa muito individualista, hoje se você não tem parcerias com amigos do comercial e operacional, você não vai a lugar nenhum (E22).



Da minha parte de tecnologia, mudou bastante, mas vendo o banco todo em si eu acredito que sim, até porque ele se tornou digital, a forma de atender e responder e como as coisas são feitas, elas mudaram bastante agora, como os colaboradores da agência, que antes eram muito separados, integraram mais, então sim, eu entendo que mudou bastante essa forma de negócios, de como o negócio é visto dentro do Itaú, sim (E24).

Antigamente, a gente não tinha tanto contato com regionais, superintendentes, diretores, antigamente era um bicho de sete cabeças para ter acesso a eles. Agora, hoje, na parte digital, estão sempre em contato com a gente, a parte mais comercial, na parte gerencial a gente tem mais acesso a isso agora (E25).

Ele [o banco] está aprimorando as ferramentas, como falei, a questão da personalização do atendimento, a questão de liberar novos produtos de investimento e produtos de acordo com a necessidade do cliente também, por exemplo, que o banco comercializava com a Prudential, sob questão do seguro de vida, hoje também tem um parecido com a Prudential (E26).

No que se refere a “outras instituições replicando procedimentos ou produtos” do banco, apenas dois colaboradores fizeram observações que pudessem caracterizar esse fator, de forma que se pode entender que as instituições pouco replicam processos do Banco Itaú. Essas observações destacam que essa é uma prática comum no mercado, no entanto, cada instituição acrescenta seus diferenciais. Os trechos que seguem mostram essa visão.

Boa parte das coisas que tem disponíveis no mercado surge com características diferenciadas, tem um milhão de produtos que tem características similares entre os bancos e eu acho que muitas vezes é *by design* e muitas vezes é por acidente mesmo. Eu acho que isso é bem natural, então dificilmente eu vejo a gente criar algo para concorrer com as mesmas características, sempre vai ter algo que eu posso fazer de mais, porque se não tiver o diferencial competitivo, qual a vantagem de um cara trocar de instituição? (E21).

No que se refere a consórcio, apesar de não ser uma coisa tão cultural no Brasil, mas hoje tem muito mais empresas fazendo também, indo nessa mesma linha, mas o banco já tinha, não é uma coisa nova, seguros, entre outros. Eu não consigo identificar um produto específico, que o banco tenha ido caminhando junto, eu não lembro exatamente, eu acho que tem pessoas que analisam o mercado e concorrentes para estar sempre um passo à frente (E23).

A situação se apresenta diferente quando se considera o fator “replicar procedimentos ou produtos de outras instituições”, pois todos os colaboradores entrevistados demonstraram compreender que o banco replica o que entende ser positivo no mercado, acrescentando suas características próprias. Alguns citaram produtos que foram incorporados em sua carteira, outros citaram procedimentos do mercado e outros ainda, destacaram a forma de atendimento. Os diferentes entendimentos podem ser observados nos trechos que seguem.

Tem a parte investimentos, a parte de taxa de juros, de crédito imobiliário que teve recentemente, os outros bancos reduziram as taxas, o banco também teve que reduzir. A parte de conta digital, então sempre tem atualizações que o banco tem que ser adaptar, com certeza o banco busca acompanhar as modificações (E25).

Eu entendo que o atendimento digital primeiramente veio de outros bancos que são os bancos digitais e os produtos também, acho que todo produto que vem para o banco ele tem que ter uma autorização, uma norma do Banco Central. Então eu acho que essa questão ela é bem homogênea no mercado, tudo que vai ser fornecido é fornecido por todos, mas algo que aconteceu que eu percebi é, na verdade, a questão de seguros, não foi copiada, o banco ele faz parcerias, então tem parcerias tanto com a Porto Seguro, com a Azul e com a Prudential, então oferece os mesmos seguros que essas instituições vendem lá, agora vendido dentro do banco com as características do banco, com a roupagem do banco, seria o que eu mais o mais próximo que você me perguntou o que eu consegui perceber dentro da instituição (E28).

É algo que o banco olhou e falou ‘eu posso fazer assim também’, os mesmos benefícios que a pessoa tem lá, às vezes a pessoa nem precisa movimentar a conta, mas só por ela ter o cartão Black, ela não precisa do Black no Personalité, então para que ter dois cartões Black, sendo que um ela pode não pagar anuidade, então acho que o banco correu esse lado de cartão de crédito, e falou “vou oferecer” então tem agora o Credicard Beta, que é um cartão que zera anuidade, tem o click, Cartão Click Itaú, que é um cartão 100% digital que você utiliza e não paga anuidade, então o banco ele se inspirou na área de cartões, que eu acredito que a maioria das pessoas foram para esses bancos digitais por conta disso, por conta de tarifa, tarifa de conta, tarifa de cartão, não muito por investimento, porque eu acho que eles ainda estão a passos bem distantes dos bancos tradicionais de investimento, mas na questão de cartões, os bancos tradicionais tem muito que aprender com as fintechs (E29).

#### 4.3.5 COVID-19

Seguindo as tendências do mercado e visando proteger seus colaboradores de se contaminarem, o Banco Itaú Unibanco adotou diversas “mudanças na operacionalização dos negócios em decorrência da pandemia de Covid-19”. Dentre elas, as mais citadas pelos colaboradores, foram a mudança do trabalho presencial para o formato de *home office* e a possibilidade de efetivação dos negócios pelos canais digitais. Os trechos a seguir demonstram algumas dessas percepções.

Hoje consigo trabalhar de casa, inclusive, tem até um gerente nosso que está morando no Canadá, mas atendendo aqui no Brasil. Eu não sei te dizer qual a cidade, mas ele trabalha no banco e está morando lá, então se não fosse as tecnologias, as questões digitais, em outros tempos não teria condição. [...] O banco vai tão além, que para você trabalhar em *home office* hoje, cada um tem o seu notebook, que é do Banco, você não trabalha com as suas ferramentas, com seus aparelhos, você trabalha com uma cadeira que é do banco, nas questões de ergonomia. Então até nisso o banco se preocupa: ‘para você trabalhar *home office* eu te libero, mas tem que ser nas condições adequadas que e vou te proporcionar’ (E23).

Com o surgimento das plataformas digitais, teve uma adequação, sim. Algumas agências foram fechadas, alguns funcionários foram redistribuídos para essas plataformas até então como exemplo, onde eu atuo hoje, no mesmo andar são quatro agências rodando, cem pessoas antes da pandemia. Teve uma redução, sim, porque o processo está se tornando muito mais digital, algumas assinaturas de produtos estão

completamente digitais e o cliente se autoatendendo, diminuíram alguns processos (E26).

Quando começou a pandemia, o banco imediatamente afastou metade da equipe para ter o distanciamento dentro do ambiente e a metade ficou trabalhando no espaço com distanciamento. Na semana seguinte, todos os funcionários estavam com o notebook do banco trabalhando de suas casas (E28).

Com a pandemia, o banco já está usando essa gravação de voz até para fazer a Prova de Vida, coisas que o cliente tinha que ir à agência e coisas que ele não fazia antes, que ele tem facilidade de fazer na fintech, como a da prova de vida, que o banco está estudando para estender e deixar para sempre, ele já pode fazer hoje no Itaú também, está como piloto para funcionários que são aposentados, eles fazem em verbal também, agora o banco está querendo estender também para os demais clientes que não são colaboradores (E29).

Assim como na operacionalização dos negócios, os colaboradores relataram observar diversas “mudanças no relacionamento com os clientes em decorrência da pandemia de Covid-19”. Foram observadas alterações nos horários de atendimento, contratação de colaboradores para setores específicos e maior aceitação das mídias digitais por clientes mais idosos. Um dos colaboradores descreveu o quanto as condições pandêmicas foram positivas para o banco, pois mesmo com a situação de agências fechadas, os clientes não reclamavam com a situação.

As diferentes opiniões a respeito são mostradas nos trechos que seguem.

Na verdade, essa pandemia caiu no colo dos bancos, até para acelerar esse processo da migração das fintechs, para chegar nessa proximidade maior, porque até então essa ‘forçada de barra’ para essa migração era sempre no período das greves que as pessoas procuram e agora, pensa, vem uma pandemia, eles fecharam as agências ninguém reclamou, todo mundo tem que se virar, eles viram que tiveram um bom retorno, já estão vendo com outros olhos. Então assim, a pandemia caiu no colo dos bancos, foi da noite para o dia, e ninguém pode reclamar porque aconteceu, vai fazer o quê, tem que fechar, tem que fechar (E22).

Pelas fintechs, os bancos digitais que surgiram, a maior mudança que teve foi do banco se digitalizar, entrar e prestar um atendimento digital, ter os canais digitais para fornecer para os clientes e também a questão do atendimento, porque o que o cliente mais quer é ser atendido do conforto da casa dele, então o banco, ele criou aí esse canal digital, que o cliente tem a conta digital e tem o gerente dedicado, no qual ele pode ligar dentro de um horário normal, das 8h00 da manhã às 8h00 da noite, no momento de pandemia está das 9h00 às 18h00, mas é um atendimento estendido, diferenciado, um atendimento especializado, gerencial, que o cliente tem aí durante todo esse período, então essa é a grande mudança que eu percebo que os bancos sofreram frente ao surgimento das fintechs (E28).

A pandemia trouxe para a gente algo interessante, a gente não via clientes idosos utilizando canas digitais, porque eles tinham o costume de ter a gente lá para servir à eles, para poder fazer o que eles queriam, era como se fôssemos secretários deles, então se eles precisassem imprimir uma fatura, se precisassem tirar um extrato, eles não queriam ter o trabalho de acessar a conta corrente pela internet, às vezes não sabiam fazer, eles tinham aquele receio, mas eu vejo que agora a gente pega todos os dias ligação de cliente tentando acessar o internet banking (E29).

O banco dá esse tipo de abertura para todos os funcionários, fez uma reunião para que a gente realmente colocasse o que achava que poderia ser uma melhora, e foi até baseado nisso que vieram consultores exatamente para tirar da mão do gerente a obrigatoriedade de certos produtos, então foram realocados funcionários, teve novas contratações para produtos específicos para diminuir a nossa carga. Voltando para essa questão, as fintechs tem acesso muito livre na internet, você consegue resolver tudo com maior limite para movimentação e tudo mais e, além disso, a própria pandemia trouxe isso, então hoje o cliente tem uma gama maior de funcionalidades (E30).

#### 4.3.6 DIGITALIZAÇÃO

No Banco Itaú Unibanco, de acordo com os colaboradores entrevistados, a digitalização de processos é latente dentro da instituição, mas foi acelerado no período da pandemia. O entendimento sobre a influência das ações do banco sobre o “desenvolvimento do empreendedorismo digital” foi evidenciado por um dos entrevistados ao dizer que “quanto mais digitalizadas forem às instituições, maior a contribuição e melhores condições para o desenvolvimento do empreendedorismo digital (E29)”. Os trechos a seguir demonstram a essa visão também de parte de outros colaboradores.

Eu acho que isso sim [a digitalização], incentiva muito mais o empreendedorismo digital do que necessariamente as fintechs. Eu acho que as fintechs têm um papel fundamental para provocar os negócios do banco a mudar e, obviamente, nem todas as fintechs nascem digitais, vou dar um exemplo claro, dos investimentos da XP. Ainda sendo uma fintech, sua principal característica não é ser digital, suas características são ter um atendimento, um diferencial comercial e uma prateleira de produtos muito mais competitivo do que o banco tem (E21).

Hoje, independente do segmento, não só nas questões financeiras, mas eu acho que se você pensa em empreender, e não pensa em ter enfoque muito grande na questão digital, você está já praticamente fadado ao fracasso. Hoje você pensa em abrir qualquer negócio, pensando só em coisas presenciais, esquece que é sem futuro, é uma tendência totalmente pela internet (E23).

Hoje em dia tudo é feito muito por transações, você vai lá e paga no débito ou no crédito, parcelamento e tudo mais, acho que essa questão que está diretamente associada a essa praticidade do empreendedorismo, então você consegue gerar mais negócios com mais facilidades, com menos burocracia e consegue fomentar mais negócios para os clientes do banco (E27).

Ainda no contexto da digitalização, a “migração do modelo físico para o digital” foi um fator muito citado pelos colaboradores do banco. Os assuntos mais citados estão relacionados ao formato dos investimentos, à transformação dos processos que anteriormente só eram feitos de forma física para processos totalmente digitais, aos aplicativos específicos para produtos e serviços oferecidos pelo banco e à utilização de aplicativos de imagens para a

realização de reuniões. Algumas dessas percepções podem ser observadas nos trechos a seguir.

Se o cliente quiser chegar à agência, falar sobre investimentos, ele vai entrar numa sala reservada para ligar o notebook, ele vai falar virtualmente, até para se sentir seguro que ele pode fazer essa transação pelo computador, então vai ter uma vídeo conferência com o gerente, ele vai tratar o assunto e a gente já sabe que depois que passar esse período, essa fase, essa experiência dentro da agência, então quando ele quiser falar sobre investimento, mais uma vez, já sabe que ele pode fazer remotamente, que ele não precisa ir à agência, então ele vai ver que tem essa possibilidade (E22).

Na verdade o banco vem se transformando em digital há um tempo, antes do surgimento das fintechs e acho que com o surgimento das fintechs tem acelerado essa transformação digital, ganhou uma prioridade maior. Nas agências, algumas se tornaram digitais, alguma deixaram de existir, mas as que continuam existindo, mudaram um pouco os modelos, mas elas ainda seguem o padrão de agência, mas mudou um pouco o modelo da agência, algumas deixaram de existir e se tornaram digitais (E24).

O banco tem o app da conta, o app do cartão de crédito, então isso tudo ajuda. Se ele tiver alguma dúvida ou questionamento ele tanto pode acionar os especialistas através do ajuda dentro do banco ou senão com o gerente entrando direto em contato com ele antes de acessar a central, antes de acessar uma reclamação, ele entra em contato com o banco (E26).

