

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO**

**THIAGO NERY PANDOLFO**

**DO FÍSICO AO DIGITAL**

Um olhar sobre a mudança dos hábitos de consumo de produtos e serviços financeiros com a entrada das instituições financeiras digitais no mercado nacional

**Porto Alegre**

**2018**

**THIAGO NERY PANDOLFO**

**DO FÍSICO AO DIGITAL**

Um olhar sobre a mudança dos hábitos de consumo de produtos e serviços financeiros com a entrada das instituições financeiras digitais no mercado nacional

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em 2018, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Jacques Fonseca

**Porto Alegre**

**2018**

P189d

Pandolfo, Thiago Nery

Do físico ao digital : um olhar sobre a mudança dos hábitos de consumo de produtos e serviços financeiros com a entrada das instituições financeiras digitais no mercado nacional / por Thiago Nery Pandolfo. – 2018.

86 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2018.

“Orientador: Dr. Marcelo Jacques Fonseca”.

1. Fintech. 2. Mercado financeiro. 3. Teoria do arranjo. 4. Marketing. 5. Hábitos de consumo. I. Título.

CDU: 658.012.2

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente ao meu filho Rafael e à minha esposa Ane, que foram extremamente compreensivos comigo nesta longa jornada do mestrado profissional. Se não fosse a dedicação da minha esposa e a paciência do meu filho, teria sido impossível concluir este estudo. Aos meus pais e meus irmãos, muito obrigado por entenderem minha ausência.

Depois, gostaria de dar um agradecimento especial a todos os meus colegas de trabalho que me ajudaram na construção deste trabalho, e me suportaram nos momentos em que não pude estar presente. Agradeço também ao Sicredi como instituição, pois ele foi o grande patrocinador deste trabalho. É extremamente gratificante trabalhar em uma organização que aposta na educação como forma de desenvolvimento de seus colaboradores.

Por fim, meus agradecimentos vão à grande turma do Mestrado Profissional de Gestão e Negócios 2016/01, colegas e professores. A relação de amizade que nos envolveu ao longo do mestrado certamente continuará. Durante esta jornada, demonstramos que o trabalho coletivo e a busca pelo autodesenvolvimento foram marcas que deixamos na história deste curso. Sem esquecer, gostaria de dizer muito obrigado ao professor Marcelo Jacques Fonseca, que me encorajou nesta jornada pelo desconhecido, me provocando a sair da zona de conforto e desbravar novos horizontes.

## RESUMO

Nos últimos anos, o mercado financeiro nacional vem observando a entrada de instituições financeiras digitais. Este movimento tem provocado uma mudança nos hábitos de consumo de produtos financeiros. As *fintechs* e os bancos digitais vêm entrando no mercado oferecendo produtos e serviços com alta tecnologia embarcada. O presente trabalho busca trazer uma visão sobre estas mudanças, sustentado na teoria do arranjo desenvolvida por Deleuze e Gattari e explorada por outros pesquisadores como Manuel Delanda, Jon Roffe e Bernardo Figueiredo. De caráter qualitativo exploratório, o estudo entrevistou oito consumidores que possuem uma utilização constante de produtos e serviços digitais. Os resultados destas pesquisas apresentam quais são os elementos que compõem este ambiente complexo e de que forma elementos externos vêm auxiliando seu processo de transformação. Sob a perspectiva acadêmica, o presente trabalho tem por objetivo ampliar as discussões a respeito da teoria do arranjo, demonstrando de que forma ela pode ser aplicada para analisar mudanças nas práticas de consumo. No olhar da empresa, ele fornece informações importantes sobre este processo de transformação dos hábitos de consumo no mercado financeiro, auxiliando as organizações nas tomadas de decisão estratégicas sobre este mercado.

Palavras-chave: *fintech*; mercado financeiro; teoria do arranjo; marketing; hábitos de consumo.

## **ABSTRACT**

Recently the national financial market has been watching the entry of digital financial institutions. This movement has caused a change in the habits of consumption of financial products. Fintech and digital banks are entering on the market offering products and services with high technology embedded. The present work seeks to bring a vision of these changes sustained in the assemblage theory, developed by Deleuze and Gattari and explored by other researchers like Manuel Delanda, Jon Roffe and Bernardo Figueiredo. With an exploratory qualitative research, the study interviewed 8 consumers who have a constant use of digital products and services. The results of these researches present what are the elements that make up this complex environment and how external elements have aided its transformation process. From the academic point of view, this paper aims to broaden the discussions about the theory of the arrangement, demonstrating how it can be applied to analyze changes in consumption practices. In the company's view, it provides important information about this process of transforming consumption habits in the financial market, helping organizations to make strategic decisions about this market.

Keywords: fintech; financial market; assemblage theory; marketing; consumption habits.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Volume de transações por canal de atendimento .....	13
Figura 2 - Mercado brasileiro de <i>fintechs</i> .....	15
Figura 3 - Fundamentação teórica .....	20
Figura 4 - <i>Assemblage outline</i> .....	26
Figura 5 - Teoria do arranjo.....	35
Figura 6 - Resultados da análise.....	69
Figura 7 - Tabela de tarifas do cartão NuBank.....	82
Figura 8 - Tabela da NuConta – conta de pagamento do NuBank.....	82
Figura 9 - Tabela de tarifas do banco Neon .....	83
Figura 10 - Amostra da tabela de tarifas do Banco do Brasil .....	84
Figura 11 - Amostra da tabela de tarifas do Banco Itaú .....	85
Figura 12 - Amostra da tabela de tarifas do Banco Original.....	86

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação dos entrevistados .....	41
Tabela 2 - Classificação dos elementos do arranjo.....	81

## LISTA DE SIGLAS

ATM	Automated Teller Machine
CIO	Chief Information Officer
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PFM	Personal Financial Management
Febraban	Federação Brasileira dos Bancos
Bacen	Banco Central do Brasil

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Conceito de mercado .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Teoria do arranjo .....</b>	<b>23</b>
2.2.1 Eixo da composição – liga de corpos .....	27
2.2.2 Eixo da composição – expressões .....	28
2.2.3 Eixo contextual – investimento territorial .....	28
2.2.4 Eixo contextual – máquina abstrata .....	29
<b>2.3 Exemplos de estudos de mercado que utilizam a teoria do arranjo para sua análise .....</b>	<b>29</b>
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 Natureza da pesquisa.....</b>	<b>36</b>
<b>3.2 Contexto do estudo.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 Procedimentos de coleta .....</b>	<b>38</b>
3.3.1 Pesquisa documental .....	39
3.3.2 Entrevistas qualitativas.....	40
3.3.3 Síntese do procedimento de coleta .....	43
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1 Liga de corpos.....</b>	<b>45</b>
4.1.1 Familiares.....	45
4.1.2 Empregador.....	47
4.1.3 Amigos e conhecidos .....	47
4.1.4 Canais de relacionamento.....	48
4.1.5 Tecnologias .....	50
4.1.6 Produtos e serviços.....	53
<b>4.2 Relações.....</b>	<b>54</b>
4.2.1 As relações como elementos de transformação do modelo de atendimento ...	55
4.2.2 As relações de transparência como elementos de transformação .....	57
<b>4.3 Território .....</b>	<b>58</b>
<b>4.4 Máquina abstrata.....</b>	<b>60</b>
<b>4.5 Inibidores, catalisadores e ativadores.....</b>	<b>62</b>
4.5.1 Inibidores.....	62

4.5.2 Catalisadores .....	63
4.5.3 Ativadores .....	65
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>68</b>
<b>5.1 Implicações gerenciais .....</b>	<b>70</b>
<b>5.2 Contribuições teóricas.....</b>	<b>72</b>
<b>5.3 Limitações do estudo.....</b>	<b>72</b>
<b>5.4 Sugestões para futuros estudos.....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE B – MODELO DE TABELA UTILIZADA PARA A CLASSIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DO ARRANJO .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO 1 – EXEMPLOS DE TABELAS DE TAXAS E TARIFAS DE ALGUMAS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS UTILIZADAS NESTE TRABALHO.....</b>	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A compreensão sobre o desenvolvimento do mercado é peça importante da construção estratégica de uma organização. Entender como o mercado se comporta e quais são as barreiras e transformações que vêm modificando o comportamento do consumidor ao longo do tempo auxiliam os executivos no processo de desenvolvimento da organização, mitigando impactos negativos não planejados nos negócios da empresa.

Estes impactos podem ser nocivos, mesmo em organizações multinacionais com alto poder de investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Exemplos como os ocorridos com as gigantes Blockbuster (RONCOLATO, 2013), Blackberry (UOL ECONOMIA, 2013), Nokia (GREGO, 2013) e Yahoo (ZAMBARDA, 2016) servem de alerta para os efeitos que este tipo de movimento pode causar.

As compreensões das transformações dos mercados auxiliam as organizações na construção de seus direcionadores estratégicos, reduzindo o impacto no negócio no caso de mudanças mercadológicas estruturais. Para isto, porém, é importante uma análise interpretativa ampliada que extrapole os números contidos nos balanços financeiros. É preciso compreender os movimentos internos e externos do mercado, quais são os fatores que ativam este processo, como os seus catalisadores atuam em sua aceleração e, até mesmo, de que forma elementos inibidores contêm esta transformação.

Quando Steve Jobs transformou a Apple com o lançamento do iPod no final dos anos 90, ele não só estava recuperando a empresa que havia fundado há mais de 20 anos, mas também estava transformando o mercado da música, que sempre havia sido dominado por grandes atores globais. Porém, de nada adiantaria este movimento realizado por Jobs se não houvesse outros atores que, em conjunto com ele, encenaram esta transformação. Nessa mesma época, o Napster, primeira grande comunidade de compartilhamento de músicas pela internet, sofria grande represália das gravadoras e artistas. Por outro lado, havia uma série de amantes da música que não suportavam mais o controle das gravadoras com relação ao mercado. Eles queriam ter voz ativa para poder escolher suas próprias músicas. A composição destas forças, catalisadas pelo desenvolvimento tecnológico, foram fatores importantes na transformação do mercado. De acordo com Giesler (2008, p. 739), “pode ser através do processo histórico de conflito cultural entre os intervenientes do

mercado emergente que surgem novos produtos, os antigos desaparecem e a estrutura do mercado evolui”.