Hoje os caixas eletrônicos são usados apenas para sacar dinheiro ou para o velho cheque, que tem algumas pessoas que ainda utilizam cheque, a prova viva de que uma forma de pagamento se tornou obsoleta e poucas pessoas usam devido ao risco está associado a esse tipo de monetário, de valor de moeda e devido também ao tempo de compensação, a não praticidade do produto. Os mais novos dificilmente usar um cheque hoje em dia, realmente são os clientes mais antigos, mais conservadores que ainda utilizam vez ou outra, mas também tem um lado que muitos estabelecimentos ou pessoas que não estão mais aceitando o que acaba de certa forma forçando essas clientes conservadores, mais antigos a entrar na área digital utilizar cartão de crédito e débito (E27).

#### **4.3.7 RELAÇÕES COM O MERCADO**

O Banco Itaú Unibanco, por ser a maior instituição bancária brasileira, naturalmente mantém intensas relações com o mercado. Em seus relatos, os colaboradores demonstraram que neste contexto, o banco deseja se equiparar a empresas que têm excelência de atendimento, gerando satisfação plena a seus clientes. Por essa razão, foram diversas observações que ressaltaram o fator “em virtude das fintechs”, pois todos os entrevistados demonstraram a preocupação do banco em se manter modernizado e seguindo as principais tendências do mercado.

Os trechos a seguir demonstram essa visão dos colaboradores.

Como eu comentei agora há pouco, acho que tem três coisas importantes que estão acontecendo nas fintechs hoje para te assombrar: a primeira coisa é você rejeitar a prateleira de produtos [...]. Segundo ponto, eu acho que é olhar para os canais, quando você tem uma fintech, ela nasce sem legado, diferente de um banco, que já vem de uma história de 90 anos falando sobre investimentos ou sobre qualquer outro produto do banco de forma bastante pensada para cada canal [...]. Terceiro e último, eu acho que influencia sempre, quando uma fintech dessa nasce, ela não tem um histórico, aqui é um ponto chave, enquanto o nosso *account load*, vamos dizer assim, a quantidade de clientes que o gerente atende em cada um dos níveis, em torno de 500 em um segmento, 700 em outro e até mais de 2000 em outro segmento, lá na fintech, tem-se um para 100, para 50 (E21).

As fintechs, digamos assim, os principais, Nubank, C6, Banco Inter entre outros, por serem empresas relativamente novas, tem que ter algum chamariz para atrair clientes, então o pessoal obviamente vai prometer até o céu para o cliente, dar anuidade, pacote de serviços, questões de tarifas para transações, entre outras coisas, taxas menores como atratividade. Então, se a instituição não tiver uma iniciativa para bater de frente com essas fintechs, você acaba perdendo bastante cliente, e uma vez que ele é atendido em outra instituição e é bem resolvido ali, dificilmente você recupera. Então é mais fácil você tentar manter e aí o banco tem muito mais condições de manter, do que uma fintech, do que uma Nubank, do que um C6, do que qualquer outro, porque o Itaú é o maior Banco da América Latina, tem muito mais condições para manter um cliente, para fazer uma condição diferenciada, antes de o cliente ir embora do que recuperar depois (E23).

Eu acho que o surgimento das fintechs abriu uma concorrência que o Brasil não tinha, que no Brasil não existia ainda, então eu acho que foi positivo, fez essas grandes empresas olharem de uma forma menos segura, saírem de sua zona de conforto. Eu acho que foi positivo para todo mundo, para o Itaú, para os grandes bancos eu já não tenho tanta propriedade, mas acredito que sim e para os clientes que tiveram serviços melhores, evoluíram nessa questão digital graças à vinda dessas oncorrências, dessas fintechs (E24).

Eu acho que com o surgimento das fintechs, um ponto que realmente trouxe muito ganho para o mercado no geral, foi questão dos meios de pagamentos, foi uma grande transformação. Antes você tinha duas ou três empresas que monopolizavam o controle dessas transações, o empresário tinha que alugar maquininha, estava sujeito às taxas absurdas. Hoje com a chegada das fintechs, muitas dessas transações são gratuitas, os equipamentos agora você adquire, são seus, você não vai ficar refém de aluguel, as taxas são mais competitivas, então acho que essas mudanças que as fintechs trouxeram foram muito boas (E27).

No que se refere à “concorrência” em seu espectro amplo, os colaboradores demonstraram que embora o banco seja o líder de mercado em muitos produtos e serviços, a preocupação do com a concorrência é constante. De acordo com os respondentes, o banco identificou que atualmente, seus concorrentes não são somente os grandes bancos, mas as empresas inovadoras que apresentam soluções cada vez mais demandadas pelos clientes. Essa percepção pode ser identificada pelos trechos a seguir:

Obviamente, acho que todo o mercado se movimentou em relação a isso, por que toda vez que uma fintech entra no seu ramo de atuação, ela normalmente começa por um nicho dentro da sua especificidade. Então, eu vou dar um exemplo aqui, hoje eu trabalho na tecnologia, mas antes trabalhava na área de investimentos quando a XP nasceu, foi um case específico, ela rapidamente começou a ganhar recursos de bancos tradicionais, o Itaú era um deles e obviamente a nossa visão em relação a nossa carteira de produtos, a nossa estrutura de preço, tudo isso precisou ser revisitado, por que nesse novo cenário de concorrência mais acirrada, dificilmente você consegue sobreviver, manter uma proposta de valor com diferencial se você tem uma fintech como sombra, assim já com uma velocidade de crescimento rápido (E21).

A gente falava que nosso competidor direto era o Bradesco, hoje são as fintechs. É que antes era uma ou outra, hoje já tem muito mais, tem o Nubanking, tem o Original, então estão surgindo outros nomes que estão ficando fortes no mercado (E22).

Cresceu muito [a concorrência], porque se você, que já está no mercado hoje, você contaem uma mão os grandes bancos, Itaú, Bradesco, Caixa, Santander, Banco do Brasil o resto são os menores, teoricamente. Então começa a surgir empresas que tem mil possibilidades para os clientes e se você não acompanhar, não tiver uma ação para bater de frente, para dizer “quem manda aqui sou eu”, vira um monstro, então para recuperar depois é muito difícil um cliente que você perde, para recuperar é complicado (E23).

Tenho conhecimento dos treinamentos e reuniões que participo, que a instituição ela vem em uma mudança internamente, chamada de mudança de liga. A instituição ela percebe que o cliente quer ser cliente de uma instituição que o trate de forma como as empresas do futuro, quais são as empresas do futuro hoje? Apple, Google, que tem um atendimento ao cliente extremamente diferenciado, se você tem problema com a Apple, eles resolvem o problema e te dão outro aparelho, coisas desse tipo. Então, o Itaú ele não quer se comparar, ele não quer competir com Bradesco, Banco do Brasil, com o Santander, ele quer se comparar à Apple, Google, Amazon, com empresas que trazem experiências com o cliente, que tem um atendimento ao cliente diferenciado, que internamente tem uma cultura hoje que está em andamento, que é a mudança de liga, tanto que instituição está contratando muitas pessoas que são de outros setores, para que essa mudança ocorra com maior velocidade (E28).

#### **4.3.8 ANÁLISE CONJUNTA DOS FATORES**

A partir da leitura e releitura das transcrições das entrevistas realizadas com os colaboradores do Banco Itaú Unibanco, os fatores foram registrados nos textos por meio do software Atlas TI (conforme Figura 2) e ao final foram quantificados, gerando a Tabela 7. A tabela demonstra quantas vezes cada fator foi identificado em cada uma das entrevistas.

Tabela 7

**Tabela de ocorrência dos fatores por entrevistado no Banco Itaú**

FATORES	BANCO ITAÚ										TOTAL
	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	E29	E30	
Em virtude das fintechs	19	10	7	7	1	8	7	5	11	8	<b>83</b>
Quadro de colaboradores	5	10	10	3	5	5	5	7	8	5	<b>63</b>
Adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários	5	9	9	3	6	6	4	3	2	7	<b>54</b>
Migração do modelo físico para o digital	5	12	4	3	3	4	4	4	10	4	<b>53</b>
Mudanças nos modelos de negócios	8	7	5	4	2	3	4	4	10	1	<b>48</b>
Concorrência	4	6	7	2	2	4	6	2	7	4	<b>44</b>
Produtos e serviços de forma digital	5	5	6	3	2	5	3	5	4	1	<b>39</b>
Busca por eficiência operacional	3	4	9	2	1	1	4	3	10	1	<b>38</b>
Infraestruturas digitais	7	3	3	2	1	7	1	6	4	3	<b>37</b>
Confiança dos clientes nos negócios digitais	1	4	4	2	2	3	3	4	6	2	<b>31</b>
Participação no desenvolvimento digital	2	5	5	1	1	3	0	4	3	1	<b>25</b>
Replicar procedimentos ou produtos de outras instituições	4	1	4	1	2	2	0	1	5	2	<b>22</b>
Mudanças na operacionalização dos negócios em decorrência da pandemia de Covid-19	0	5	3	1	2	2	0	2	3	2	<b>20</b>
Sistemas de tecnologia da informação	3	3	2	2	0	0	2	3	3	1	<b>19</b>
Mudanças no relacionamento com os clientes em decorrência da pandemia de Covid-19	1	4	2	0	0	0	0	2	1	1	<b>11</b>
Desenvolvimento do empreendedorismo digital	3	0	2	0	0	0	1	0	2	0	<b>8</b>
Outras instituições replicando procedimentos ou produtos	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	<b>4</b>
<b>TOTAIS</b>	<b>76</b>	<b>88</b>	<b>83</b>	<b>38</b>	<b>30</b>	<b>53</b>	<b>44</b>	<b>55</b>	<b>89</b>	<b>43</b>	<b>599</b>

*Nota.* Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do software Atlas TI.

Diferente das instituições anteriores, os colaboradores do Banco Itaú Unibanco, destacaram como fator de maior preponderância “em virtude das fintechs”, demonstrando que grande parte de suas ações em busca de modernização e digitalização ocorre para acompanhar os movimentos das fintechs e se manterem à frente do mercado. Em sequência, outro fator que merece destaque, é a participação e importância do “quadro de colaboradores”, demonstrando a considerável valorização de seu capital humano. Por fim, semelhante às demais instituições, o fator “adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários” também se destacou. Desta forma, os colaboradores demonstram o entendimento que a instituição busca se modernizar ao máximo, acompanhando



constantemente os movimentos promovidos pelas fintechs e, para isso, ela valoriza e incentiva seu quadro de colaboradores, visto que estes direcionam o banco nas adaptações e mudança de seus produtos.

Por outro lado, os fatores de menor consideração identificados nas entrevistas foram “outras instituições replicando procedimentos ou produtos”, demonstrando que o mercado não costuma replicar suas ações. O “desenvolvimento do empreendedorismo digital”, também pouco citado nas entrevistas, traz o entendimento de que os colaboradores não entendem que as mudanças ocorridas exercem influência considerável sobre o empreendedorismo digital. Por fim, as “mudanças no relacionamento com os clientes em decorrência da pandemia de Covid-19”, entre os menos citados, traz a compreensão de que em virtude de a instituição ainda estar enfrentando as condições pandêmicas, exerceu menor influência sobre o relacionamento com os clientes, mas é possível que essa percepção possa sofrer influência no futuro, quando a pandemia for superada.

#### **4.4 ANÁLISE INTERCASOS**

Depois de verificados os resultados gerados pelas entrevistas nos três bancos individualmente, torna-se necessário à verificação e interpretação dos dados de forma ampla e geral, interpretando-os conjuntamente. Seguindo o mesmo padrão das Tabelas 5, 6 e 7, a partir da leitura e releitura das transcrições das entrevistas realizadas com os colaboradores, os fatores foram registrados nos textos por meio do software Atlas TI e, ao final, foram quantificados, desta vez divididos em grupos. A Tabela 8 demonstra quantas vezes cada fator foi identificado nas entrevistas em cada um dos grupos separados por instituição, a partir da divisão demonstrada na Figura 2 (apresentada no início do capítulo 4).

Tabela 8  
**Tabela de recursos por bancos**

<b>RECURSOS</b>	<b>BANCO DO BRASIL</b>	<b>BANCO BRADESCO</b>	<b>BANCO ITAÚ UNIBANCO</b>	<b>TOTAIS</b>
Finanças	148	202	136	<b>486</b>
Criação e disseminação do conhecimento	76	128	88	<b>292</b>
Relações com o mercado	66	88	103	<b>257</b>
Digitalização	77	70	58	<b>205</b>
Redes	56	84	49	<b>189</b>
Capital Humano	40	62	63	<b>165</b>
Covid-19	24	19	31	<b>74</b>
<b>TOTAIS</b>	<b>487</b>	<b>653</b>	<b>528</b>	<b>1668</b>

*Nota.* Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do software Atlas TI.

Em virtude da ocorrência de mais de um fator pertencente a um mesmo grupo de recursos, a quantidade total de fatores identificados nos grupos de recursos é menor do que a quantidade de fatores identificados individualmente.

Conforme evidenciado na Tabela 8, o destaque entre os grupos de recursos foi o grupo de Finanças, que demonstra que a maior parte dos fatores identificados nas entrevistas estão relacionados com a “adaptação ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários”, com os “produtos e serviços de forma digital”, com a “busca por eficiência operacional” e com a “confiança dos clientes nos negócios digitais”. Entre os bancos, cabe destacar, também, que o Bradesco, quando considerados os grupos de recursos, foi o que apresentou o maior número médio de codificações nas entrevistas, aproximadamente 65 codificações por respondente, demonstrando a densidade do conteúdo obtido nas entrevistas.

Em sequência, pode ser observada a importância da Criação e disseminação do conhecimento no setor bancário, que permite que o “quadro de colaboradores” do setor se torne cada vez mais e capacitado, seguido das Relações com o mercado, demonstrando a preocupação das instituições com a “concorrência” e demais instituições semelhantes no mercado. Igualmente importante, o grupo de recursos Digitalização se apresenta como a ligação entre os modelos tradicionais e a novos modelos de realização das atividades do setor.

As Redes de tecnologia se destacaram demonstrando ser um recurso necessário para fornecer embasamento para que as mudanças tecnológicas possam ser implantadas e o setor permaneça em evolução. O grupo de recursos Capital Humano demonstrou que embora as tecnologias se mostrem cada vez mais avançadas, e já existam os sistemas de inteligência artificial, na relação entre clientes e instituições bancárias ainda é necessária à participação de profissionais, que precisam estar cada vez mais preparados para atuar no mercado.

Os fatores relacionados à Covid-19 demonstram menor ocorrência média entre os participantes, permitindo a compreensão de que possivelmente apresentem maior relevância no futuro, visto que o país ainda enfrenta as condições pandêmicas. Nesse período, tornou-se evidente que as instituições foram forçadas a elevar o nível e os processos de digitalização, e durante as entrevistas, os colaboradores demonstraram o entendimento de que qualquer opinião a respeito dessa relação seria precoce, sem embasamento em resultados da instituição em que trabalham (que só serão divulgados a partir do fechamento do exercício deste ano).

Com o intuito de gerar uma visão mais ampla e detalhada sobre os fatores utilizados na codificação das entrevistas, foi gerada a Tabela 9, demonstrando, individualmente, a ocorrência de cada código.

Tabela 9  
**Tabela de ocorrência dos fatores por bancos**

<b>FATORES</b>	<b>BANCO DO BRASIL</b>	<b>BRADESCO</b>	<b>ITAÚ UNIBANCO</b>	<b>TOTAIS</b>
Adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários	80	80	54	<b>214</b>
Em virtude das fintechs	45	53	83	<b>181</b>
Migração do modelo físico para o digital	67	59	53	<b>179</b>
Infraestruturas digitais	52	76	37	<b>165</b>
Quadro de colaboradores	40	62	63	<b>165</b>
Produtos e serviços de forma digital	36	85	39	<b>160</b>
Mudanças nos modelos de negócios	36	67	48	<b>151</b>
Busca por eficiência operacional	47	63	38	<b>148</b>
Concorrência	37	48	44	<b>129</b>
Confiança dos clientes nos negócios digitais	31	48	31	<b>110</b>
Participação no desenvolvimento digital	31	37	25	<b>93</b>
Replicar procedimentos ou produtos de outras instituições	12	21	22	<b>55</b>
Sistemas de tecnologia da informação	15	20	19	<b>54</b>
Mudanças na operacionalização dos negócios em decorrência da pandemia de Covid-19	15	10	20	<b>45</b>
Mudanças no relacionamento com os clientes em decorrência da pandemia de Covid-19	10	13	11	<b>34</b>
Desenvolvimento do empreendedorismo digital	12	12	8	<b>32</b>
Outras instituições replicando procedimentos ou produtos	5	8	4	<b>17</b>
<b>TOTAIS</b>	<b>571</b>	<b>762</b>	<b>599</b>	<b>1932</b>

*Nota.* Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do software Atlas TI.

Quando considerados individualmente, a quantidade total de fatores nos grupos de recursos é maior do que quando considerados a quantidade total de recursos, visto que quando contabilizados, há a possibilidade de ocorrência de mais de um fator pertencente a um mesmo grupo de recursos.

Ao serem observados individualmente, os fatores codificados nos textos demonstram que o que mais se destacou nas entrevistas se refere às “adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários”, confirmando o dinamismo do mercado e a necessidade constante de evolução e modernização dos produtos e serviços, que vão se adequando de acordo com a necessidade do público que os consome, conforme pode ser evidenciado nos trechos de entrevistados dos três bancos.

O banco está sempre buscando a melhoria dos produtos para poder ofertar ao cliente de forma que ele esteja compatível ou até melhor que os concorrentes, mas pontualmente em um produto ou outro a gente acaba esbarrando em algumas burocracias internas que ficam travadas, travam a linha de frente que é onde atuo, o tratamento direto com o cliente (E4).

Flexibilizou muito as tarifas, principalmente a cesta de serviços que as fintechs não cobram aí a maioria delas acho que não cobram, então quer dizer é um argumento que elas tinham e hoje em dia é flexível no banco. Qualquer pessoa que chegar interessada em mudar esse pacote, a sua cesta ou até mesmo cancelar, a gente tem carta branca para cancelar (E11).

O banco flexibilizou um pouco mais nos produtos, por exemplo, ações de alguns produtos como cartão de crédito, tarifas e também reduziu valores para acompanhar as fintechs que muitas delas não têm cobrança de anuidade de cartão ou até mesmo tarifa de conta (E25).

Em sequência, se destaca o fator “em virtude das fintechs”, permitindo a compreensão de que a maior parte das adaptações ou mudanças ocorridas no mercado efetivamente acontece em virtude do surgimento das fintechs. Algumas passagens demonstram esse entendimento.

Talvez tenha sido essa crescente corrida e das fintechs por oferecer o serviço de qualidade que nos colocou a ponto de também priorizar o assunto, acelerar certas entregas no banco e hoje tem a melhor nota de aplicativo nas Lojas Apple e Play Store para um banco, por exemplo. E aí eu incluo os digitais, então assim, hoje o Banco do Brasil é o App mais bem avaliado, o App financeiro mais bem avaliado do país (E3).

Com o surgimento das fintechs, o banco começou a se sentir ameaçado, então desenvolveu esse departamento/agência para fornecer o atendimento digital para os clientes que tem esse perfil, então nós notamos que alguns dos principais prédios, um deles localizado na Avenida Paulista e o outro na República, eles tiveram andares disponibilizados para essas agências digitais, que vieram a surgir ao longo dos últimos 5 a 6 anos, mais ou menos (E13).

O banco vem se transformando em digital há um tempo já, antes do surgimento das fintechs e acho que com o surgimento das fintechs tem acelerado essa transformação digital, ganhou uma prioridade maior. Nas agências, algumas se tornaram digitais, alguma deixaram de existir, mas as que continuam existindo, mudaram um pouco os modelos, mas elas ainda seguem o padrão de agência, mas mudou um pouco o modelo da agência, mas algumas deixaram de existir e se tornaram digitais (E24).

Cabe ressaltar também que a “replicação de procedimentos ou produtos de outras instituições” se destacou mais do que outras instituições replicando procedimentos da instituição em que os entrevistados atuam, que foi o fator menos citado nas entrevistas, demonstrando que esse tipo de prática, na visão dos entrevistados, ocorre muito pouco, conforme evidenciado nos trechos a seguir.

O banco tem uma característica interessante que ele é um banco inovador, normalmente ele traz novidades ao mercado, mas ele é um banco muito ruim de propaganda, então muitas iniciativas, coisas novas, o banco cria, mas não divulga, você vê primeiro o concorrente divulgar do que o próprio banco, mas em algumas situações sim, você tem o banco seguindo alguma fintech, alguma ideia interessante, mas o banco é muito inovador nessa parte de TI, ele é muito ativo (E6).

Eu vejo a galera copiando as coisas que a gente faz no Bradesco, agora o que a gente copiou no mercado, que a gente tenha replicado, talvez melhores práticas no próprio mundo de open banking, que nosso executivo de tecnologia foi na Europa na época do GPRD, foi ver como que a tecnologia de API estava funcionando lá e a gente trouxe um conceito para cá, talvez de outras, não de outras situações financeiras, mas de outros mercados. A própria inteligência artificial, a BIA, a gente foi pioneiro em colocar inteligência artificial aqui, a gente foi lá fora entender como isso funcionava em outros setores não financeiros, porque fomos o primeiro. Particularmente no mundo que eu vivo, eu não vejo muito o Bradesco copiando, eu vejo o mercado copiando o Bradesco, mas talvez isso que eu falei (E16).

Isso é novo pra gente, começou no mês passado, e se eu não me engano o Bradesco trabalha com essa linha de crédito, e a gente não fazia antes. Então para um cliente que tem imóvel quitado, documentado tudo certinho, faz total sentido até porque é um crédito com garantia, a taxa vai vir menor e dificilmente vai ser um cliente que vai te dar um calote, alguma coisa do tipo, por que ele tem um bem ali que fica alienado, uma coisa nova que os outros já faziam, a gente começou a fazer. Que eu lembre é isso, e a portabilidade de crédito mobiliário que não fazia também, mas fora isso não me recordo de algum outro produto que o banco tenha ido no paralelo. Se não me falha a memória, essa linha de crédito é acima de R\$ 40.000,00, que dá para fazer e tem um percentual do valor do imóvel que se limita a 60 ou 70% do valor do imóvel que é o valor que pode liberar (E23).

Com o objetivo de gerar uma análise dos fatores que coocorreram, demonstrando a intersecção de dois ou mais fatores, foi criada a Tabela 10, destacando em maior intensidade de verde escuro as maiores coocorrências e em amarelo, as menores. As células em branco representam a intersecção dos códigos com eles próprios.

Tabela 10

## Tabela de coocorrência dos fatores de análise em empreendedorismo digital

Fatores	Adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários	Busca por eficiência operacional	Concorrência	Confiança dos clientes nos negócios digitais	Desenvolvimento do empreendedorismo digital	Em virtude das fintechs	Infraestruturas digitais	Migração do modelo físico para o digital	Mudanças na operacionalização dos negócios em decorrência da pandemia de Covid-19	Mudanças no relacionamento com os clientes em decorrência da pandemia de Covid-19	Mudanças nos modelos de negócios	Outras instituições replicando procedimentos ou produtos	Participação no desenvolvimento digital	Produtos e serviços de forma digital	Quadro de colaboradores	Replicar procedimentos ou produtos de outras instituições	Sistemas de tecnologia da informação	TOTALS
Adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários	0	33	30	20	1	46	35	56	7	5	30	1	11	50	20	10	6	361
Busca por eficiência operacional	33	0	13	9	3	18	34	19	6	2	27	1	11	21	31	5	12	245
Concorrência	30	13	0	8	3	53	10	19	2	3	16	4	4	24	7	23	0	219
Confiança dos clientes nos negócios digitais	20	9	8	0	2	11	11	28	5	13	13	1	9	31	11	2	1	175
Desenvolvimento do empreendedorismo digital	1	3	3	2	0	7	4	6	2	0	6	0	5	3	2	1	1	46
Em virtude das fintechs	46	18	53	11	7	0	24	30	7	1	27	3	8	25	24	18	4	306
Infraestruturas digitais	35	34	10	11	4	24	0	38	5	3	25	4	17	27	21	5	30	293
Migração do modelo físico para o digital	56	19	19	28	6	30	38	0	7	7	21	1	7	32	18	2	1	292
Mudanças na operacionalização dos negócios em decorrência da pandemia de Covid-19	7	6	2	5	2	7	5	7	0	5	6	0	3	8	12	1	2	78
Mudanças no relacionamento com os clientes em decorrência da pandemia de Covid-19	5	2	3	13	0	1	3	7	5	0	4	0	0	7	4	0	1	55
Mudanças nos modelos de negócios	30	27	16	13	6	27	25	21	6	4	0	1	13	16	17	4	9	235
Outras instituições replicando procedimentos ou produtos	1	1	4	1	0	3	4	1	0	0	1	0	2	2	0	4	0	24
Participação no desenvolvimento digital	11	11	4	9	5	8	17	7	3	0	13	2	0	11	30	2	10	143
Produtos e serviços de forma digital	50	21	24	31	3	25	27	32	8	7	16	2	11	0	14	2	3	276
Quadro de colaboradores	20	31	7	11	2	24	21	18	12	4	17	0	30	14	0	3	9	223
Replicar procedimentos ou produtos de outras instituições	10	5	23	2	1	18	5	2	1	0	4	4	2	2	3	0	3	85
Sistemas de tecnologia da informação	6	12	0	1	1	4	30	1	2	1	9	0	10	3	9	3	0	92

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do software Atlas TI.

Conforme pode ser verificado na Tabela 10, a maior coocorrência de fatores foi identificada na intersecção de “adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários” com “migração do modelo físico para o digital”, demonstrando que a

maior parte das mudanças ocorridas no setor se deve em virtude da necessidade de substituição dos processos físicos para os digitais. Nessas adequações, destaca-se a operacionalização de negócios que antes necessitavam da presença física dos clientes para a realização e também a realocação de parte de seus colaboradores para o trabalho à distância, exercendo suas atividades profissionais em suas residências. Os clientes que anteriormente apresentavam resistência para aceitação dos meios eletrônicos nos serviços bancários passaram a ter a necessidade de aceitação desses meios para a continuidade no relacionamento. Assim também, as instituições que não se mostravam favoráveis aos seus colaboradores operarem a distância, precisaram se adequar e aceitar o *home office* com maior naturalidade.

O avanço da digitalização reduz substancialmente várias barreiras à entrada no setor, permitindo a distinção entre diferentes aspectos do impacto da digitalização e espera-se, portanto, que leve a mais empreendedorismo (Fossen & Sorgner, 2019). Da mesma forma, entende-se a digitalização como a transformação do trabalho por meio de novas tecnologias digitais que leva a uma relação mais próxima entre seres e máquinas como fatores de produção complementares, e não à substituição de trabalhadores. Assim, pressupõe-se a necessidade de cada colaborador estar preparado para a comercialização e prestação de serviços por meios digitais (Huđek, Širec, & Tominc, 2019).