Assim como o mercado da música, o cotidiano familiar também vem se modificando com o passar do tempo. Famílias formadas por pais e filhos na década de 1990 e nos anos 2010, mesmo mantendo os elementos-base (pai, mãe, filho), possuem uma estrutura diferente. Hoje, pais e filhos podem se ver e se falar diariamente mesmo estando há milhares de quilômetros de distância. Com isto, o fator territorial passou a ter um outro significado, não se restringindo a fronteiras físicas (EPP; SCHAU; PRICE, 2014).

Em ambos os casos, as combinações entre elementos externos ao cenário analisado trouxeram novas características para o mesmo, alterando suas propriedades e abrindo as portas para a sua transformação.

Todos estes movimentos influenciam na mudança dos mercados. Fatores sociais, mercadológicos e tecnológicos misturam-se em uma estrutura não linear complexa, remodelando as formas de interação do consumidor com o mercado. Desta forma, uma compra não pode ser somente explicada através de fatores financeiros, justificada por uma intensificação de campanhas de marketing, pelo desempenho do vendedor ou pelas necessidades do comprador, mas sim pelo conjunto de todas estas relações, que atuam simultaneamente inseridas neste contexto. (ARAUJO, 2007).

Tradicionalmente, o processo de concepção e desenvolvimento de um novo mercado é avaliado sob o olhar econômico financeiro, mas, um mercado não é algo que surge através de pesquisa e desenvolvimento, inovação de produtos ou práticas de marketing para incentivar a adoção e difusão junto aos consumidores (SCHOUTEN et al., 2016), ele é muito mais complexo que isto. Nesta linha, a visão sociológica na qual o processo de construção tem um apelo mais humano do que econômico já pode ser encontrada com maior frequência em artigos recentes.

Schouten et al. (2016) analisam o crescimento do mercado de alimentos orgânicos na Califórnia, dando luz a elementos materiais e semióticos que ajudaram neste desenvolvimento a partir do início do século XX até os dias atuais, como a cadeia de fornecimento, o desejo dos empresários e a certificação de qualidade.

Giesler (2008) explora a transformação dos mercados da esfera cultural criativa com foco nos conflitos entre consumidores e produtores que transformaram o mercado da música no final do século XX e início do século XXI.

Martin e Schouten (2014) relatam o surgimento de um novo mercado de motocicletas que se desenvolveu sem a interferência das grandes montadoras, demonstrando como os consumidores mobilizaram elementos humanos e não humanos para isto.

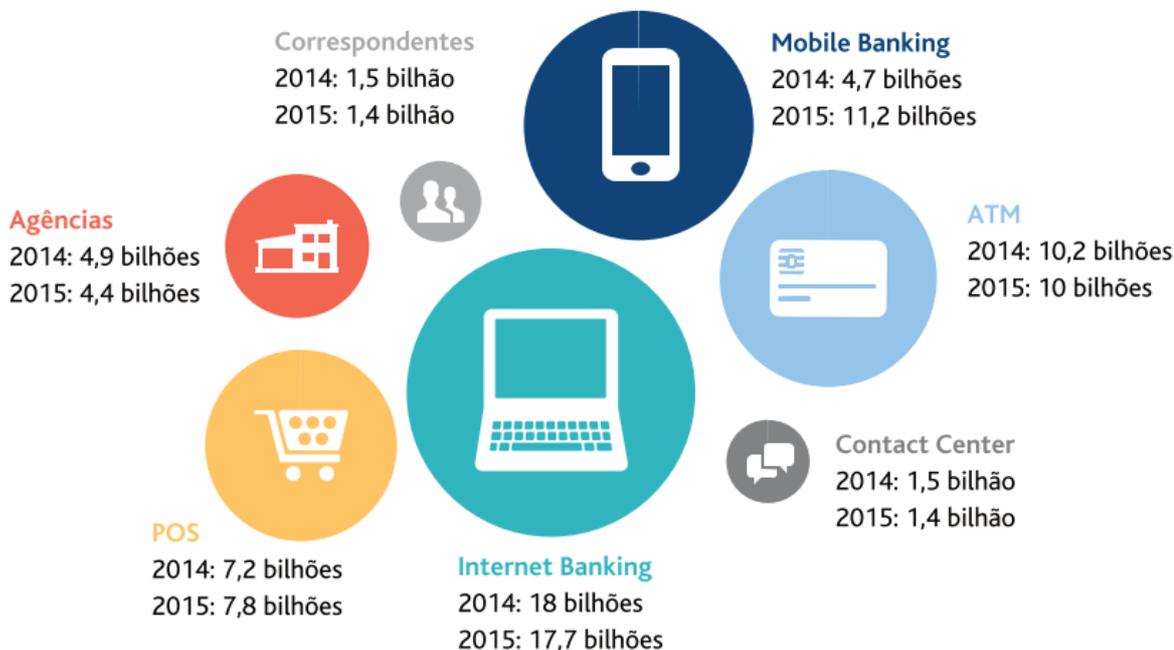
Price e Epp (2016) analisam as famílias sob um olhar diferente: deixando de lado o conceito de parentesco, os autores conseguem traçar caminhos alternativos identificando as famílias como coleções de unidades distintas que agem independentemente, mas que possuem uma relação entre si. Com isto, é possível compreender por que estes elementos se unem ou se libertam e, por consequência, torna possível construir estratégias mercadológicas mais consistentes.

Estes são alguns exemplos de artigos que põem um olhar mais focado nas relações entre os diferentes elementos de um mercado para buscar compreender seu funcionamento.

Assim como nos exemplos apresentados acima, este movimento de transformação também vem afetando o mercado financeiro ao longo dos últimos anos. As transformações tecnológicas, as crises financeiras e a busca por simplicidade e praticidade nas relações vêm transformando os bancos para que deixem de ser um lugar aonde vamos para ser algo que fazemos. (KING, 2013).

O reflexo deste movimento está no crescimento das transações digitais que, em 2015, ultrapassaram pela primeira vez na história o volume de transações físicas, com destaque para o crescimento dos canais *mobile*.

Figura 1 - Volume de transações por canal de atendimento



Fonte: DELOITTE, 2016.

Diferentemente dos movimentos ocorridos anteriormente, como o surgimento do cartão de crédito (1950), ATM – *automated teller machine* (1969) e o *internet banking* (1983), que foram inovações construídas lentamente ao longo dos anos através de movimentos organizados pelas próprias instituições financeiras (LAVEN, 2013), as mudanças atuais estão sendo lideradas por pequenas organizações que atuam em segmentos do mercado e com alto volume de tecnologia embarcada a serviço do consumidor: as chamadas *fintechs*.

Tendo início no meio da crise de 2008, alavancado principalmente pelo descrédito da população com as instituições financeiras convencionais, o movimento das *fintechs* vem ganhando força ao redor do mundo. Estas instituições vêm crescendo e, segundo estudo realizado pelo banco norte-americano Goldman e Sachs (DESIDÉRIO, 2017), as *fintechs* serão responsáveis por 20% do mercado financeiro mundial nos próximos anos. Em uma pesquisa realizada para PwC (OLIVEIRA, 2016) com 176 presidentes de companhias do setor financeiro mundial, 93% deles afirmam que a tecnologia transformará a relação com os consumidores nos próximos anos.

No Brasil, há cerca de 332 *fintechs* distribuídas entre os setores de pagamentos, gestão financeira, empréstimos, seguros, investimentos, negociação de dívidas, entre outros. Este número está em constante evolução, principalmente devido

aos aportes financeiros recebidos por estas organizações. Segundo o relatório Fintechlab, em 2016 o mercado de *fintechs* no Brasil recebeu um aporte financeiro superior a 1 bilhão de reais, sendo que 14% das empresas receberam valores superiores a 20 milhões de reais (FINTECHLAB, 2017). Como não poderia ser diferente, os grandes bancos nacionais iniciaram um movimento nesta mesma direção, como é o caso do Itaú que, em 2015, lançou o Cubo (CUBO, s.d.), “uma associação sem fins lucrativos de fomento ao empreendedorismo de tecnologia”. Este tipo de iniciativa está ajudando o banco a se conectar com novas tecnologias e com seus clientes. Em entrevista publicada no portal IT Forum 365, o então CIO do Banco Itaú, Ricardo Guerra (CAVALCANTI, 2016), afirmou que “o nível de exigência mudou e a forma como as pessoas interagem com as empresas evoluiu. Tudo o que vivemos é o cliente no centro da proposta de valor e isso vale para várias indústrias”.

A figura abaixo demonstra, de forma ilustrativa, o volume de *fintechs* existentes no Brasil. Nela, estão contidas todas as logomarcas destas empresas divididas por segmento de atuação. O levantamento leva em consideração todas as *fintechs* abertas e registradas no país até novembro de 2017. Esta figura é atualizada periodicamente pelo site Fintechlab.

Figura 2 - Mercado brasileiro de *fintechs*

No Rio Grande do Sul, algumas instituições do setor financeiro vêm seguindo esta tendência de intensificação dos investimentos em tecnologia, como é o caso do Sicredi (2016) que, em janeiro de 2017, iniciou seu projeto de transformação digital tendo como premissa a “experiência personalizada para a vida financeira dos atuais e novos associados, atendendo à crescente demanda por conveniência e agilidade nos atendimentos e transações”.

Este projeto (MERKER, 2018) prevê um investimento de 700 milhões de reais em 7 anos para a troca da tecnologia que suporta o processamento das transações da instituição, além do lançamento de um aplicativo *mobile* que terá como objetivo tornar exponencial o cooperativismo de crédito no Brasil, agregando assim um novo modelo de negócio complementar à estrutura atual, baseado em expansão por meio de agências físicas. Este projeto é visto pela instituição como complexo e desafiador, uma vez que ao longo dos mais de 100 anos de história as cooperativas de crédito do Sicredi sempre tiveram foco no relacionamento presencial.

Para buscar respostas sobre os motivos pelos quais as instituições financeiras digitais vêm ganhando mercado no Brasil, é preciso entender quais são os elementos que impulsionam as mudanças dos hábitos de consumo na direção destes novos entrantes. Desta forma, se faz necessário um olhar mais apurado sobre esta relação entre os diferentes elementos que provocam este movimento.

Há diversas teorias que podem ser utilizadas para a realização deste tipo de estudo. Neste trabalho, a escolha se deu pela *assemblage theory*, aqui traduzida para “teoria do arranjo”<sup>1</sup>. A escolha desta teoria como base para sustentação deste trabalho tem como justificativa a forma com que esta escola analisa o mercado. Em vez de uma avaliação hierarquizada das estruturas, ela procura entender as relações entre todos os atores, pressupondo que estes têm forças iguais nesta relação.

A primeira definição desta teoria surgiu com Deleuze e Guattari em 1975 no livro *Kafka: por uma literatura menor*, quando os autores posicionaram o ser humano não mais como um simples ator funcional, criando assim uma perspectiva de análise social e antropológica. Porém, são as referências posteriores a Deleuze e Guattari (Manoel Delanda, Saskia Sassen e Paul Rabionow) que são mais encontradas nos trabalhos relacionados à teoria, atualmente. (ROFFE, 2016).

A teoria do arranjo estuda as relações entre os seus componentes, mas não os hierarquiza. Com isto, é possível identificar e analisar seus comportamentos sem priorizar um ou outro ator. De acordo com a interpretação da definição de arranjo dada por Deleuze, Delanda (2016) sugere que um arranjo busca entender a relação entre um conjunto de componentes não uniformes, ou seja, sem necessariamente possuir uma relação originalmente natural entre os mesmos. Deleuze e Gattarri usam a relação entre a orquídea e a vespa para exemplificar esta relação, porque em uma análise genealógica, a orquídea e a vespa não possuem uma relação direta, mas interagem entre si gerando benefícios mútuos.

Nos estudos de mercado, a teoria do arranjo vem sendo utilizada no marketing para analisar aqueles que estão em transformação. Isto ocorre porque a teoria procura entender de forma mais profunda estas mudanças e, nestes casos, os fenômenos são

---

<sup>1</sup> A escolha da tradução remete à origem do termo *assemblage*, que aparece pela primeira vez em 1981 como uma tradução do termo francês *agencement*, quando Paul Foss e Paul Patton traduziram para o inglês o artigo *Rhizome* de Deleuze e Gattarri, termo este que foi mantido posteriormente pelo tradutor Brian Massumi quando da tradução do livro *Mil platôs*, onde o mesmo artigo aparece em sua introdução (PHILLIPS, 2006). Desta forma, a opção no presente trabalho foi pela tradução para o português do termo original (*agencement*) e não da versão em inglês (*assemblage*), em respeito à origem da teoria, apesar de a base teórica utilizada ser fundamentada em textos em inglês.

mais facilmente identificados. Apesar de ser recente a sua utilização para a análise de mercados, há um número crescente de artigos relacionados ao tema. (SCHOUTEN et al., 2016; MARTIN; SCHOUTEN, 2014; GIESLER, 2008; PRICE; EPP, 2015).

Com base no cenário descrito, e inspirado pelos demais artigos que estudam a transformação de mercados por meio da teoria do arranjo, o presente trabalho tem como **objetivo geral** compreender **os fatores que motivam a mudança dos hábitos de consumo de produtos financeiros com a entrada das instituições financeiras digitais no mercado nacional** que, por consequência, vem impactando no mercado.

Como **objetivos específicos**, entendemos ser relevante pesquisar os fatores abaixo:

- Identificar quais são os elementos que compõem o arranjo;
- Identificar quais são os elementos inibidores do processo de mudança;
- Identificar quais são os elementos catalisadores do processo de mudança;
- Identificar quais são os elementos ativadores do processo de mudança.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratória, onde a extração de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental, tendo a análise dos dados sido feita com base nas ferramentas providas pela teoria do arranjo.

No âmbito gerencial, o trabalho serve como apoio para o Sicredi no processo de lançamento de sua solução digital para o mercado financeiro. Isto porque, como o estudo está analisando os movimentos deste mercado, buscando identificar de que forma isto ocorre, seus resultados podem auxiliar nas decisões estratégicas da organização, como no planejamento das campanhas de lançamento do produto, na construção do *roadmap* de melhorias nos processos e na inclusão de novas funcionalidades.

A visão sobre os elementos catalisadores, ativadores e inibidores pode apoiar os movimentos realizados pela instituição no processo de expansão e adaptação de seu modelo de negócio, corroborando decisões ou, até mesmo, fazendo com que a organização reflita melhor sobre seu posicionamento.

No meio acadêmico, os mercados têm sido tema constante nas discussões teóricas sobre o marketing, mas a descrição destes mercados e de como eles funcionam ainda é pouco estudada (RUIZ, 2013). Um estudo que envolve o mercado financeiro nacional contribui para reforçar este movimento.

Complementar isto, além de buscar compreender a teoria do arranjo e a sua aplicação no processo de análise, pode auxiliar novos estudos que pretendem utilizá-la. Isto porque o presente trabalho pode servir como base de apoio para pesquisas que busquem usar esta teoria.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem como objetivo explorar as teorias que irão orientar e subsidiar o trabalho de campo e o processo de análise dos dados. Sendo assim, os autores apresentados aqui são a base teórica para as análises realizadas. Conforme apresentado anteriormente, a teoria-base a ser utilizada é a teoria do arranjo.

A sua escolha ocorre devido à forma com que a mesma analisa as relações entre os diferentes elementos materiais e semióticos que compõem o arranjo estudado, permitindo a construção de descrições sobre como estes elementos heterogêneos se interconectam e se moldam (CANNIFORD; BADJE, 2016). Ou seja, é possível, através das ferramentas apresentadas pela teoria, analisar não só os elementos humanos e não humanos que compõem o mercado, mas também as suas conexões.

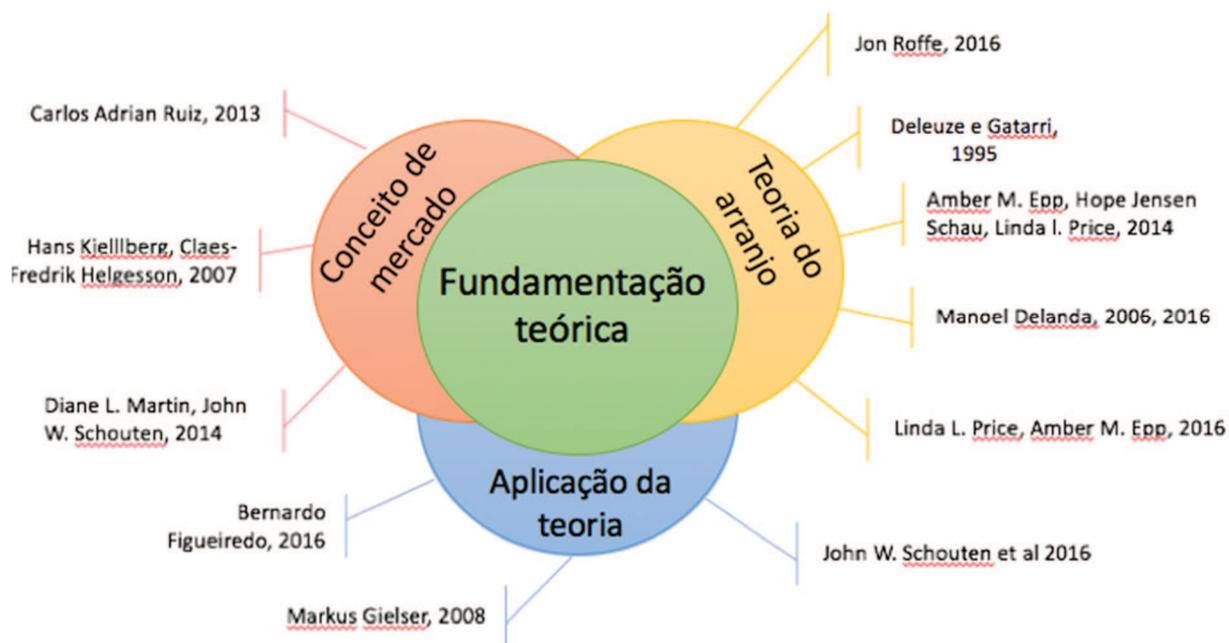
O processo de construção da fundamentação teórica está balizado em três pilares que têm como objetivo organizar a linha de pensamento a ser utilizada para o desenvolvimento do trabalho de campo e, posteriormente, da análise dos dados. Sendo assim, o primeiro subcapítulo se propõe a apresentar o conceito de mercado que vem sendo utilizado nos estudos que utilizam a teoria do arranjo como base.

Na sequência, será apresentada a teoria do arranjo, base para a construção desta pesquisa. Para tal, são utilizados autores que buscam interpretar o pensamento teórico de Deleuze e Gattari, trazendo-o como ferramenta de estudo das relações cotidianas, assim como textos dos próprios autores seminais da teoria.

Por fim, o último subcapítulo da fundamentação teórica tem como objetivo conectar os dois subcapítulos anteriores. Isto é feito através da apresentação de exemplos de artigos científicos que vêm utilizando a teoria do arranjo como base para análise de mercados. Com isto, é possível demonstrar de forma prática como a teoria vem sendo utilizada.

A figura a seguir foi elaborada para facilitar o entendimento dos leitores, além de auxiliar futuros pesquisadores que busquem utilizar a teoria do arranjo como base para suas respectivas pesquisas. Isto porque procura conectar cada um dos autores utilizados durante o trabalho de fundamentação teórica com cada um dos temas apresentados nos subcapítulos que serão detalhados na sequência, facilitando a associação entre o assunto abordado e a literatura utilizada.