A intersecção de “concorrência” com “em virtude das fintechs” também merece destaque, visto que demonstra que grande parte das ações e reações das instituições bancárias tradicionais ocorre em resposta ao movimento das fintechs no mercado. Merece destaque também a intersecção de “produtos e serviços de forma digital” com “adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários”, que demonstra que embora atualmente muitos produtos já estejam em formato digital, estes produtos também tem a necessidade de ajustes e melhorias constantes para acompanhar as tendências do mercado. Além disso, cabe ressaltar a importância da intersecção de “infraestruturas digitais” com “migração do modelo físico para o digital”, permitindo que se compreenda que para que seja possível a migração dos modelos, naturalmente se faça necessário também uma infraestrutura sistêmica que suporte a tecnologia necessária para as modificações e avanços tecnológicos.

## **5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados do estudo realizado no campo, sendo composto por três subseções. A seção 5.1, apresenta uma revisão do referencial teórico sobre o empreendedorismo digital à luz do entendimento dos respondentes do setor bancário. Na seção 5.2, é feita uma análise dos recursos apresentados na Figura 2 (no início do capítulo 4) com base no referencial teórico e nas entrevistas realizadas. Por fim, na seção 5.3, é feita uma análise das condições isomórficas das instituições financeiras após o surgimento das fintechs de acordo com as observações dos entrevistados.

### **5.1 LEGITIMAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO DE EMPREENDEDORISMO DIGITAL A PARTIR DOS DADOS COLETADOS NO ESTUDO EMPÍRICO**

O referencial teórico desta pesquisa é iniciado a partir dos estudos de empreendedorismo digital, com foco no setor bancário brasileiro, especificamente nas instituições bancárias tradicionais a partir do surgimento das fintechs. De acordo com Szalavetz (2020), grandes transformações são impulsionadas pelo progresso tecnológico, observação que foi feita pela quase totalidade dos entrevistados, que identificaram o quanto a tecnologia avançou no setor no últimos anos, gerando profundas transformações. Neste contexto, Steininger (2019), afirmou que a transformação da tecnologia da informação foi iniciada a mais de cinquenta anos, fato que pode ser confirmado pela história dos bancos estudados, a partir de seus sites institucionais.

Nessa busca por evolução, Kraus et al. (2019), destacaram que por vezes, na impossibilidade de atender a toda a demanda de mercado, surgem lacunas em produtos ou serviços, gerando oportunidade de novos negócios. Isso pode ser percebido através dos diversos focos das fintechs que surgiram no setor e foram destacadas por alguns entrevistados, oferecendo produtos e serviços inovadores ou até mesmo produtos e serviços já existentes no mercado, mas com atendimento e acompanhamento próximo dos clientes como diferencial competitivo, que foi destacado por Setiawan e Erdogan (2020). Essas fintechs fizeram



exatamente o que destaca Caetano (2014), que empreendedores identificam oportunidades no meio digital e utilizam as mídias que têm a disposição para criarem seus negócios.

Di Domenico et al. (2014), ressaltaram que as fintechs, fazem uso da tecnologia para conseguir alavancar sua expansão além dos limites físicos dos negócios. Nos relatos dos respondentes, pode ser observado que algumas fintechs não possuem atendimento físico, somente digital, e utilizam essa situação como atrativo aos seus clientes, incorporando desburocratização de processos e atendimento de qualidade à distância. Embora ainda existam gerações de mais idade que tem preferência pelo atendimento presencial, o comportamento dos clientes confirma o que enfatizaram Giones e Brem (2017), que cada vez mais esse modelo de negócios, deva substituir a relação tradicional de negócios.

Em um contexto mais abrangente, os entrevistados destacaram a importância do empreendedorismo no crescimento econômico da economia brasileira, o que também foi feito por Stevenson e Jarillo (2007), e na alavancagem dos negócios bancários, reforçando o que foi destacado por Arin et al. (2015). No empreendedorismo identificado no surgimento e desenvolvimento das fintechs, os respondentes citaram oportunidades e descobertas, da mesma forma que Scott e Sankaran (2000), assim como o poder que as fintechs passaram a exercer no mercado sobre a transformação das instituições tradicionais, foco de estudo do artigo de Albertini e Muzzi (2016). Essa transformação observada pelos entrevistados, traz o entendimento de como as procedimentos bancários incorporaram as tecnologias digitais, interação demonstrada por Recker, Jan e Briel (2019).

Em referência ao empreendedorismo digital, os estudos de Barros e Pereira (2008) e Feldman (2014), corroboram com a compreensão dos entrevistados sobre esse fenômeno, entendendo sua importância para o crescimento econômico, para a criação de empregos e para a inovação dos processos. Os entrevistados que compreenderam a influência da digitalização de processos no avanço do empreendedorismo digital observaram que este processo ocorre por baratear os negócios, reduzir a quantidade de recursos necessários para os investimentos iniciais e principalmente porque a automatização reduz a quantidade necessária de colaboradores, o que também foi observado nos estudos de Bader (2011).

Neste momento em que o país enfrenta condições pandêmicas e o consequente afastamento social, foi destacada pelos entrevistados a importância desses novos modelos de negócios que se apresentam inovativos, dinâmicos e que rompem com antigos padrões, da mesma forma que foi destacado por Ammirato et al. (2019). Como muitos negócios passaram a se desenvolver neste formato, os entrevistados destacaram que é a forma possível para que

as empresas voltem a crescer. Muitos ainda destacaram a importância de boas infraestruturas digitais, convergindo com Srinivasan e Venkatraman (2018).

Um dos entrevistados, colaborador que atua em departamento de uma das instituições estudadas, destacou a dificuldade que as grandes instituições enfrentam para adequar suas consideráveis estruturas e realizarem testes em seus segmentos, visto que atendem à rigorosa legislação do BACEN, em contraponto as fintechs, que como citado nos estudos de Steininger (2019), podem criar, implantar e testar novos modelos de negócios, o que facilita manobras estratégicas, citadas por Geissinger et al. (2018) e Nambisan (2017).

Por fim, assim como Autio e Szerb (2018), os entrevistados também consideraram os Recursos Finanças, as Redes, o Capital Humano e a Criação e disseminação do conhecimento de grande importância, mas seus relatos demonstraram a necessidade de consideração de outros Recursos, que serão abordados de forma completa na próxima seção.

## **5.2 OS RECURSOS DE ANÁLISE EM EMPREENDEDORISMO DIGITAL A PARTIR DOS DADOS COLETADOS NO ESTUDO EMPÍRICO**

A partir do estudo de campo, identificou-se que além dos Recursos identificados no referencial teórico, emergiram outros, resultando ao total de sete categorias que serão analisados nesta seção, à luz da literatura.

### **5.2.1 FINANÇAS**

No recurso de Finanças, especificamente em relação às “adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários”, Hull et al. (2007), destacaram que a forma de comercialização de produtos ou serviços é o que diferencia o empreendedorismo tradicional do empreendedorismo digital, além de destacar que quando um novo empreendimento vende bens ou serviços em formato digital, ele está buscando uma forma de empreendedorismo que é pelo menos, moderadamente digital. Neste contexto, muitos produtos ou serviços das instituições bancárias tradicionais brasileiras foram e estão sendo adaptados para serem comercializados em formato digital.

A partir desse entendimento, uma vez que as instituições bancárias estão cada vez mais se adequando a esses novos formatos, subentende-se que todas as instituições caracterizam-se ao menos como empreendimentos moderadamente digitais. No caso das fintechs, seguindo o mesmo raciocínio, como estas são criadas para atuar em sua maioria, unicamente de forma digital, conforme destacado por Bhagat e Roderick (2020), podem ser consideradas como empreendimentos digitais avançados. Elas foram consideradas pelos entrevistados uma mudança disruptiva com os antigos padrões de realização das atividades, foco que foi dado nos estudos de Lee e Shin (2018), que destacaram que as fintechs abrem inúmeras possibilidades no mercado, corroborando também com a visão de Gabor e Brooks (2017).

Um dos entrevistados citou que atualmente, para um produto ser criado, ele já “precisa nascer digital”, caso contrário, ele não será nem mesmo desenvolvido. Essa situação se aplica ao fator “produtos e serviços de forma digital”, que se desenvolve a partir dos estudos de Bader (2011), que descreveu que os produtos e serviços digitais, podem tornar a rotina de serviços mais barata. A busca por redução de custos nas instituições estudadas também foi muito observada pelos respondentes.

O intuito de reduzir custos e otimizar processos no setor bancário encaminha as instituições na “busca por eficiência operacional”, outro fator que os entrevistados demonstraram entender que é preocupação constante nas instituições e que foi destacado por Steininger (2019). Essa redução de custos, melhoria de processos, busca por maior agilidade, desburocratização e diversificação foi também destacado por Lee e Shin (2018). Como pode ser observado na opinião dos entrevistados, é preciso que as instituições estejam atentas as oportunidades e ameaças do mercado ou esses novos negócios, caso não sejam bem estruturados podem não ter sucesso, conforme destacou os estudos de Kraus et al. (2019) e Chen, Li, Wu e Luo (2017).

No que se refere a “confiança dos clientes nos negócios digitais”, todos os respondentes demonstraram entender que a confiança se eleva cada vez mais. Destacaram que clientes mais idosos e não familiarizados com a tecnologia tem maior dificuldade de aceitação, mas as gerações mais jovens aceitam e tem preferência pelos meios digitais. Essa aceitação e confiança das gerações mais jovens reduz o desafio enfrentado nesse sentido, pelo empreendedorismo digital, conforme foi destacado por Kraus et al. (2019).

Ainda em relação à confiança, Wonglimpiyarat (2018) destacou que é importante o apoio governamental demonstrando credibilidade e confiança nos serviços digitais e cumprindo suas atribuições, possa estabelecer leis, políticas e regulamentos que efetivamente

protejam instituições, clientes e outras partes interessadas. No caso específico do Brasil, embora as esferas governamentais utilizem e transmitam confiança em muitos de seus processos, o mercado ainda carece de regulamentação e legislação específica para as relações e negócios digitais.

### **5.2.2 REDES**

No caso das Redes, a importância das “infraestruturas digitais” foi um fator de considerável importância sob a ótica dos entrevistados, pois essas infraestruturas permitem que as instituições diversifiquem seus negócios em diversos ramos, exatamente da forma que foi abordado por Gomber et al. (2017), no cubo de finanças digitais apresentado na Figura 1 (no capítulo 2). Nele, as *traditional service providers* estão alocadas lado a lado com as *fintech companies*, o que confirmam, na prática, que ambas as estruturas possuem uma linha tênue que as separa. O cubo demonstra na prática, a grande flexibilidade das instituições em combinarem os serviços prestados ao mercado, sendo os financiamentos, os investimentos, os pagamentos, os seguros e a assessoria em investimentos (todos digitais), os mais comentados pelos entrevistados.

Além das “infraestruturas digitais”, os entrevistados destacaram também a importância dos “sistemas de tecnologia da informação” na integração entre hardwares e softwares, tornando suas atividades mais interativas e práticas. Esse mesmo foco foi dado por Steininger (2019), que destacou ainda que os novos negócios, aqui representados pelas fintechs usam exatamente a tecnologia da informação para facilitar os negócios empresariais. A evolução desses novos negócios avançou a partir da facilitação das inúmeras formas de acesso que existem à disposição dos clientes, aumentando a conectividade e facilitando processos, em concordância com os estudos de Gomber et al.(2017).

### **5.2.3 CAPITAL HUMANO**

No que se refere ao recurso Capital Humano, Hull et al. (2007), destacou que quanto maior for a digitalização de processos, menor a necessidade de mão de obra, de equipes de trabalho. Isso foi confirmado pela visão dos entrevistados, pois a grande maioria observou que

o quadro de colaboradores da instituição em que trabalha, vêm se tornando cada vez menor, mas que essa redução ocorre em virtude de programas de aposentadoria incentivada ou de demissão voluntária, sem que haja a reposição dessas vagas. Embora alguns poucos colaboradores tenham observado novas contratações, estas poucas estão mais relacionadas às áreas de tecnologia (o que faz entendê-los que não está ocorrendo redução no quadro de colaboradores) e ocorrem em proporção muito menor do que os desligamentos.

Nenhum dos colaboradores entrevistados relatou que esteja ocorrendo desligamentos em massa na instituição em que trabalham durante as entrevistas. A realidade que se observa atualmente no setor bancário, neste caso, é diferente da observação dos colaboradores, pois de acordo com o site da Federação dos Bancários do Estado do Paraná ([www.feebpr.org.br](http://www.feebpr.org.br), recuperado em 16 de novembro de 2020), somente no ano de 2020, os bancos brasileiros já demitiram mais de 12 mil funcionários, mesmo assumindo o compromisso ao início da pandemia de Covid-19, que não fariam desligamentos nesse período e recebendo no total, uma ajuda de mais de R\$ 1,2 trilhão dos cofres públicos.

#### **5.2.4 CRIAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO**

No recurso de Criação e disseminação do conhecimento, em específico à “participação no desenvolvimento digital”, todos os colaboradores demonstraram entender que de alguma forma, contribuem com o desenvolvimento digital nas instituições em que atuam. Foram citadas diferentes formas de contribuição, desde as mais modestas, como a exercida por meio da influência aos clientes para a utilização dos meios digitais até a participação em áreas técnicas, relacionadas diretamente com o desenvolvimento de sistemas tecnológicos que possibilitam o avanço dos processos. Conforme foi preconizado por Sussan e Acs (2017), digitalização envolve sistemas abertos, em que cada um contribui livremente, de acordo com suas possibilidades intelectuais e profissionais.

O fator “mudanças nos modelos de negócios” foi observado pela maioria dos entrevistados que entendem que embora a digitalização seja um processo constante, os modelos de negócios vêm se modificando muito nos últimos anos. As mudanças se apresentam de formas diferentes, desde as mudanças de *layout* dos locais físicos, o considerável direcionamento dos clientes para carteiras de atendimento digitais e até mesmo a mudança nos formatos de gestão, aproximando esferas superiores de seus subordinados. Essas

alterações corroboram com os estudos de Kraus et al. (2019), que destacaram as mudanças para ambientes completamente digitais.