Figura 3 - Fundamentação teórica



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2.1 Conceito de mercado

Há diversos estudos sobre mercados, seus princípios, suas características e seu processo de transformação. Estes estudos compreendem que o entendimento das teorias de mercado auxilia na compreensão de sua montagem e dos fatores que o influenciam; porém, na grande maioria das vezes estes estudos são realizados fora das disciplinas de marketing, tendo como principais pesquisadores estudiosos “da sociologia econômica e da sociologia das ciências e técnicas”. (KJELLBERG; HELGESSON, 2007, p.138).

Contudo, recentemente alguns pesquisadores acadêmicos da área da administração vêm aumentando o campo de análise das pesquisas e observando com mais atenção o papel dos clientes como agentes do processo de transformação da cadeia de consumo (MARTIN; SCHOUTEN, 2014). Este movimento traz à luz uma visão mais ampla sobre o processo de construção, desenvolvimento e transformação dos mercados, uma vez que com um olhar mais heterogêneo é possível identificar

outros elementos atuantes nesta relação que, em uma visão com viés econômico, não são percebidos.

Para Araujo (2007), o conceito de mercado extrapola a simples relação de troca, atingindo também situações relacionais entre instituições, usuários e restrições legais nele inseridas. Esta visão amplia o espectro de análise, trazendo novos elementos que contribuem para os estudos sobre mercados, pois possibilita interpretação das interações que moldam as propriedades dos diversos atores existentes em um mercado. Desta forma, estudar estas interações traz uma visão mais clara sobre o seu funcionamento. Porém, conforme Kjellbert e Helgesson (2007), estes movimentos não são tão óbvios em mercados estáveis, de modo que para se ter uma visão mais nítida é importante o estudo de mercados emergentes, pois neles o processo de crescimento não é linear. Ações como investimentos financeiros e remoção de barreiras legais podem provocar um efeito de catálise nestes mercados, fazendo com que seu crescimento seja exponencial (SCHOUTEN et al., 2016), tornando as reações e os efeitos de transformação mais visíveis, facilitando o seu estudo.

Ruiz (2013, p. 245) reforça a complexidade e a importância do estudo de mercados quando afirma que o conceito não está claro porque múltiplas facetas são usadas para simplificar uma realidade social complexa. Esta simplificação ocorre porque o mesmo termo é utilizado para representar estruturas com amplitudes diferentes, isto é, a mesma expressão é usada tanto para falar de uma reunião de comerciantes que vendem produtos no centro de grandes cidades quanto para explicar o complexo cenário internacional de comercialização de *commodities*.

A familiaridade do termo obscurece que os mercados não se limitam mais a um lugar físico onde os compradores e comerciantes comercializam (ou seja, mercado), em vez disso, os mercados são associações heterogêneas entre humanos, materiais e sinais cujo objetivo é provisionar a sociedade. (RUIZ, 2013, p. 246).

Para buscar resolver esta complexidade são utilizadas, em pesquisas de marketing, as representações de mercado como forma de demonstrar o seu funcionamento. É através delas que os pesquisadores tentam resolver questões complexas para seus clientes. Na visão de Ruiz (2013), as representações podem ser uma armadilha que vem sendo usada devido a questões financeiras, uma vez que pesquisas são encomendadas por empresas para analisar os mercados presentes e

futuros. Tendo um objetivo mais mercadológico do que acadêmico, estas representações podem não refletir o mercado de forma consistente, pois buscam encontrar padrões que não necessariamente existem para atender necessidades gerenciais das organizações.

Çalışkan e Callon (2010, p. 3) apresentam o conceito de mercado como “instituições que favorecem a criação e a produção de valores através da organização da concorrência entre agentes autônomos e independentes”, o que não significa uma padronização que cria uma visão homogênea, mas sim o que os próprios autores chamam de “semelhanças familiares” que possibilitam um processo de análise e estudos respeitando a heterogeneidade.

Com esta delimitação conceitual, os autores definem três características para estes arranjos heterogêneos denominados mercados:

- Organizar o desenvolvimento, a produção, logística e circulação de mercadorias, sendo que esta última envolve alguma compensação monetária para a transferência dos seus direitos de propriedade;
- Arranjo heterogêneo composto por fatores como regras, dispositivos técnicos, sistemas, logística, discursos e narrativas, conhecimentos, competências e habilidades;
- Constante busca por espaço e poder realizada pelos seus agentes que se opõem mutuamente até que os mecanismos de preços e termos sejam pacificamente determinados no mercado.

Posto o fato de que um mercado é formado por estruturas complexas que envolvem uma liga de elementos heterogêneos, para compreendê-lo se faz necessário o estudo destes atores com o objetivo de elucidar de forma mais clara as transformações que moldam suas propriedades ao longo do tempo. Roffe (2016) sugere que a teoria do arranjo fornece ferramentas que possibilitam analisar este ambiente complexo, sob um olhar não convencional, pois não hierarquiza os atores, elucidando elementos que normalmente passariam despercebidos.

Há um sentido em que tudo isso pode parecer ser o óbvio. Todo mundo sabe que o mercado é o lugar onde as coisas são precificadas, compradas e vendidas. Mas no momento em que queremos ir além dos clichês de “grandes negócios” ao falar do mercado de ações, precisamos de ferramentas para fazê-lo. A análise do arranjo não só nos dá acesso à materialidade do preço e o processo de precificação, já entregue com clareza e rigor nas ciências sociais, mas também nos dá acesso ao registro de expressão como o registro adequado para eventos incorpóreos, e uma forma de entender sua

irredutibilidade e inter-relação com o regime dos corpos. (ROFFE, 2016, p. 52).

Isto significa que através das ferramentas apresentadas pela teoria do arranjo, é possível estudar e analisar as relações entre os diversos elementos, materiais e semióticos, existentes no mercado de ações, ampliando o campo de visão já explorado pelas ciências sociais. Quando o autor se refere a eventos incorpóreos, ele está apresentando um dos elementos da teoria, que é a capacidade de estudar questões relacionais não materiais entre os atores envolvidos na construção do mercado. Este ponto em específico será detalhado com maior profundidade no subcapítulo 2.2.2.

## **2.2 Teoria do arranjo**

A teoria do arranjo vem sendo utilizada como ferramenta para analisar mercados devido à sua capacidade de avaliar envolvimento entre elementos heterogêneos como pessoas, equipamentos, relações entre pais e filhos, tecnologia e ambiente de trabalho. Isto porque apresenta um conjunto de ferramentas e vocabulários que permitem descrever as relações entre estes elementos materiais e semióticos. Segundo Roffe (2016), há quatro características que determinam um arranjo:

- Ser escalável, ou seja, ter a capacidade de avaliar uma família, um mercado ou um país;
- A capacidade de enfatizar a heterogeneidade, ou seja, são compostos por elementos de qualquer natureza;
- O dinamismo que permite com que os arranjos estejam sempre em constante mutação;
- O agrupamento de elementos tanto materiais como semióticos.

Sua origem se deu através dos pensadores franceses Gilles Deleuze e Félix Guattari, porém o uso destes autores no ambiente contemporâneo é pouco evidente devido à dificuldade de interpretação, ficando a cargo de pensadores pós-deleuzianos como Manuel Delanda, Saskia Sassen e Paul Rabinow as referências aos textos raízes da teoria. (ROFFE, 2016).

Este olhar complementar às pesquisas interpretativas traz para a teoria a capacidade de iluminar aspectos que poderiam estar sendo negligenciados em uma

análise de mercado e consumo. O benefício desta visão heterogênea relacional é apresentar aos pesquisadores novos caminhos para a teorização das relações em contextos complexos.

Se os processos de gestão da marca, as experiências do consumidor ou criação de mercado exigem várias coisas para se unirem, então temos de descobrir o que essas coisas são, e procurar os catalisadores, ativadores ou inibidores de processos que nos interessam, muitos dos quais ainda têm de serem descritos. (CANNIFORD; BADJE, 2016, p. 2).

O dinamismo mencionado por Roffe (2006) está associado à constante movimentação dos atores de uma montagem considerando que eles podem mudar, abandonar ou se desacoplar da estrutura a qualquer momento, gerando uma instabilidade constante, o que potencializa a capacidade do arranjo em se adaptar (EPP; SCHAU; PRICE, 2014).

Esta teoria aparece como uma alternativa às teorias orgânicas, como a ator-rede, nas quais há uma relação entre o indivíduo e o todo por meio de relações de interioridade (FIGUEIREDO 2016), isto é: quando o indivíduo é separado do todo, ele perde suas características, uma vez que em uma relação orgânica cada elemento necessita do outro para existir, pois os elementos trabalham como órgãos do corpo humano, ou seja, harmoniosamente em prol de um bem maior. (DELANDA, 2006).

Já na visão da teoria do arranjo, são as relações de exterioridade que estão em evidência; isto significa que um componente de uma montagem pode ser separado desta e acoplado em outra onde as interações serão completamente diferentes, gerando complementações em suas capacidades. Estas relações de exterioridade permitem uma certa autonomia para os elementos do arranjo, o que significa que suas capacidades são moldadas pelas relações que este elemento possui e não pelas suas propriedades. Como exemplo destas relações de exterioridade que sobrevivem de forma rizomática e sem a necessidade de uma estrutura pivotante, Deleuze utiliza ilustrações biológicas como a da orquídea e da vespa. Neste exemplo, a vespa e a orquídea se unem na sua heterogeneidade, uma vez que não há uma relação biológica entre elas, mas mesmo assim elas se conectam através de relações externas aos seus arranjos originais gerando uma relação que vai além do modelo da “árvore e da descendência que conhecemos”. (DELEUZE; GATTARRI, 1995, p. 6).

Um rizoma não pode ser justificado por nenhum modelo estrutural ou gerativo. Ele é estranho a qualquer ideia de eixo genético ou de estrutura

profunda. Um eixo genético é como uma unidade pivotante objetiva sobre a qual se organizam estados sucessivos; uma estrutura profunda é, antes, como que uma sequência de base decomponível em constituintes imediatos, enquanto que a unidade do produto se apresenta numa outra dimensão, transformacional e subjetiva. (DELEUZE; GATTARRI, 1995, p. 8).

Utilizando a teoria do arranjo, Price e Epp (2016) definem as características de uma família como sendo um complexo desdobramento de seus atores, humanos e não humanos, que interagem entre si através do tempo, criando uma identidade coletiva estudada através de estudos de caso. Neste contexto, o arranjo familiar é composto por outros arranjos menores formados pelas relações entre os atores e sem fronteiras fixas, o que possibilita uma mutação constante de suas características.

Price e Epp (2016) reforçam que ao entender uma família como um arranjo, é possível identificar como as diversas interações entre os múltiplos elementos que contemplam o cenário de uma mesa de jantar podem construir uma “linha de voo” que irá conduzir a identidade coletiva da família. Isto é, as propriedades dos indivíduos pertencentes a uma família são moldadas através da relação coletiva e seu entendimento auxilia na compreensão de suas relações.

Esta mesma variação existente na análise realizada por Price e Epp (2016) é também percebida no mercado financeiro brasileiro atual, onde mensalmente novas tecnologias, serviços e processos interagem com os usuários provocando pequenas transformações em contextos menores, mas que de forma sistemática vêm afetando o mercado como um todo e provocando sua transformação. O entendimento de como ocorre este movimento de transformação através da análise das relações heterogêneas entre consumidor, banco e todos os outros atores presentes neste contexto auxiliará na interpretação dos elementos catalisadores, ativadores ou inibidores deste mercado. Respeitando o modelo apresentado por Price e Epp (2016), a análise dos arranjos menores que envolvem o consumidor e sua instituição financeira é um caminho para a interpretação das transformações do mercado em uma amplitude maior.

Em termos mais objetivos, pode-se tomar como exemplo o impacto da proliferação do *smartphone* no relacionamento entre clientes e instituições financeiras, que vem crescendo exponencialmente ano após ano (DELOITTE, 2018). Para uma melhor interpretação desta transformação, é preciso entender o comportamento do consumidor em sua vida cotidiana, ou seja, através da análise de arranjos menores, é preciso identificar os elementos que vêm impulsionando as mudanças de mercado.

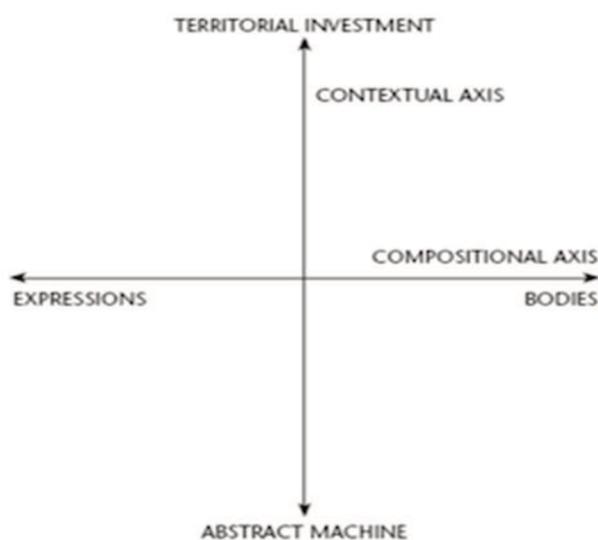
Para ser possível a análise destes cenários complexos e em constante transformação, é necessário não só avaliar as propriedades de cada um dos atores, mas também como as relações entre os diversos arranjos moldam suas características. Isto porque as propriedades dos elementos são moldadas por suas relações e, sendo assim, as propriedades de um componente não podem ser reduzidas a um agregado de múltiplos elementos, mas sim ao resultado de uma síntese destes elementos absorvidos pelas inúmeras conexões. (DELANDA, 2006).

O processo de interpretação de um arranjo é detalhado por Roffe (2016) com base na teoria apresentada por Deleuze e Guattari no livro *Mil platôs*. Para tal, Roffe demonstra graficamente que a estrutura de análise é sustentada por dois eixos principais (contextual e composição), onde estão localizados quatro componentes.

O primeiro eixo é chamado de eixo da composição e suas extremidades apresentam os elementos de um arranjo. Já o segundo eixo, denominado de contextual, está relacionado à aglutinação ou dinamismo de um arranjo. (ROFFE, 2016).

Cada conjunto é caracterizado por todos os quatro polos, e mesmo que possa se concentrar em um para um determinado fim analítico, os outros três vão estar sempre presentes. (ROFFE, 2016, p. 44).

Figura 4 - *Assemblage outline*



Fonte: Roffe (2016).

A seguir, será detalhado cada um dos quatro polos apresentados no gráfico acima.

### 2.2.1 Eixo da composição – liga de corpos

Cada arranjo é composto por uma mistura de atores heterogêneos, que aqui são chamados de corpos, lembrando que a essência do conceito é não hierarquizar objetos ou pessoas, por isto a palavra “corpos”, neste contexto, não significa corpo humano, mas sim todos os elementos existentes em um arranjo como cadeiras, telefones, pessoas, mesas (ROFFE, 2016). Na visão de Deleuze e Gattari, o sentido de “corpo” se expande à visão de materialidade, atingindo elementos da filosofia moderna e da teologia cristã.

O fator relevante nesta análise do sentido da palavra “corpo” é a busca da quebra das limitações materiais existentes. Sendo assim, em uma análise de um arranjo envolvendo fiéis de uma igreja, além dos elementos corporais e materiais que envolvem esta relação, a fé também é posta como um elemento corporal desta relação. Roffe busca apresentar sua interpretação sobre a visão ampliada da palavra “corpo” apresentada por Deleuze no livro *Mil platôs*.

Desta forma, seu trabalho precede não apenas certos aspectos da filosofia orientada a objetos, mas também novo materialismo. Por outro lado, baseia-se em teorias psicanalíticas, particularmente aqueles de Klein e Lacan, do objeto-causa do desejo. Esse “algo especial” que nos chama a uma pessoa em particular, em vez de outra não é, naturalmente, um objeto físico, mas um traço imaterial que é constituído através da interação. (ROFFE, 2016, p. 46).

Complementando a definição da liga de corpos, se faz importante o reforço da capacidade de escalar da teoria do arranjo. Isto significa que um corpo existente em um arranjo também é um arranjo por si só. Em um ambiente corporativo, o *smartphone* é um corpo do arranjo que envolve pessoas, produtos, departamentos, soluções tecnológicas, etc. Este *smartphone*, na sua essência, também é um arranjo composto por aplicativos, partes tecnológicas, companhia telefônica, caixa de e-mails, etc. Este desdobramento pode ser feito sucessivamente até níveis moleculares. O mesmo ocorre no sentido contrário, onde este arranjo pode tomar proporções intercontinentais. A delimitação da lente a ser utilizada auxilia no processo de análise dos elementos e suas inter-relações.

### 2.2.2 Eixo da composição – expressões

Este componente está relacionado às transformações incorpóreas, ou seja, são fatores que não estão ligados ao estado dos corpos, mas ao seu processo de transformação. Para exemplificar este conceito, Roffe (2016) utiliza-se do momento em que um prisioneiro é condenado. Nesta situação, não há mudanças nos corpos, mas o fato de que o prisioneiro, até então livre, agora está preso acaba gerando um processo de transformação que impacta em todos os elementos relacionados ao seu corpo. Porém, é importante não confundir expressões incorpóreas com a linguagem, pois “onde não há linguagem, há, contudo, expressão” (ROFFE, 2016, p. 47), isto é, quando um cão altera seu semblante, entrando em estado de alerta, o contexto do ambiente altera a relação entre os elementos daquele arranjo (pessoas, animais, cerca, guia, etc.), mesmo sem haver nenhuma expressão linguística nesta relação.

Para Deleuze e Guattari, no entanto, nenhuma pessoa é de fato o *locus* da enunciação. A transformação incorpórea expressa pela frase “eu o julgo culpado” não é, de fato, proferida pelo juiz, mesmo ele sendo o responsável por isto. É o sistema jurídico como um todo que pronuncia a frase. (ROFFE, 2016, p. 47).

Isto significa que as expressões incorpóreas são fatores construídos pela montagem através das múltiplas relações nela existentes. No ambiente em estudo, e que será desdobrado posteriormente na análise dos resultados das entrevistas realizadas, os sentimentos dos usuários de instituições financeiras quando precisam se direcionar até uma agência física para realizar uma transação podem ser considerados como expressões incorpóreas. Não é a estrutura da agência, o tempo de deslocamento ou o atendimento que determinam estes sentimentos, mas sim o conjunto destes fatores.

### 2.2.3 Eixo contextual – investimento territorial

A identificação do território contextual é a primeira etapa de um processo de análise do arranjo. É através do investimento territorial que o arranjo tem a tendência a manter-se estável.

Sua identificação não está associada necessariamente ao indivíduo como pilar de sustentação deste território, mas a movimentos coletivos como rituais, ou polaridades de comportamento de uma multidão. (ROFFE, 2016).

Considerando o conceito de escalabilidade do arranjo, pode-se dizer que um arranjo (comportamento de uma multidão) conecta outros sub-arranjos (indivíduos nesta multidão), formando o território. Neste ambiente, a tendência dos sub-arranjos é respeitar o território do comportamento da multidão, não somente com relação ao polo corporal mas também com relação ao expressivo.

#### *2.2.4 Eixo contextual – máquina abstrata*

Enquanto o polo da territorialização prega a manutenção do território do arranjo, a máquina abstrata atua no sentido oposto, ou seja, na sua desterritorialização. Isto não significa uma ruptura total do arranjo, mas pequenas desterritorializações que retornam novos elementos para o arranjo inicial, enriquecendo a heterogeneidade das relações.