Os fatores “outras instituições replicando procedimentos ou produtos” e “replicar procedimentos e produtos de outras instituições” que podem ser sintetizados por “replicar as boas práticas do mercado” foram observados pelos entrevistados em menor proporção que outros fatores. Alguns destacaram o pioneirismo de suas instituições, dizendo desconhecer produtos ou serviços que pudessem ter sido replicados. Outros demonstraram desconhecimento em relação ao que poderia ser originado em sua instituição e o que poderia ser originado do mercado e outros ainda, destacaram ter a certeza de que isso é uma prática do setor onde as empresas apenas acrescentam seus diferenciais aos produtos.

A replicação de boas práticas do mercado foi observada também por Aldrich (1979), sendo que isso ocorre em virtude das empresas buscarem se fortalecer e legitimar em seus segmentos, conforme destacado por Assis et al. (2010) e Freitas e Guimarães (2007). Os entrevistados destacaram que no setor bancário, as instituições entendem a necessidade de se adequarem aos modelos atuais do mercado para não perderem seu *market share*, pois cada vez mais, as instituições tradicionais ficaram mais vulneráveis às mudanças do setor, percepção que foi também descrita também por Marquis et al. (2007) e Deephouse (1996).

### 5.2.5 COVID-19

A pandemia de Covid-19, iniciada no Brasil em março de 2020, gerou profundas mudanças em todos os segmentos da sociedade, principalmente em virtude da necessidade de distanciamento social e das recomendações da OMS. No setor bancário, muitas foram às mudanças para o enfrentamento das condições pandêmicas, visto que a pandemia impactou o risco sistêmico em todo o mundo, além de servir como intermediário financeiro para que o Governo pudesse amparar economicamente a população (Rizwan, Ahmad, & Ashraf, 2020), situação que foi observada pelos entrevistados.

Nos relatos dos entrevistados, essas mudanças foram observadas sob duas óticas distintas, a operacionalização de serviços e as mudanças no relacionamento. No fator “mudanças na operacionalização dos negócios durante a pandemia de Covid-19”, foram citados pelos entrevistados o rodízio para trabalho em *home office*, a mudança na operacionalização de contratos, a mudança no formato de reuniões e a maior comunicação interna utilizando meios digitais. No fator “mudanças no relacionamento com os clientes

durante a pandemia de Covid-19”, foi destacado principalmente a aceitação e o uso dos meios digitais até mesmo por clientes que não utilizavam esses canais anteriormente.

Em relação às fintechs, Wójcik e Ioannou (2020) observaram que este período será determinante para a existência e manutenção das fintechs, visto que como surgiram a partir da crise de 2008, ainda não enfrentaram nenhuma grande crise como esta. Isso ocorre em virtude de o setor bancário, onde muitas atuam se tornar mais propenso ao risco dos empréstimos e redução de ganho em suas operações (Li, Xie, & Lin, 2020). Neste contexto, Bresser-Pereira (2020), enfatiza que a crise econômica que está sendo promovida pela pandemia de Covid-19, pode ser maior do que o da Grande Depressão da década de 30.

Embora a literatura sobre o impacto do Covid-19 sobre o setor bancário ainda seja escassa, o entendimento dos colaboradores é confirmado pelos *CEO*’s dos bancos Bradesco e Itau Unibanco em publicação feita no site Época Negócios ([www.epocanegocio.globo.com](http://www.epocanegocio.globo.com), recuperado em 13 de junho de 2020), em que os executivos analisaram o panorama atual e o papel do setor bancário dentro do cenário atual, concluindo que, “diferentemente das crises anteriores, as instituições financeiras são uma parte determinante para combater os impactos da Covid-19 na economia e precisam atuar em conjunto com a esfera pública”. Por meio das publicações, torna-se evidente que os clientes das instituições passaram a necessitar e a utilizar com muito mais frequência os meios digitais.

Na reportagem, o *CEO* do Bradesco, relatou que alguns meses antes da pandemia, foi resistente em permitir que 300 colaboradores da instituição que dirige operassem em *home office*, e atualmente, têm 40 mil colaboradores operando nesse formato. Destacou que “pareceu um tipo de penitência”, que “fez em semanas o que não fez em dez anos”, se referindo a aceleração sobre os processos digitais.

### **5.2.6 DIGITALIZAÇÃO**

O fator “desenvolvimento do empreendedorismo digital”, originado a partir da observação do quanto à digitalização pode influenciar no desenvolvimento dessa subcategoria do empreendedorismo, foi abordado pelos entrevistados de forma positiva. Foi destacado também que as empresas que apresentam níveis mais elevados de empreendedorismo digital, são mais dinâmicas, estão sempre se modernizando.

Alguns entrevistados consideraram que o empreendedorismo digital é o caminho para que a economia possa se recuperar e desenvolver, da mesma forma que foi abordado por

Barros e Pereira (2008). Eles observaram também que o desenvolvimento muito contribuiu para a modernização dos sistemas e que a tendência é que quanto mais as tecnologias avancem, mais os negócios tradicionais sejam substituídos pelos novos formatos digitais, em concordância com a abordagem de Giones e Brem (2017).

O fator “migração do modelo físico para o digital” foi muito comentado pelos entrevistados, que destacaram principalmente, a criação e o avanço do modelo de atendimento digital, o que corrobora com a abordagem das organizações pré-digitais abordadas nos estudos de Chantias, Myers e Hess (2019). No modelo, são criadas carteiras e escritórios digitais onde se concentram gerentes de contas que realizam todo o atendimento à distância. Eles se comunicam com os clientes via e-mail, chats, mensagens de Whatsapp e telefone e enfatizaram que mesmo nesse formato de atendimento, as instituições tem a preocupação constante de se modernizar, o que foi preconizado nos estudos de Molina (2004).

Alguns colaboradores destacaram que o uso dos dispositivos móveis e eletrônicos facilitou muito mais o acesso e a aceitação dos clientes a esse formato de atendimento, assim como a migração dos que ainda são atendidos pelos gerentes nas agências, percepção está em consonância com o que preconizou Gomber et al. (2017), a esse respeito. No entanto, também foi destacado que as instituições bancárias tradicionais ainda enfrentam dificuldades em relação à inovação de processos em virtude do tamanho de suas estruturas, a mesma percepção identificada nos estudo de Vieira et al. (2008).

## **5.2.7 RELAÇÕES COM O MERCADO**

No recurso Relações com o mercado, o objetivo foi observar como as instituições financeiras brasileiras se relacionam com seus competidores diretos, sejam outras instituições bancárias ou fintechs. Com o passar dos anos, o setor bancário passou a apresentar cada vez maior concentração, restando um número reduzido de grandes instituições, que concorrem diretamente entre si, nos diversos produtos e serviços que oferecem para o mercado.

No fator “em relação às fintechs”, os respondentes observaram que as fintechs oferecem produtos e serviços que também são oferecidos pelas instituições bancárias, mas elas focam apenas um ou alguns deles, não dispondo da mesma diversidade das instituições tradicionais. Alguns entrevistados que atuam em áreas internas ou técnicas observaram que existem fintechs que formam parcerias ou prestam algum serviço específico para as grandes instituições. A maioria dos entrevistados entende que as fintechs são concorrentes diretos das



instituições tradicionais e que reduzem ou isentam as cobranças de tarifas, justamente para atrair os clientes das grandes instituições.

Essa percepção da concorrência é contrária ao entendimento de Chen et al. (2017), que destacaram que as fintechs não buscam destruir as instituições bancárias, até mesmo pelo porte e capital que possuem, mas sim atacar as lacunas deixadas por essas instituições, no que elas não conseguem satisfazer de seus clientes. Os estudos de Sussan e Acs (2017), também contrariam essa percepção, destacando que elas têm como característica reduzir custos, ligando partes que tem objetivos comuns. Já em relação às tarifas bancárias, a redução ou isenção dessas corrobora com o entendimento de Wonglimpiyarat (2018), Cumming e Schwienbacher (2018), Wolf e Redford (2019) e Haddad e Hornuf (2019).

Em relação ao fator “concorrência”, que foi abordado de forma ampla pelos entrevistados, poucos entendem que essa possa se apresentar de forma positiva no mercado, conforme a visão apresentada nos estudos de Dantas et al. (2011). Esses entendem que a concorrência faz com que o setor se transforme e atualize, ingressando com novas tecnologias e modernizando as instituições, como o entendimento demonstrado nos estudos de Ragulina et al. (2019), Mizuno e Otake (2019) e Liu e Bell (2019). Outros, no entanto, relataram casos de concorrência que podem ser considerada desleal ou práticas como uma instituição copiar produtos que estão sendo criados por outra e se antecipar ao lançamento no mercado, justificando que essas instituições fazem isso para se manter ativas no mercado, como o entendimento de Silva e Fernandes (1998).

### **5.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NO ESTUDO EMPÍRICO SOB A ÓGIDE DA TEORIA ISOMÓRFICA**

A partir do relato dos entrevistados, foi possível compreender que todos identificaram perceber mudanças nas instituições tradicionais com o intuito de se adequarem às novidades inseridas pelas fintechs no mercado. As mudanças, que se apresentaram de forma física e estrutural se contrapõe ao entendimento de Inglat et al. (2017) e Yang e Wang (2012), que destacaram que a prática de replicar atitudes e procedimentos das empresas legitimadas no campo, cabe aos entrantes no mercado. Nessa situação, ao contrário dos preceitos do isomorfismo institucional, a necessidade de adequação partiu das empresas que já estão legitimadas no campo, sendo considerado um “formato diferenciado” que se apresenta nesse campo de estudo.

A adequação aos processos empresariais desenvolvidos pelo mercado foi destacada nos artigos seminais de Zucker (1977), Meyer e Rowan (1977) e de DiMaggio e Powell (1983). Essa necessidade de adequação e a forma de realização de suas atividades, para não perder *market share*, foram observadas nas instituições pelos entrevistados e demonstram concordância com os estudos de Eberhart et al. (2017), Iredele et al. (2019), Ye et al. (2020) e He et al. (2020).

Complementando, Guerreiro et al. (2006) e Du (2018), destacaram ainda que uma organização resulta de necessidades e pressões sociais, tomando por base hábitos e rotinas de um grupo, situação que se identifica no contexto das instituições tradicionais buscarem se adequar aos hábitos das novas gerações. Em seus estudos, Albertini e Muzzi (2016), consideraram a resistência das instituições a se adaptarem às inovações, mas essa percepção de resistência foi relatada mais por entrevistados do Banco Bradesco do que dos outros bancos. As demais instituições demonstraram que precisam de um período para se adaptar às novas tendências, mas não foi relatada resistência por seus colaboradores.

Em relação às fintechs, estas adentraram ao mercado apresentando diferentes padrões de comportamento e atendimento, conforme destacaram Arestis e Stein (2005), que foi também observado pelos entrevistados. Muitas, no início de seus negócios, até se tornarem conhecidas e conquistarem novos clientes, enfrentam dificuldades, como foi citado por Bouilloud et al. (2020). Haveman (1993) destacou que as forças de mercado determinam o sucesso ou o fracasso das instituições, que buscam sempre seguir os líderes de mercado, mas no caso das fintechs o que ocorreu foi exatamente o contrário, pois como já relatado, elas não seguiram os líderes, mas buscaram seus próprios modelos de negócios.

Para a interpretação do “isomorfismo coercitivo” foi tomada por base a percepção de Inglat et al. (2017), que se relaciona à cultura, aos modelos de negócios e tecnologias. De acordo com essa percepção, as mudanças na estrutura de uma empresa variam de acordo com a mudança de pensamento social, tecnológico e econômico, podendo ser alteradas conforme uma nova expectativa social ou cultural seja criada, ou conforme são criadas novas leis que impliquem nisso. Nesse sentido, se observa a partir dos relatos dos entrevistados, a ocorrência desse tipo de isomorfismo nas instituições bancárias tradicionais.

Lai et al. (2006) e Currie (2012) preconizaram que as instituições buscam atender as expectativas das sociedades em que estão inseridas. Isso pode ser claramente percebido a partir das inúmeras adaptações e mudanças realizadas nas instituições bancárias tradicionais para atender às demandas do mercado atual, que foi observado por Hu et al. (2007) e Liu et al. (2010). Nesse tipo de isomorfismo, a força exercida ocorreu por meio de coerção, pois as

instituições tradicionais não tiveram alternativas a não ser seguir o movimento proposto pelas fintechs. Esse movimento de coerção foi uma das formas destacadas por Sacomano Neto et al. (2013), no que se refere a forma de como pode ser influenciado o comportamento de uma instituição.

No que se refere ao “isomorfismo mimético”, conforme preconizado por Tuttle e Dillard (2007) e Inglat et al. (2017), este surge a partir da educação corporativa e da divulgação de conhecimentos adquiridos na área ou no setor de atuação. A educação corporativa e a transmissão de conhecimentos foram consideravelmente evidenciadas pelos participantes das entrevistas. Todos demonstraram que as instituições estudadas primam e incentivam o aprendizado e o compartilhamento de conhecimento em seus ambientes profissionais, o que caracteriza a ocorrência desse tipo de isomorfismo nas instituições.

Esse tipo de isomorfismo permite a redução dos riscos do mercado a partir da profissionalização das atividades, conforme foi observado nos estudos de Currie (2012), Hu et al. (2007) e Jepson et al. (2020). As instituições bancárias tradicionais, fazendo jus aos seus nomes e suas histórias, buscam sempre elevar a confiabilidade de seus clientes e do mercado. Nos estudos de DiMaggio e Powell (2005), estes destacaram que geralmente esse mecanismo é usado por empresas que possuem poucos recursos ou tecnologia limitada, mas que não se aplica às instituições financeiras estudadas.