Este movimento sempre ocorre no encontro do arranjo com outro conjunto ou elemento, como, por exemplo, quando o arranjo do mercado financeiro se chocou com o mercado de tecnologia, provocando alterações que desestabilizaram o arranjo inicial, mas não através de transformações abruptas, e sim com a mudança das propriedades de alguns elementos ali inseridos.

Para Deleuze e Gattari, a máquina abstrata é a assinatura da singularidade dos arranjos, pois cada um possui uma forma particular de transformar-se. Não há regra ou orientação estruturada para que esta mudança ocorra, pois ela é fruto de diversas combinações que não são facilmente replicadas em novos cenários. Isto quer dizer que um movimento ocorrido em um determinado contexto não é necessariamente uma fórmula para a desterritorialização de um arranjo existente em um contexto diferente, mesmo que ambos sejam similares.

### **2.3 Exemplos de estudos de mercado que utilizam a teoria do arranjo para sua análise**

A transformação dos mercados observada pela teoria do arranjo traz uma perspectiva diferente dos modelos de análise mercadológica normalmente utilizados, pois a construção e o desenvolvimento da pesquisa não estão apenas focados em uma análise econômica realizada por um grupo restrito de especialistas, mas sim difundidos entre todos os atores da cadeia de consumo, dando voz e ação para grupos

que atuam na fronteira social, cultural e tecnológica do mercado. Martin e Schouten (2014) demonstraram como é possível um mercado se desenvolver orientado pelo consumo e em harmonia com a indústria em seu estudo sobre o desenvolvimento do mercado de minimotos.

Para entender o desenvolvimento do mercado de comidas orgânicas nos Estados Unidos, Schouten et al. (2016, p. 22) “comparam e triangulam fontes de dados, rastreamento entre dados históricos de nível macro e dados experienciais de nível micro, conforme relatado em histórias orais”, conseguindo assim compreender como pequenos agricultores desenvolveram um novo mercado, competindo com grandes produtores e conglomerados varejistas. Entre as estratégias traçadas por estes pequenos produtores, estava a construção de um arranjo com *chefs* de restaurantes, retirando os atravessadores e entregando aos profissionais da cozinha produtos com maior sabor. Schouten et al. (2016) também destacam questões relacionadas ao processo de logística, tecnologia de refrigeração, estradas interestaduais, entre outros. Isto é, a importância de uma combinação de diversos fatores que, se vistos isoladamente, não teriam o mesmo significado de quando são vistos em um contexto único, ou em um arranjo.

O crescimento do mercado orgânico nos EUA não foi linear, assim como o ocorrido no caso das minimotos (MARTIN; SCHOUTEN, 2014). Fatores catalisadores auxiliaram no seu desenvolvimento. No caso estudado por Schouten et al. (2016), elementos catalisadores como alterações na legislação, que permitiram a venda direta dos produtores aos consumidores finais, e selos de qualidade que atestavam a procedência da produção hortifrúti, foram importantes para a evolução do mercado.

A significância do produto para o cliente, aliada aos fatores expostos acima, culminou na ampliação do mercado, e este movimento ocorreu porque o consumidor identificou valor no produto que estava sendo comercializado. Esta visão de valor fez com que ele consumisse o produto e, por consequência, desenvolvesse o mercado. Quanto mais valor ele visualizar no produto, maior será a recompensa oferecida no momento de troca. Desta forma, o valor não está no produto, mas em seu potencial de troca (ARSEL, 2016, p. 34). Porém, o conceito de valor empregado nesta relação de consumo não está relacionado a visão econômica, mas sim a fatores sociais e semióticos que geram significado ao produto, tornando a relação de consumo algo “bem mais complexo do que a história de dois objetos trocando de mãos”. (ARSEL, 2016, p. 38).

Então, pode-se entender que mercado é “uma liga ou agregação de corpos heterogêneos” (ROFFE, 2016, p. 51) com uma complexa rede de significados. Respeitando o modelo de análise de um arranjo (apresentado no subcapítulo 2.2), Roffe (2016) classifica e analisa os elementos de um mercado nos quatro polos apresentados anteriormente.

O primeiro é a liga de corpos, ou seja, são todos os elementos materiais e semióticos que compõem a montagem. Em uma empresa que negocia ativos no mercado financeiro, fazem parte desta liga desde os ativos negociados até a infraestrutura tecnológica necessária para a transação, enquanto uma barraca de comida de rua em Johannesburgo pode ser formada por uma outra composição.

O segundo polo, o de expressões incorpóreas, tem como base os atos de compra e venda, porém há inúmeros outros elementos que podem ser somados a estes dois. Roffe (2016) exemplifica que em uma sala onde é vendido petróleo no mercado futuro, elementos como as telas dos comerciantes, suas roupas, as músicas Techno que são usadas para sinalizar o fechamento do mercado, também são elementos expressivos que devem ser analisados. Com isso, segundo o autor, se quebra a “a distinção rígida e inútil entre ‘atividade do mercado’ e ‘vida social comum’”. (ROFFE, 2016, p. 52).

Já quanto ao polo de territorialização, Roffe (2016) o associa ao valor que um produto, seja ele um Kebab ou um barril de petróleo, tem para aquele arranjo. É através deste valor que os elementos estão conectados.

Finalizando a análise do mercado, Roffe aponta o fator preço como o elemento da máquina abstrata, ou seja, aquele que tem a capacidade de desterritorializar o arranjo. Para exemplificar, ele usa novamente o mercado futuro de petróleo. Enquanto o barril circula no mercado presente com um valor, no mercado futuro este valor é alterado, criando assim uma relação paralela ao mercado, gerando sua desterritorialização.

Em sua análise sobre a transformação do mercado da música, Giesler (2008) avalia as narrativas e desempenho para compreender a evolução dos mercados. Com isto, procura compreender a evolução de um mercado pautado pela propriedade intelectual. Entre os pontos destacados pelo autor, está o papel da Apple no processo de transformação do mercado musical, bem como os impactos deste movimento na contracultura existente na época, principalmente através do movimento intitulado *cyberpunks*, que buscou demonstrar de forma clara que as restrições empregadas

pela iTunes Store eram um movimento contra a liberdade musical exigida e pleiteada por estes grupos, gerando assim um novo ciclo de debates sociais. Desta forma, a contracultura não é só influenciada por seus atores, mas também pode sofrer mutação a partir da intervenção da indústria no seu meio (GIESLER, 2008).

Price e Epp (2016) utilizam a teoria do arranjo para compreender as relações familiares. Para eles, a família é um exemplo de heterogeneidade, pois é formada de elementos humanos e não humanos, que têm suas propriedades moldadas através das relações entre si. Dentro da lógica da escalabilidade que a teoria propõe, o arranjo da família é composto por outros arranjos menores, que também se relacionam com elementos externos, proporcionando uma visão menos estática e mais dinâmica de suas fronteiras. Isto é, uma família não está associada exclusivamente ao parentesco, mas sim a relações sociais que conectam diferentes corpos humanos e não humanos, que, de acordo com a teoria do arranjo, podem também ser classificadas como relações incorpóreas. (PRICE; EPP, 2016).

O entendimento da heterogeneidade de um arranjo familiar auxilia no desenvolvimento de soluções mercadológicas para férias em família, isto porque a compreensão de que uma família é um composto de arranjos menores faz com que uma estrutura de lazer desenvolva soluções diferentes para atender crianças, jovens e adultos em um mesmo ambiente. (PRICE; EPP, 2016).

Os autores sugerem que um dos fatores mais complexos na análise de uma família sob a ótica da teoria do arranjo é o conceito de território. Isto porque em uma família há complexidade em delimitar uma fronteira estática, pois, segundo Price e Epp (2016), esta fronteira está associada muito mais aos limites sociais acordados (muito importantes em uma relação familiar) do que a fronteiras físicas. Desta forma, a máquina abstrata, que desterritorializa o arranjo, está associada à quebra destes acordos, como quando novos elementos como a tecnologia são inseridos no arranjo, provocando sua destestabilização.

Figueiredo (2016) estudou a relação das pessoas com o conceito de “lar” valendo-se da teoria do arranjo para identificar estas relações. A escolha da teoria como base para este estudo, segundo o autor, se deu devido à possibilidade de entender o conceito de “lar” sem se limitar às fronteiras físicas de uma residência, possibilitando que se analisassem cenários mais amplos do que aqueles formados por famílias estruturadas em um ambiente residencial estável. Com isto, Figueiredo buscou compreender o que é lar para a “elite móvel globalizada”, pessoas que

possuem, na essência de suas profissões, constante movimentação pelo mundo e, por esta razão, não entram no estereótipo padrão de “lar”.

Posso, por exemplo, imaginar um gerente de marketing da Procter and Gamble a caminho da Europa para seguir o lançamento de uma nova linha de produtos, depois de uma semana de reunião com outros gerentes em Cingapura para discutir os planos estratégicos para a Ásia. Mas, além de esse estereótipo, posso incluir muitos setores da classe criativa urbana no grupo de trabalhadores móveis. (FIGUEIREDO, 2016, p. 78).

Através da análise destas entrevistas, foi possível estabelecer o escopo e as fronteiras do estudo, ou seja, esta definição só ocorreu após a finalização do processo de análise, contrariando a lógica científica convencional, pois na visão da teoria do arranjo precisa-se entender quais são os componentes com base nas relações destes e, como não há hierarquias nesta teoria, uma limitação das fronteiras pode eliminar atores importantes na compreensão do fenômeno. Segundo Figueiredo (2016, p.82),

Em pesquisas nós somos treinados a estabelecer o escopo e as fronteiras do fenômeno antes de investigá-lo, sob penalidade de “perder” o crédito científico sobre as conclusões. Como esclarecido anteriormente, se ao arranjo do lar surge da atividade de seus componentes, então lar é um efeito e, portanto, nós somente podemos saber suas fronteiras após a análise, não antes. (FIGUEIREDO, 2016, p. 82).

Respeitando esta premissa, Figueiredo conseguiu identificar que a territorialização estava menos associada a uma fronteira fixa, e mais a capacidades expressivas como conforto, segurança e familiaridade. Isto tornou a percepção de lar algo que pode ser vista em diversas escalas, podendo ser um bairro, uma casa, ou a própria cama.

Embora os locais normalmente se referem à casa ou ao apartamento em que vivemos, encontrei variações com as pessoas referentes a diferentes escalas. Por exemplo, Vera, um participante que compartilhava um apartamento com colegas, associava um senso de casa com seu quarto; o único lugar que ela poderia chamar de sua própria no apartamento. Carla e Simon, um casal de Bombaim, se referiram ao seu bairro como em casa, porque sentiam que a sensação de lar estava ligada não apenas aos apartamentos ou casas onde viviam, mas também às casas de seus amigos e família extensa que estavam localizados na mesma área de Bombaim. (FIGUEIREDO, 2016, p. 83).

A desterritorialização, por sua vez, está associada à mudança constante de residência ocasionada pela rotina desta “elite móvel globalizada”. Como se torna impossível que todos os elementos os acompanhem nas constantes mudanças,

alguns são deixados para trás, gerando a desconstrução e reconstrução da montagem.

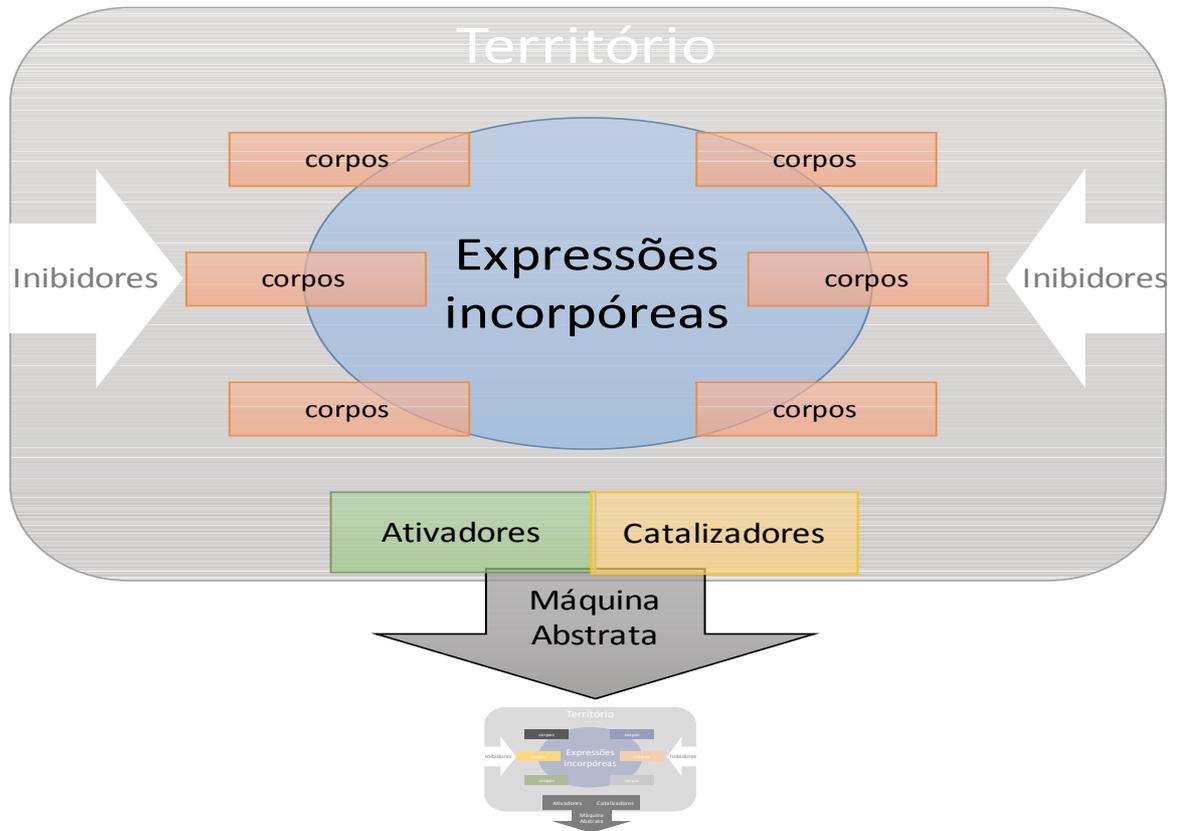
Figueiredo (2016) ressalta que o resultado das entrevistas gerou um número incontável de elementos que poderiam gerar uma complexidade que dificultaria a sua análise. Desta forma, para uma melhor análise das entrevistas, o autor extraiu todos os diversos componentes apresentados pelos entrevistados e os catalogou em uma lista de recursos, que variaram entre elementos *off-line* (como bens materiais e pessoas), elementos *online* (tecnologias como WhatsApp, Skype e a internet), territórios e narrativas familiares. Isto auxiliou o autor a “identificar e mapear as capacidades materiais e expressivas”. (FIGUEIREDO, 2016, p. 84).

Quando nos movemos, podemos levar nosso corpo para outro local e, com ele, também podemos reproduzir o ritual de um banho matinal (desde que haja um banheiro lá), mas a casa em que crescemos e as memórias associadas a ele não podem ser transportadas, já que elas são frequentemente vinculadas. Da mesma forma, alguns componentes domésticos (por exemplo, mesa de jantar) podem ser substituíveis, mas outros (por exemplo, familiares deixados para trás) podem não ser encontrados ou acessados facilmente em um novo endereço. Os viajantes lutam para recuperar o senso de casa dessas interrupções. Alguns conseguem acessar novamente a experiência de sentir e estar em casa em novos arranjos, outros não. (FIGUEIREDO, 2016, p. 86).

Como foi possível observar nos estudos apresentados acima, a utilização da teoria do arranjo nos permite analisar estruturas relacionais não convencionais em constante mutação e que, em muitos casos, não possuem uma fronteira estática. É através da teoria que os autores citados buscam entender as relações existentes entre os mais diversos elementos materiais e semióticos e, por consequência, identificar de que forma estes arranjos se reconstruem.

A ilustração gráfica abaixo tem como objetivo resumir a teoria apresentada acima, suportando o processo de análise dos dados. A mesma serviu como base de apoio para a construção do processo de análise dos dados extraídos dos processos de coleta que serão detalhados posteriormente no capítulo de método.

Figura 5 - Teoria do arranjo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na figura acima, os corpos se relacionam entre si através de expressões incorpóreas. Estas relações ocorrem dentro do território que, por sua vez, possui elementos inibidores que buscam manter o arranjo estável.

Por outro lado, ativadores e catalisadores movimentam a máquina abstrata na busca pela sua desterritorialização. Isto ocorre por meio das relações de exterioridade com elementos de fora do arranjo.

### 3 MÉTODO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a natureza da pesquisa e os métodos utilizados para atingir os objetivos propostos neste trabalho.

#### 3.1 Natureza da pesquisa

Por se tratar de um estudo que enfatiza uma visão planejada, ou seja, sem hierarquização do processo de transformação da cadeia de consumo de produtos financeiros, e que analisa as diferentes relações entre elementos humanos e não humanos que a compõem, a metodologia de pesquisa utilizado neste trabalho é qualitativa de caráter exploratório.

A escolha de uma metodologia qualitativa ocorre devido à necessidade de se buscar um entendimento do processo de alteração do comportamento do consumidor através da compreensão das relações entre ele e os demais elementos existentes no arranjo. Conforme Silvermann (2015, p. 18), as pesquisas qualitativas se preocupam em compreender as correlações entre variáveis para explicar entradas e saídas de um fenômeno.

Uma verdadeira força da pesquisa qualitativa é que ela pode usar dados que acontecem ao natural para descobrir as sequências (como) em que os significados e as práticas dos participantes (o quê) são implantados. Tendo estabelecido o caráter de um fenômeno, ela pode então (mas só então) responder às perguntas examinando o contexto mais amplo no qual o fenômeno está relacionado. (SILVERMANN, 2015, p.18).

Desta forma, as características de uma pesquisa qualitativa possibilitam um olhar mais próximo do fenômeno a ser estudado, enriquecendo o pesquisador de detalhes com relação ao fato, dando a ele informações sobre as relações entre os elementos que não são captadas por pesquisas quantitativas.

Segundo Castilhos, Fischer e Fonseca (2014), há dois tipos de abordagem para uma pesquisa qualitativa: as de caráter fenomenológico e as pré-estruturalistas.

Em geral, quando o objetivo do projeto é o de compreender algum tipo de experiência vivida ou uma categoria particular de consumidores, a abordagem fenomenológica se mostra mais adequada. Quando o objetivo é compreender como e porque algum aspecto da cultura contemporânea molda e é moldado pelo comportamento do consumidor ou por dinâmicas de mercado, a lógica pós-estruturalista se mostra mais apropriada. (CASTILHOS; FISCHER; FONSECA, 2014, p. 71).

Entende-se por pesquisa pós-estruturalista aquelas que possuem foco nas “inter-relações do indivíduo e do social em contexto de consumo na forma como os próprios se manifestam na vida dos consumidores e nas condições de vida” (ASKEGAARD; LIMMET apud CASTILHOS; FISCHER; FONSECA, 2014, p. 70). Como o objetivo deste trabalho é a busca pela compreensão da dinâmica do mercado financeiro, considerando a mudança de aspectos comportamentais de consumo, a lógica pós-estruturalista é a mais adequada.

Quanto à sua natureza, a escolha para este trabalho é de uma pesquisa de caráter exploratório, pois assim é possível compreender com maior profundidade um cenário que está em transformação. Segundo Raupp e Beuren (2003, p. 80),

A caracterização do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a conclusão da pesquisa.

No caso da pesquisa em questão, o processo de identificação dos elementos que compõem o arranjo e suas relações não está pré-definido, sendo necessária a identificação deste através da análise de suas conexões.