Por fim, o “isomorfismo normativo”, está relacionado ao capital humano das organizações, às competências dos trabalhadores e à construção do perfil do administrador, que compartilha normas e métodos de trabalho, conforme destacado nos estudos de Inglat et al. (2017). No setor bancário, a maior parte dos entrevistados observou mudanças e adequações das competências dos trabalhadores aos novos modelos de atuação no setor. Desta forma, permite-se o entendimento da ocorrência desse tipo de isomorfismo nas instituições bancárias.

Esse tipo de isomorfismo foi identificado nas entrevistas, principalmente nos relatos em que as instituições buscam usar práticas modernas e que gerem resultados positivos, com o intuito de transmitir qualidade aos clientes, aos parceiros e ao mercado. Ele é resultado da influência da estrutura das profissões, corroborando com o que foi preconizado por Seyfried et al. (2019).

O próximo capítulo apresenta as considerações finais do estudo, contribuições, limitações e sugestões de pesquisa futura.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância das instituições bancárias tradicionais no contexto do setor bancário brasileiro e seu comportamento em relação ao surgimento das *fintechs*, o referencial teórico e a pesquisa de campo permitiram analisar as mudanças ocorridas em direção ao empreendedorismo digital. As instituições, quando buscam seguir as tendências das *fintechs* e comercializam produtos e serviços em formato digital, elas estão buscando o “empreendedorismo digital”, de forma que podem ser consideradas ao menos, moderadamente digitais (Hull et al., 2007). Neste contexto, foram destacadas, muitas adaptações e mudanças que ocorreram e estão ocorrendo no setor bancário brasileiro, principalmente no que se refere à digitalização.

O primeiro objetivo específico proposto no estudo, de examinar novas oportunidades de negócios digitais que surgiram em instituições bancárias tradicionais a partir do surgimento das *fintechs*, conduziu a pesquisa no sentido de identificar quais os novos negócios que estão sendo feitos pelas instituições. Neste caso, foi observada a migração da quase totalidade de produtos e serviços que antes eram realizados de forma física para o formato digital, como as mudanças nos sistemas de investimento, a mudança no formato de abertura de novas contas e modalidades de cartões digitais, por exemplo. Além disso, é preciso considerar também a forte influência exercida sobre o avanço dos segmentos e escritórios digitais nas instituições.

O segundo objetivo específico proposto no estudo, de analisar o impacto da evolução tecnológica sobre o avanço do empreendedorismo digital em instituições bancárias brasileiras tradicionais, direcionou os estudos no sentido de compreender como as novas tecnologias impactaram a evolução do empreendedorismo digital. Neste contexto, a realização das 30 entrevistas com os colaboradores do setor bancário permitiu identificar a evolução dos sistemas de tecnologia da informação e os investimentos das instituições em robustas infraestruturas digitais, que permitiram consideráveis avanços, como a criação de sistemas de gestão de clientes, permitindo com que as ofertas se tornem mais assertivas e específicas aos clientes ou à criação e disponibilização de aplicativos para celulares. Essas novas tecnologias contribuíram muito para que se tornasse possível o grande avanço do empreendedorismo digital alcançado nos últimos anos.

O terceiro e último objetivo específico proposto no estudo, de analisar a presença das forças institucionais em instituições bancárias tradicionais, identificando movimentos coercitivos, miméticos e normativos no comportamento das instituições e em decorrência do

surgimento das *fintechs*, permitiu analisar quais as forças isomórficas foram identificadas nas instituições estudadas. No que se refere ao isomorfismo institucional, o formato resultante das instituições bancárias contraria os artigos seminais a respeito, pois pode ser percebida a necessidade de adequação das instituições que já estão legitimadas no campo e não das *fintechs*, consieradas os entrantes do mercado.

Em relação às forças isomórficas, as três forças foram identificadas no comportamento das instituições tradicionais em virtude das *fintechs*. As forças coercitivas se apresentaram nas mudanças de percepção social, tecnológica e econômica do setor bancário por parte das instituições tradicionais. As forças miméticas foram evidenciadas nos incentivos e no compartilhamento de informações e conhecimento no ambiente das instituições e as forças normativas se apresentaram à medida que os colaboradores necessitaram mudar e adequar suas competências para acompanhar os movimentos do setor.

O estudo conclui que o empreendedorismo digital é fortemente influenciado nas instituições bancárias tradicionais a partir do surgimento das *fintechs*. Isso ocorre em virtude de que as instituições bancárias tradicionais cada vez mais direcionam seus produtos e serviços para o formato digital, o que permite que elas contribuam consideravelmente com o direcionamento e o avanço do empreendedorismo digital. Esse movimento permite a compreensão da influência direta das *fintechs* nesse avanço, visto que retiraram as instituições tradicionais de suas zonas de conforto.

## **6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS**

O estudo oferece contribuições teóricas para a academia no sentido de elevar as bases de informação sobre a influência gerada pelo surgimento das *fintechs* sobre as instituições bancárias tradicionais brasileiras. Ele apresenta, de forma detalhada, a visão dos colaboradores de nível gerencial das instituições bancárias tradicionais que foram entrevistados, o que traz o entendimento dos processos internos de cada instituição. Adicionalmente, além dos fatores de análise em empreendedorismo digital, emergiram outros fatores na pesquisa de campo que podem ser incorporados à literatura.

Além disso, o estudo apresenta como contribuição o quadro teórico de recursos e fatores do empreendedorismo digital, que foi consolidado na literatura e avaliado na prática, podendo ser utilizado em pesquisas futuras sobre empreendedorismo digital.

## **6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS**

Em termos de contribuições práticas, o estudo permite que as instituições bancárias estudadas possam compreender como as fintechs influenciam o avanço do empreendedorismo digital no setor bancário, além de permitir visão individualizada e comparativa entre elas. O estudo também oferece subsídios para gestores analisarem o comportamento de seus colaboradores frente aos novos modelos de atendimento do mercado e as novas tecnologias disponíveis, buscando melhores estratégias para fazer sua gestão.

O estudo também oferece contribuições para que os executivos das instituições estudadas possam identificar as melhores formas de gerir as mudanças em seus produtos, serviços e sistemas, mantendo sempre os clientes como o foco principal de seus negócios. Ele pode também ajudar os executivos a entenderem o movimento de seus concorrentes diretos e das fintechs frente às novas tecnologias, adequando a instituição às novidades do mercado. Além disso, os trechos extraídos das entrevistas podem ser entendidos como experiência e fonte de aprendizado para os profissionais do setor.

Por fim, é importante destacar as contribuições práticas no aprendizado do autor ao desenvolver este estudo. Embora o autor tenha atuado por aproximadamente 20 anos no setor bancário, a associação dos modelos teóricos com a prática permitiu grande compreensão dos mecanismos de gestão adotados em instituições concorrentes à que o autor atuou. O desenvolvimento do estudo permitiu, ainda, integrar o conhecimento adquirido nas diversas disciplinas que foram ministradas no decorrer do mestrado e permitiram por meio de sua integração prática o desenvolvimento deste trabalho.

## **6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

O estudo naturalmente apresenta limitações em relação às informações fornecidas pelos respondentes, visto que em virtude de se tratar de instituições bancárias, têm a necessidade de manter o sigilo em informações consideradas confidenciais. As limitações estão relacionadas também pela impossibilidade de observação ativa nos processos e na impossibilidade de realizar as entrevistas de forma presencial durante o período da pandemia de Covid-19.

#### **6.4 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS**

Como sugestões de pesquisas futuras, o estudo poderá ser replicado com outras instituições ou ampliado para ser realizado com diferentes esferas hierárquicas dentro das estruturas organizacionais. Tendo como base o referencial teórico sobre empreendedorismo digital e as diversas forças isomórficas que podem ser identificadas nesse processo, o modelo conceitual poderá ser aplicado também em outros segmentos ou setores da economia que estejam relacionados com o empreendedorismo digital. O estudo também poderá ser continuado ampliando e incluindo também a percepção do processo a partir do ponto de vista das fintechs, como participantes ativas do processo.

## REFERÊNCIAS

- Albertini, S., & Muzzi, C. (2016). Institutional entrepreneurship and organizational innovation: The start-up of a divergent new venture at the periphery of a mature field. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17(2), 110–119. <https://doi.org/10.1177/1465750316648578>
- Aldrich, H. E. (1979). *Organizações e Ambientes* / (Stanford University Press, Ed.). Retrieved from <https://www.sup.org/books/title/?id=7539>
- Alperstedt, G. D., Martignago, G., & Fiates, G. G. S. (2006). O Processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino sob a ótica da teoria institucional. *Revista de Ciências Da Administração*, 8(15), 1–24.
- Alt, R., Beck, R., & Smits, M. T. (2018). FinTech and the transformation of the financial industry. *Electron Markets*, 28, 235–243. <https://doi.org/10.1007/s12525-018-0310-9>
- Alves, Z. M. M. B., & Silva, M. H. G. F. D. da. (1992). Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, (2), 61–69. <https://doi.org/10.1590/s0103-863x1992000200007>
- Ammirato, S., Sofo, F., Felicetti, A. M., Helander, N., & Aramo-Immonen, H. (2019). A new typology to characterize Italian digital entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(2), 224–245. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-02-2019-0105>
- Araújo, L. A. D. de & Jorge Neto, P. de M. (2007). Risco e competição bancária no Brasil. *Revista Brasileira de Economia*, 61(2). <https://doi.org/10.1590/s0034-71402007000200003>
- Arestis, P., & Stein, H. (2005). An institutional perspective to finance and development as an alternative to financial liberalisation. *International Review of Applied Economics*, 19(4), 381–398. <https://doi.org/10.1080/02692170500208459>
- Arin, K. P., Huang, V. Z., Minniti, M., Nandialath, A. M., & Reich, O. F. M. (2015). Revisiting the Determinants of Entrepreneurship: A Bayesian Approach. *Journal of Management*, 41(2), 607–631. <https://doi.org/10.1177/0149206314558488>
- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2017). FinTech , RegTech and the Reconceptualization of Financial Regulation. *Northwestern Journal of International Law and Business*, 37(3), 2017.
- Assis, L. B., Andrade, J. O., Carvalho Neto, A., Tanure, B., & Carrieri, A. (2010). O Isomorfismo entre executivos nas maiores empresas brasileiras. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 3, 95–107.
- Autio, A. E., & Szerb, L. (2018). *The European Index of Digital Entrepreneurship Systems*. <https://doi.org/10.2760/39256>



- Bader, M. (2011). O sucesso da tecnologia bancária Brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, 51(1), 107–108. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902011000100010>
- Bala, H., & Venkatesh, V. (2007). Assimilation of Interorganizational Business Process Standards. *Information Systems Research*, 18(3), 340–362.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top Management and Innovations in Banking : Does the Composition of the Top Team Make a Difference ? *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107–124.
- Barros, A. A. de, & Pereira, M. M. de A. (2008). Empreendedorismo e Crescimento Econômico: uma Análise Empírica. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(4), 975–993.
- Bartz, W., & Winkler, A. (2016). Flexible or fragile? The growth performance of small and young businesses during the global financial crisis - Evidence from Germany. *Journal of Business Venturing*, 31(2), 196–215. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.10.002>
- Beckert, J. (2010). Institutional Isomorphism Revisited: Convergence and Divergence in Institutional Change. *Sociological Theory*, 28(2), 150–166. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/pdf/25746221.pdf>
- Berger, A. N., Klapper, L. F., & Turk-Ariss, R. (2009). Bank competition and financial stability. *Journal of Financial Services Research*, 35(2), 99–118. <https://doi.org/10.1007/s10693-008-0050-7>
- Bhagat, A., & Roderick, L. (2020). Banking on refugees: Racialized expropriation in the fintech era. *Environment and Planning A*, 0(0), 1–18. <https://doi.org/10.1177/0308518X20904070>
- Bialetti, T. (2012). Technology Entrepreneurship: Overview, Definition, and Distinctive Aspects. *Technology Innovation Management Review*, (2), 5–12.
- Bouilloud, J. P., Pérezts, M., Viale, T., & Schaepleynck, V. (2020). Beyond the Stable Image of Institutions: Using Institutional Analysis to Tackle Classic Questions in Institutional Theory. *Organization Studies*, 41(2), 153–174. <https://doi.org/10.1177/0170840618815519>
- Bresser-Pereira, L. C. (2020). Financing COVID-19, Inflation and the Fiscal Constraint. *Forum for Social Economics*, 49(3), 241–256. <https://doi.org/10.1080/07360932.2020.1792176>
- Burdon, W. M., & Sorour, M. K. (2020). Institutional Theory and Evolution of ‘A Legitimate’ Compliance Culture: The Case of the UK Financial Service Sector. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 162). <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3981-4>
- Caetano, R. (2014). O gigante crescimento do empreendedorismo digital. Retrieved October 8, 2019, from <https://administradores.com.br/artigos/o-gigante-crescimento-do-empreendedorismo-digital>
- Camargo, P. O. (2009). *Evolução do Sistema Financeiro Internacional e as especificidades do Brasil* (UNESP, Ed.). SÃO PAULO.

- Cardoso, F. B., Ferreira, L. B., & Lisboa, E. (2018). Qualidade no ecossistema das Fintechs: A percepção dos clientes brasileiros de contas digitais. *Congresso Internacional de Administração*, 1–16.
- Cardoso, M., Azevedo, P. F., & Barbosa, K. (2016). Concorrência No Setor Bancário Brasileiro: Bancos Individuais Versus Conglomerados Bancários Competition in the Brazilian Banking Sector: Individualized Banks Versus Banking Conglomerates. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, 46(1), 114–146. Retrieved from <http://ppe.ipea.gov.br/index.php/ppe/article/viewFile/1657/1220>
- Carneiro, C. (2018). O estudo de casos múltiplos: estratégia de pesquisa em psicanálise e educação. *Psicologia USP*, 29(2), 314–321. <https://doi.org/10.1590/0103-656420170151>
- Carvalho, A. P. A. F. de. (2019). Dos bancos tradicionais aos digitais: Quais riscos corporativos os bancos brasileiros enfrentam ao investirem em fintechs? *Revista Caderno Virtual*, 1(46), 20.
- Carvalho, C. A. P. de, Vieira, M. M. F., & Lopes, F. D. (1999). Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. *ENANPAD*, 26.
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17–33. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- Chen, Y., & Bellavitis, C. (2020). Blockchain disruption and decentralized finance: The rise of decentralized business models. *Journal of Business Venturing Insights*, 13(October 2019), e00151. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00151>
- Chen, Z., Li, Y., Wu, Y., & Luo, J. (2017). The transition from traditional banking to mobile internet finance: an organizational innovation perspective - a comparative study of Citibank and ICBC. *Financial Innovation*, 3(12), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s40854-017-0062-0>
- Contreras, F. G., Rejas, L. P., Castillo, Q. J., & Ponce, E. R. (2017). *Isomorfismo Organizacional (IO): Breves aproximaciones teóricas y algunas aplicaciones a la educación superior Organizational Isomorphism (OI): Brief theoretical approaches and some applications to higher education*.
- Coraiola, D. M., Assis, M. B., & Takahashi, A. R. W. (2011). *Isomorfismo institucional e decisão estratégica: O caso dos cursos superiores de tecnologia (CSTs) da OPET*. Porto Alegre.
- Coraiola, D. M., & Silva, C. L. M. da. (2008). Discurso Organizacional e Isomorfismo Institucional: As Mudanças Gráficas em Jornais Brasileiros. *Revista Eletrônica de Ciências Administrativas*, 7(2), 1–13. <https://doi.org/10.5329/recadm.20080702008>
- Corrêa, V. S., Maria, G., Vale, V., Lucas, P., Melo, D. R., & Cruz, M. D. A. (2020). O “ Problema da Imersão ” nos Estudos Empreendedorismo : Uma Proposição Teórica do. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(3), 232–244.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. In Artmed (Ed.), *Tradução: Magda França Lopes* (3a. edição). Porto Alegre.

- Crubellate, J. M., Grave, P. S., & Mendes, A. A. (2004). A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(spe), 37–60. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552004000500004>
- Cumming, D. J., & Schwienbacher, A. (2018). Fintech venture capital. *Corporate Governance: An International Review*, 26(5), 374–389. <https://doi.org/10.1111/corg.12256>
- Currie, W. L. (2012a). Institutional isomorphism and change: The national programme for IT - 10 years on. *Journal of Information Technology*, 27(3), 236–248. <https://doi.org/10.1057/jit.2012.18>
- Currie, W. L. (2012b). Institutional isomorphism and change: The national programme for IT 10 years on. *Journal of Information Technology*, 27(3), 236–248. <https://doi.org/10.1057/jit.2012.18>
- Dantas, A. R. (2016). Análise de Conteúdo: Um caso de aplicação ao estudo dos valores e representações sociais. In *Metodologias de investigação sociológica* (pp. 261–286).
- Dantas, J. A., Medeiros, O. R. de, & Capelleito, L. R. (2012). Determinantes do spread bancário ex post no mercado brasileiro. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 13(4), 48–74. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712012000400003>
- Dantas, J. A., Medeiros, O. R. de, & Paulo, E. (2011). Relação entre concentração e rentabilidade no setor bancário Brasileiro. *Revista Contabilidade & Finanças*, 22(55), 5–28. <https://doi.org/10.1590/s1519-70772011000100002>
- Davis, P. S., Desai, A. B., & Francis, J. D. (2000). Mode of international entry: An isomorphism perspective. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 239–258. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490904>
- Deephouse, D. L. (1996). Does Isomorphism Legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024–1039. <https://doi.org/10.5465/256722>
- Di Domenico, M., Daniel, E., & Nunan, D. (2014). “Mental mobility” in the digital age: Entrepreneurs and the online home-based business. *New Technology, Work and Employment*, 29(3), 266–281. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12034>
- Dias, T. R. F. V., & Martens, C. D. P. (2015). Competências e Aprendizagem Empreendedora no Contexto de Insucesso Empresarial: Proposição de um Modelo Conceitual. *Desenvolvimento Em Questão*, 14(33), 172. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2016.33.172-202>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A Gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva em campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas - R. A. E.*, 45(2), 74–89. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/246481910\\_The\\_Iron\\_Cage\\_Revisited\\_Institutional\\_Isomorphism\\_and\\_Collective\\_Rationality\\_in\\_Organizational\\_Fields](https://www.researchgate.net/publication/246481910_The_Iron_Cage_Revisited_Institutional_Isomorphism_and_Collective_Rationality_in_Organizational_Fields)

- Du, K. (2018). Complacency, capabilities, and institutional pressure: understanding financial institutions' participation in the nascent mobile payments ecosystem. *Electronic Markets*, 28(3), 307–319. <https://doi.org/10.1007/s12525-017-0267-0>
- Duarte, J., & Barros, A. (2011). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. In Atlas (Ed.), *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação* (2a. edição, pp. 1–26). São Paulo.
- Eberhart, R. N., Eesley, C. E., Eisenhardt, K. M., Eberhart, R. N., Eesley, C. E., & Eisenhardt, M. (2017). *Ciência da organização empresarial e crescimento de novas empresas Fracasso É uma opção : mudança institucional , risco empresarial e crescimento de novas empresas*.
- Echtelt, F. E. A. Van, Wynstra, F., Weele, A. J. Van, & Duysters, G. (2008). Managing Supplier Involvement in New Product Development: A Multiple-Case Study. *The Journal of Product Innovation Management*, 25, 180–201.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Estrada, M. M. P. (2005). A Internet Banking no Brasil, na América Latina e na Europa. *Revista Do Programa de Mestrado Em Direito Do UniCEU*, 2(1), 138–166. <https://doi.org/10.5102/prismas.v2i1.185>
- Fang, Z. & Collier, A. (2017). Digital Entrepreneurship: Research and Practice (PDF Download Available). *9th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*, (September), 2173–2182. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/309242001\\_Digital\\_Entrepreneurship\\_Research\\_and\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/309242001_Digital_Entrepreneurship_Research_and_Practice)
- Farah Jr., M. F. (1999). A empresa brasileira e os desafios da globalização: O papel da pesquisa científica na busca de novos modelos de gestão. *Revista FAE*, 2(2), 33–40.
- Feldman, M. P. (2014). The character of innovative places: Entrepreneurial strategy, economic development, and prosperity. *Small Business Economics*, 43(1), 9–20. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9574-4>
- Ferreira, C. A., & Silva, S. W. (2018). Novas evoluções do mercado de crédito: Uma análise sobre as fintechs. *Revista de Iniciação Científica Da Universidade Vale Do Rio Verde*, 9(1), 79–89.
- Fossen, F. M., & Sorgner, A. (2019). Digitalization of work and entry into entrepreneurship. *Journal of Business Research*, (September), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.019>
- Freitas, C. A. S. de, & Guimarães, T. de A. (2007). Isomorphism, institutionalization and legitimacy: operational auditing at the court of auditors. *BAR - Brazilian Administration Review*, 4(1), 35–50. <https://doi.org/10.1590/s1807-76922007000100004>
- Gabor, D., & Brooks, S. (2017). The digital revolution in financial inclusion: international development in the fintech era. *New Political Economy*, 22(4), 423–436. <https://doi.org/10.1080/13563467.2017.1259298>

- Gai, K., Qiu, M., & Sun, X. (2018). A survey on FinTech. *Journal of Network and Computer Applications*, *103*, 262–273. <https://doi.org/10.1016/j.jnca.2017.10.011>
- Geissinger, A., Laurell, C., Sandström, C., Eriksson, K., & Nykvist, R. (2018). Digital entrepreneurship and field conditions for institutional change– Investigating the enabling role of cities. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.019>
- Giones, F., & Brem, A. (2017). Digital Technology Entrepreneurship: A Definition and Research Agenda. *Technology Innovation Management Review*, *7*(5), 44–51. <https://doi.org/10.22215/timreview1076>
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. *Journal of Management Information Systems*, *35*(1), 220–265. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766>
- Gomber, P., Koch, J. A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, *87*(5), 537–580. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1999). Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms. *Administrative Science Quarterly*, *44*(3), 507. <https://doi.org/10.2307/2666960>
- Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Frezatti, F. (2006). Avaliando a mudança de contabilidade de gestão de acordo com a abordagem da teoria institucional Um estudo de caso de um banco brasileiro. *Journal of Accounting & Organizational Change*, *2*(3), 196–228.
- Haddad, C., & Hornuf, L. (2019). The emergence of the global fintech market: economic and technological determinants. *Small Business Economics*, *53*(1), 81–105. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-9991-x>
- Haveman, H. A. (1993). Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry Into New Markets. *Administrative Science Quarterly*, *38*(4), 593. <https://doi.org/10.2307/2393338>
- He, J., Nazari, M., Zhang, Y., & Cai, N. (2020). Opportunity-based entrepreneurship and environmental quality of sustainable development: A resource and institutional perspective. *Journal of Cleaner Production*, 256. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120390>
- Hu, Q., Hart, P., & Cooke, D. (2007). The role of external and internal influences on information systems security - a neo institutional perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, *16*, 153–172.
- Hudek, I., Širec, K., & Tominc, P. (2019). Digital skills in enterprises according to the european digital entrepreneurship sub-indices: Cross-country empirical evidence. *Management (Croatia)*, *24*(2), 107–119. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.24.2.8>
- Hull, C. E., Hung, Y. T. C., Hair, N., Perotti, V., & Demartino, R. (2007). Taking advantage of digital opportunities: A typology of digital entrepreneurship. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, *4*(3), 290–303.

<https://doi.org/10.1504/IJNVO.2007.015166>

- Inglat, L. P. da S., Santos, E. T. P. dos, & Pupo Júnior, C. da S. (2017). Isomorfismo Normativo: Influência das instituições na construção do perfil do Administrador. *Revista Foco*, 10(2), 10–28. <https://doi.org/10.28950/1981-223x>
- Iredele, O. O., Tankiso, M., & Adelowotan, M. O. (2019). The influence of institutional isomorphism and organisational factors on environmental management accounting practices of listed Nigerian and South African firms. *South African Journal of Accounting Research*, 0(0), 1–22. <https://doi.org/10.1080/10291954.2019.1675254>
- Jaja, S. A., Gabriel, J. M. O., & Wobodo, C. C. (2019). Organizational Isomorphism: The quest for survival. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 03(05), 86–94.
- Jepson, J., Kirytopoulos, K., & Chileshe, N. (2020). Isomorphism within risk-management practices of the Australian construction industry. *International Journal of Construction Management*, 0(0), 1–17. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1728608>
- Jorge, R. R., Urich, L. G., Junger, A. P., Andrade, A. A. de, & Facó, J. F. B. (2018). O Ecosistema De Fintechs No Brasil the Fintechs Ecosystem in Brazil. *Revista de Casos e Consultoria*, 9(3), 1–12.
- Knell, M., & Stix, H. (2015). Trust in Banks during Normal and Crisis Times-Evidence from Survey Data. *Economica*, 82, 995–1020. <https://doi.org/10.1111/ecca.12162>
- Kraus, N., Kraus, K., & Osetskyi, V. (2020). New Quality of Financial Institutions. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(1), 59–66. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-1-59-66>
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(2), 353–375. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2018-0425>
- Lai, K. H., Wong, C. W. Y., & Cheng, T. C. E. (2006). Institutional isomorphism and the adoption of information technology for supply chain management. *Computers in Industry*, 57(1), 93–98. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2005.05.002>
- Le Dinh, T., Vu, M. C., & Ayayi, A. (2018). Towards a living lab for promoting the digital entrepreneurship process. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 1939–4675.
- Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35–46. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- Li, X., Xie, Y., & Lin, J. H. (2020). COVID-19 outbreak, government capital injections, and shadow banking efficiency. *Applied Economics*, 00(00), 1–11.

<https://doi.org/10.1080/00036846.2020.1808183>

- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., Gu, J., & Chen, H. (2010). The role of institutional pressures and organizational culture in the firm ' s intention to adopt internet-enabled supply chain management systems. *Journal of Operations Management*, 28(5), 372–384. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.11.010>
- Liu, P., & Bell, R. (2019). Exploration of the initiation and process of business model innovation of successful Chinese ICT enterprises. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2018-0094>
- Marquis, C., Glynn, M. A., & Davis, G. F. (2007). Community isomorphism and corporate social action. *Academy of Management Review*, Vol. 32, pp. 925–945. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275683>
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research?: A review of qualitative interviews in is research. *Journal of Computer Information Systems*, 54(1), 11–22. <https://doi.org/10.1080/08874417.2013.11645667>
- Mcdermott, C. M., & Connor, G. C. O. (2002). Managing radical innovation : an overview of emergent strategy issues. *The Journal of Product Innovation Management*, 19(July 1999), 424–438.
- Melo, J. R., Forte, S. C., & Sousa Filho, J. M. De. (2014). A Indústria Bancária Brasileira: Um Estudo sobre as Barreiras de Entrada às Instituições Estrangeiras. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(03), 63–76. <https://doi.org/10.5585/riae.v13i3.2105>
- Meyer, J., Scott, W. R., & Strang, D. (1987). Centralization, Fragmentation, and School District Complexity. *Administrative Science Quarterly*, 32(2), 186. <https://doi.org/10.2307/2393125>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Meyer, K. (2001). Institutions, Transaction Costs and Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 257–267. <https://doi.org/10.2307/3069565>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book* (2 nd ed.; Sage, Ed.). C.A.
- Minayo, M. C. de S. (2012). Qualitative analysis: Theory, steps and reliability. *Ciencia e Saude Coletiva*, 17(3), 621–626. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>
- Mizuno, Y., & Odake, N. (2019). An empirical analysis of an organizational continuum in a Japanese accounting cloud service. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 10(2), 1–21. <https://doi.org/10.4018/IJSSMET.2019040101>
- Molina, W. de S. L. (2004). A Reestruturação do sistema bancário brasileiro nos anos 90: Menos concorrência e mais competitividade? *Revista Acadêmica Digital Das*

*Faculdades Unopec*, 2(3), 76–95.

- Nambisan, S. (2017a). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Nambisan, S. (2017b). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Nascimento, L. de C. N., Souza, T. V. de, Oliveira, I. C. dos S., Moraes, J. R. M. M. de, Aguiar, R. C. B. de, & Silva, L. F. da. (2018). Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares. *Revista Brasileira de Enfermagem [Internet]*, 71(1), 243–251.
- Oliveira, A. J. G. de, & Desidério, L. G. M. (2018). Resenha: “FinTech: Desafios da Tecnologia Financeira”, coordenado por Ana Perestrelo de Oliveira. *Revista de Direito Econômico e Socioambiental*, 9(2), 417. <https://doi.org/10.7213/rev.dir.econ.soc.v9i2.24613>
- Oliveira, M. P., & Malagolli, G. A. (2016). O impacto da tecnologia da informação na evolução dos serviços bancários. *Revista Interface Tecnológica*, 13(1), 39–52. Retrieved from <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/124/107>
- Palomo, R., Sanchis-Palacio, J. R., & Gutiérrez-Fernández, M. (2011). The effects of the financial crisis on the restructuring of banking systems: Institutional protection systems in territorial banks. *Revista Innovar Journal*, 21(39), 179–190.
- Panos, G. A., & Wilson, J. O. S. (2020). Financial literacy and responsible finance in the FinTech era: capabilities and challenges. *European Journal of Finance*, 26(4–5), 297–301. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2020.1717569>
- Paran, E. (2018). A finança digitalizada: Informatização a serviço da mundialização financeira. *Nova Economia*, 28(1), 245–272.
- Pereira, B. de C. S. (2005). Implementação e mensuração da estratégia de orientação para o mercado. *SemeAD - Seminários de Administração*, 1–13. Retrieved from <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/401.pdf>
- Pires, H. F. (1997). Reestruturação Inovativa e Reorganização das Instituições. *GEOUERJ*, 51(06), 65–79.
- Puschmann, T. (2017). Fintech. *Business and Information Systems Engineering*, 59(1), 69–76. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0464-6>
- Queiroz, M. A. L. de, Vasconcelos, F. C. de, & Goldszmidt, R. G. B. (2007). Economic rents and legitimacy: incorporating elements of organizational analysis institutional theory to the field of business strategy. *Braslian Administration Review*, 4(a), 51–65. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552007000500009>
- Radaelli, C. M. (2000). Policy transfer in the European Union: Institutional isomorphism as a source of legitimacy. *Governance*, 13(1), 25–43. <https://doi.org/10.1111/0952->



1895.00122

- Ragulina, J. V., Lobova, S. V., & Alekseev, A. N. (2019). Informatization of the russian society: Evaluation and perspectives. In *Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 57, pp. 341–347). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-00102-5\\_36](https://doi.org/10.1007/978-3-030-00102-5_36)
- Recker, Jan & Briel, F. von. (2019). *The Future of Digital Entrepreneurship Research*. Fortieth International Conference on Information Systems.
- Révillion, A. S. P. (2003). Revista Interdisciplinar de Marketing. *A Utilização de Pesquisas Exploratórias Na Área de Marketing*, 21–37. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4025/rimar.v2i2.26692>
- Richter, C., Kraus, S., Brem, A., Durst, S., & Giselbrecht, C. (2017). Digital entrepreneurship: Innovative business models for the sharing economy. *Creativity and Innovation Management*, 26(3), 300–310. <https://doi.org/10.1111/caim.12227>
- Richter, C., Kraus, S., & Syrjä, P. (2015). The shareconomy as a precursor for digital entrepreneurship business models. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(1), 18–35. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.068773>
- Rizwan, M. S., Ahmad, G., & Ashraf, D. (2020). Systemic risk: The impact of COVID-19. *Finance Research Letters*, 36, 101682. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101682>
- Sacomano Neto, M., Truzzi, O. M. S., & Kirschbaum, C. (2013). Isomorfismo e controle institucional em uma planta modular da indústria automobilística. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 15(49), 524–544. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i49.1585>
- Santos, W. E. F. dos. (2018). *O trabalhador digitalizado: a formação do sujeito neoliberal no setor bancário (2008-2018)*. Universidade de São Paulo - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas - Departamento de Sociologia.
- Santos Neto, U. J. dos, & Santana, L. C. de. (2015). Logística e serviço ao cliente como estratégia competitiva. *Revista de Iniciação Científica*, 02, 97–111.
- Schaeck, K., Cihak, M., & Wolfe, S. (2009). Are competitive banking systems more stable? *Journal of Money, Credit and Banking*, 41(4), 711–734. <https://doi.org/10.1111/j.1538-4616.2009.00228.x>
- Scott, S., & Sankaran, E. (2000). A Academy of Management Review,. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Setiawan, H., & Erdogan, B. (2020). Key factors for successful corporate entrepreneurship: a study of Indonesian contractors. *International Journal of Construction Management*, 20(3), 252–268. <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1484849>
- Seyfried, M., Ansmann, M., & Pohlenz, P. (2019). Institutional isomorphism, entrepreneurship and effectiveness: the adoption and implementation of quality management in teaching and learning in Germany. *Tertiary Education and Management*, 25(2), 115–129. <https://doi.org/10.1007/s11233-019-09022-3>
- Silva, B. D., Duarte, E. C. de V. G., & Souza, K. P. de S. (2013). Tecnologias digitais de

- informação e comunicação: artefactos que potencializam o empreendedorismo da geração digital. In *Estudos curriculares: um debate contemporâneo* (pp. 165–179). Retrieved from [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/36421/1/Tecnologias digitais de informação e comunicação - artefactos que potencializam o empreendedorismo da geração digital.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/36421/1/Tecnologias%20digitais%20de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20-%20artefactos%20que%20potencializam%20o%20empreendedorismo%20da%20gera%C3%A7%C3%A3o%20digital.pdf)
- Silva, C. L. M. da, & Fernandes, B. H. R. (1998). Mudança ambiental e reorientação estratégica: Estudo de caso em instituição bancária. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 38(4), 46–56. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n4/a06v38n4.pdf>
- Srinivasan, A., & Venkatraman, N. (2018). Entrepreneurship in digital platforms: A network centric view. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 54–71. <https://doi.org/10.1002/acr.22212>
- Steininger, D. M. (2019). Linking information systems and entrepreneurship: A review and agenda for IT-associated and digital entrepreneurship research. *Information Systems Journal*, 29(2), 363–407. <https://doi.org/10.1111/isj.12206>
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, 11(5), 155–170. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_7)
- Sussan, F., & Acs, Z. J. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55–73. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9867-5>
- Szalavetz, A. (2020). Digital transformation—enabling factory economy actors’ entrepreneurial integration in global value chains? *Post-Communist Economies*, 00(00), 1–22. <https://doi.org/10.1080/14631377.2020.1722588>
- Teixeira, F. L. C., & Cavalcante, L. R. M. T. (2005). Relações entre tecnologia, padrões organizacionais e produtividade no setor bancário no Brasil. *Revista de Administração - RAUSP*, 40(3), 213–224.
- Toledo, G. L., Quelopana, E. M., & Pollero, Á. C. (2007). Posicionamento estratégico e liderança em mercado globalizado sob o enfoque do Modelo Delta: o caso de uma holding latino-americana líder em P & D & I. *Organizações & Sociedade*, 14(41), 135–159. <https://doi.org/10.1590/s1984-92302007000200007>
- Torres Filho, E. T. (2014). A crise do sistema financeiro globalizado contemporâneo. *Revista de Economia Política*, 34(3), 433–450. <https://doi.org/10.1590/s0101-31572014000300005>
- Turk Ariss, R. (2010). On the implications of market power in banking: Evidence from developing countries. *Journal of Banking and Finance*, 34(4), 765–775. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2009.09.004>
- Tuttle, B., & Dillard, J. (2007). Beyond Competition : Institutional Isomorphism in U.S. Accounting Research. *Accounting Horizons*, 21(4), 387–409.
- Van Loo, R. (2018). Making innovation more competitive: The case of fintech. *UCLA Law*

*Review*, 65(1), 232–279.

- Vasconcelos, F. C. de. (2004). A institucionalização das estratégias de negócios: O caso das start-ups na internet brasileira em uma perspectiva construtivista. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2), 159–179. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552004000200009>
- Vieira, A. S., Jung, C. F., & Caten, C. S. ten. (2008). Melhores práticas para a gestão de competências em instituições bancárias. *IV Congresso Nacional de Excelência Em Gestão*, 1–19.
- Vieira, M. P., & Machado, D. D. P. N. (2012). Isomorfismo institucional em universidades do sistema ACADE – uma análise do curso de administração. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 5(3), 177. <https://doi.org/10.19177/reen.v5e32012177-198>
- Wójcik, D., & Ioannou, S. (2020). COVID-19 and Finance: Market Developments So Far and Potential Impacts on the Financial Sector and Centres. *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 111(3), 387–400. <https://doi.org/10.1111/tesg.12434>
- Wolf, C., & Redford, D. T. (2019). Fostering entrepreneurship for innovation in African Banks' subsidiaries. *Africa Journal of Management*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/23322373.2019.1649558>
- Wolters, M. E., do Couto, E. B., & Felício, J. A. (2014). The effects of the global financial crisis on Brazilian banking efficiency. *Innovar*, 24(53), 23–40. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43772>
- Wonglimpiyarat, J. (2018). Challenges and dynamics of FinTech crowd funding: An innovation system approach. *Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 98–108. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.04.009>
- Yang, G., & Wang, R. (2012). *A institucionalização de um mercado eletrônico na China, 1998–2010* \*. 1998–2010.
- Ye, Q., Zhou, R., Anwar, M. A., Nabeel, A., & Asmi, F. (2020). *Empresários e sustentabilidade ambiental na era digital : perspectivas regionais e institucionais*.
- Yin, R. K. (2001). Estudos de caso: Planejamento e métodos. In *Bookman*. Retrieved from <https://finnovation.com.br/mapa-de-fintechs-brasil/>
- Zarpon, F. D. M., Bittencourt, A. C., Faccin, K., & Balestrin, A. (2019). A Decade of Institutional work: Context and opportunities for research. *Revista Organizações & Sociedade*, 26(91), 750–775.
- Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726–743.

## **APÊNDICE 1: CARTA-CONVITE AS ORGANIZAÇÕES**

Prezado (a) Senhor (a):

O Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho vem solicitar sua preciosa colaboração para o desenvolvimento de dissertação como requisito parcial de finalização de mestrado, sobre o tema “EMPREENDEDORISMO DIGITAL NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO: UMA ANÁLISE DE INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS TRADICIONAIS COM O SURGIMENTO DAS FINTECHS”, linha de Pesquisa: Empreendedorismo e Pequenas Organizações, que está sendo realizado pelo aluno Alexandre Rodrigues Pinto. Pedimos a gentileza de responder às questões propostas, sendo que desta forma o (a) senhor (a) estará contribuindo para concretização do referido trabalho. Os dados coletados serão tratados com confidencialidade, não sendo necessário especificar nome. As informações serão tratadas de forma conjunta e não individual, e serão apenas para fins acadêmicos.

Agradecemos sua participação e colaboração.

Mestrando Alexandre Rodrigues Pinto

alle.rodriques2013@gmail.com Tel. (11) 97371-1428

Professora orientadora: Dra. Cristina Dai Prá Martens

**APÊNDICE 2: CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE**

1. Sexo:
2. Idade:
3. Em qual instituição bancária atua?
4. Qual sua formação profissional?
5. Há quanto tempo atua no setor bancário?
6. Há quanto tempo é colaborador (a) na Instituição?
7. Em qual área atua na instituição bancária?
8. Qual o seu nível de escolaridade?

### APÊNDICE 3: ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Quais mudanças físicas e estruturais foram percebidas em seu ambiente de trabalho após o surgimento das fintechs?
2. Quais adaptações ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários foram percebidas na instituição bancária em que trabalha após o surgimento das fintechs?
3. Foi percebida redução no quadro de colaboradores da instituição em que trabalha após o surgimento das fintechs?
4. A quantidade de produtos e serviços ofertados de forma digital cresceu nas instituições bancárias após o surgimento das fintechs?
5. Após o surgimento das fintechs, notou alguma mudança na cultura organizacional e nas tecnologias da estrutura organizacional em que trabalha? Se sim, qual (is)?
6. No seu entendimento, como as novas infraestruturas digitais das instituições bancárias influenciam a digitalização de processos e o avanço do empreendedorismo digital?
7. Você identificou mudanças nos sistemas de tecnologia da informação da instituição bancária em que trabalha após a divulgação de algum novo produto ou serviço ofertado por fintechs? Se sim, qual (is)?
8. Qual a sua contribuição ou participação no desenvolvimento digital na instituição bancária em que trabalha?
9. Após o surgimento das fintechs, percebeu na instituição em que trabalha a disponibilização de novas ferramentas em busca de maior eficiência operacional? Se sim, qual (is)?

10. Na instituição em que trabalha, já identificou a replicação de algum procedimento, produto ou serviço criado por outra instituição? Se sim, qual (is)?
11. Na instituição em que trabalha, percebeu mudanças nas competências exigidas dos colaboradores após o surgimento das fintechs? Se sim, qual (is)?
12. Em sua percepção, ocorreram mudanças nos modelos de negócios na instituição em que trabalha após o surgimento das fintechs? Se sim, qual (is)?
13. Qual a sua percepção sobre a confiança dos clientes nos negócios digitais?
14. Você acrescentaria algum fator adicional ao avanço do empreendedorismo digital após o surgimento das fintechs e da pandemia que não foi comentado nessa entrevista?