### **3.2 Contexto do estudo**

O mercado financeiro nacional é composto de 1.809 instituições financeiras (BANCO CENTRAL, 2016) divididas em diversos segmentos de atuação e, desde 2011, vem sofrendo com a mudança de comportamento de seus clientes. Neste período, o acesso aos bancos via *smartphone* aumentou de 100 milhões de transações/ano para 21 bilhões de transações/ano, um crescimento de 21.800% (DELOITTE, 2018) que levou o canal a ser o principal meio de contato do cliente com a instituição financeira. Este comportamento abriu espaço para que novas tecnologias fossem inseridas no mercado.

Seguindo esta linha, atualmente 940 mil correntistas possuem contas correntes digitais, ou seja, contas abertas 100% através do celular ou computador sem a necessidade do deslocamento físico até uma agência bancária. A expectativa é de que até o final do ano 3,3 milhões de contas (ROLLI, 2018) sejam abertas em bancos

100% digitais como o Banco Inter, ou em plataformas digitais de bancos convencionais como o Banco do Brasil.

Complementando este cenário de transformação, desde o início da década de 2010 as chamadas *fintechs*, empresas de tecnologia que provêm serviços financeiros, vem se inserindo no mercado financeiro nacional.

Em 2016, as *fintechs* brasileiras receberam US\$ 161 milhões em investimentos (FINNOVATION, 2017), posicionando o mercado brasileiro entre os 10 maiores do mundo. Por consequência, de fevereiro de 2017 a novembro do mesmo ano, o número de *fintechs* (FINTECHLAB, 2017) no Brasil subiu 36%, chegando a 332 instituições, das quais 90 (27%) estão no setor de pagamentos, 59 (18%) atuam como organizadores financeiros e 59 (17%) com empréstimos.

Entre as *fintechs* brasileiras, o destaque é o NuBank (MORENO, 2018). Com mais de 3 milhões de cartões emitidos, a empresa captou nos últimos meses cerca de 150 milhões de dólares em investimentos, tornando-se a segunda (MANZONI, 2018) *startup* brasileira a valer mais de 1 bilhão de dólares<sup>2</sup>. Recentemente, o NuBank lançou o serviço de conta corrente sem custos e que remunera o saldo com valores maiores do que a poupança, conhecido como NuConta (NUCONTA, s.d.).

Em uma recente pesquisa da consultoria americana CB Insigths (BICUDO, 2017), além do NuBank, outras três *fintechs* brasileiras foram classificadas entre as 250 melhores *fintechs* do mundo. São elas a Easyinvest, voltada para investimentos, a Credits, com foco em empréstimos com garantias, e o GuiaBolson, focado em organização financeira, mas que também oferece créditos e investimentos.

Os números apresentados acima demonstram que o mercado financeiro nacional vem passando por uma transformação. Se, de um lado, os consumidores vêm aumentando o volume de operações através de canais digitais, de outro as *fintechs* e bancos digitais vêm recebendo investimentos e se consolidando no país.

### **3.3 Procedimentos de coleta**

As técnicas utilizadas para a coleta de dados neste trabalho são uma combinação de pesquisa de campo com a pesquisa documental.

---

<sup>2</sup> No mercado de *startups*, aquelas que superam a barreira de 1 bilhão de dólares são chamadas de unicórnios.

A escolha da pesquisa de campo se deve à sua aderência à teoria do arranjo. Como descrito por Delanda (2016), um arranjo é uma relação entre diferentes componentes que necessariamente não possuem uma relação natural.

A técnica de coleta dos dados na pesquisa de campo foi a entrevista semiestruturada, pois com ela foi possível um “mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um dos sujeitos percebe e significa sua realidade” (DUARTE, 2004, p. 215).

Com a combinação destas duas técnicas, é possível uma melhor interpretação das relações entre os elementos, de forma a facilitar a compreensão dos diferentes movimentos existentes no arranjo estudado.

Na sequência, é apresentado o detalhamento das técnicas utilizadas.

### *3.3.1 Pesquisa documental*

A primeira etapa do processo de pesquisa foi o entendimento do tamanho das transformações que vêm ocorrendo no mercado. Desta forma, foram feitas pesquisas em matérias publicadas na internet por periódicos de circulação nacional ou portais especializados como *Folha de São Paulo*, *Estado de São Paulo*, *Exame*, *Valor Econômico*, *Starse*, *Fintechlab*, entre outros. Para informações de caráter regulatório, as fontes utilizadas foram o site do Banco Central do Brasil e o da Febraban.

Os documentos então foram classificados em relatórios, notícias e normativos. Estes documentos serviram como apoio para a ilustração de elementos identificados durante a análise das entrevistas realizadas.

Entendido que o processo de transformação que vem ocorrendo está associado a uma mudança de comportamento no consumo de produtos financeiros, optou-se por utilizar uma teoria que provesse ferramentas capazes de buscar um olhar que compreendesse como as relações entre os diferentes elementos existentes neste contexto atuavam.

A partir desta premissa, foi possível identificar que tanto a teoria do arranjo quanto a teoria do ator-rede continham estes elementos, porém a primeira foi escolhida por se tratar de uma teoria que avalia as relações de exterioridade<sup>3</sup>. Esta decisão levou em consideração o fato de que o movimento de transformação do

---

<sup>3</sup> Os detalhes sobre esta teoria estão contidos no capítulo de método deste trabalho.

mercado está associado a elementos externos a ele, como as questões sociais e de tecnologia.

Sendo assim, a segunda etapa do processo de pesquisa foi o aprofundamento dos conhecimentos a respeito da teoria do arranjo. Para isto, iniciou-se a pesquisa por autores que já tivessem utilizado esta teoria como base para análise de mercados. Esta busca ocorreu em bases de dados de artigos científicos. Os artigos, por sua vez, foram classificados de acordo com o conceito sobre a teoria do arranjo e estudos que utilizam a teoria.

Durante o processo de pesquisa, foi possível identificar que os autores dos artigos que utilizam a teoria do arranjo para estudar mercados, apesar de usarem Deleuze e Gattari em seus estudos, têm como principal referência o livro *A new philosophy of society: assemblage theory*, publicado em 2006 por Manuel Delanda. Aprofundando um pouco mais os estudos a respeito do motivo pelo qual os autores seminais da teoria não eram usados com tanta frequência, é possível identificar que os textos de Deleuze e Gattari, na visão de alguns autores pesquisados, são de difícil compreensão devido ao seu teor mais filosófico, enquanto Manuel Delanda procura explorar os conceitos em uma visão mais cotidiana, facilitando a aplicabilidade da teoria no estudo de mercados.

Além de Manuel Delanda, outros autores como John Roffe, Bernardo Figueiredo, Robin Canniford e Domen Bajde também são utilizados para auxiliar no entendimento e conceitualização da teoria. É inclusive através de um artigo de John Roffe (*The concept of the assemblage theory and the case of markets*, 2016) que o modelo de análise utilizado neste trabalho é elaborado.

### 3.3.2 Entrevistas qualitativas

Com o entendimento da teoria, a próxima etapa foi a realização das entrevistas qualitativas para coletar informações que auxiliassem no entendimento do processo de transformação do mercado, isto porque entendeu-se que somente através das características de análise que uma entrevista qualitativa proporciona é possível compreender quais são os elementos do arranjo e de que forma eles se conectam.

Tamanha é a naturalização das entrevistas consagradas como forma de coleta de dados qualitativos, que muitos revisores ficariam surpresos ao se

deparar com artigos qualitativos que não contenham algum tipo de dado oriundo de entrevistas. (CASTILHOS; FISCHER; FONSECA, 2014, p. 68).

Entre as metodologias de entrevista, a opção foi pela abordagem semiestruturada, isto porque a mesma possibilita a interação entre o entrevistado e o entrevistador, favorecendo a espontaneidade, e permitindo o aprofundamento de eventuais temas que não haviam sido considerados no momento da construção do roteiro.

Este roteiro, por sua vez, foi desenvolvido com base na pesquisa documental previamente realizada, e tem o objetivo de instigar o entrevistado a relatar sua relação com as instituições financeiras, desde a abertura da sua primeira conta até os dias atuais. Cada uma das entrevistas foi gravada para posterior análise, e os nomes dos entrevistados foram preservados, sendo substituídos por nomes fictícios, o que não altera a integridade das informações aqui disponíveis.

Na escolha dos entrevistados, não houve qualquer distinção quanto a etnia, religião ou classe social. O critério utilizado foi o de residirem na grande Porto Alegre e serem usuários regulares de produtos e serviços providos por instituições financeiras digitais (bancos ou *fintechs*). A busca pelos nomes se deu através das redes sociais e indicações de amigos e conhecidos.

A tabela abaixo apresenta a lista dos entrevistados, sua idade, profissão e *fintechs* ou bancos digitais que utilizam.

Tabela 1 - Relação dos entrevistados

<b>Nome</b>	<b>Idade</b>	<b>Profissão</b>	<b>Instituições digitais que utiliza</b>
<i>Tadeu</i>	24	Publicitário	NuBank, Easyinvest, Warren e Next
<i>Roberto</i>	39	Educador físico	NuBank
<i>Denise</i>	31	Analista de TI	NuBank
<i>Alice</i>	33	Publicitária	Warren, NuBank e Banco Neon
<i>Gabriela</i>	35	Analista de RH	NuBank
<i>George</i>	25	Empreendedor	Banco Neon PF e PJ, Banco Inter, Warren, NuBank e Guia Bolso
<i>Gustavo</i>	32	Gerente de projetos	NuBank e Guia Bolso
<i>Jorge</i>	38	Empreendedor	NuBank, Warren e Organizze

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nas entrevistas realizadas, o entrevistador se colocou como sendo um ouvinte curioso buscando compreender a história da vida financeira do entrevistado. Desta forma, a pergunta inicial sempre foi direcionada para que o mesmo contasse como e por que abriu sua primeira conta. A partir deste ponto, as perguntas foram realizadas buscando compreender cada momento da vida financeira do entrevistado até os dias atuais, focando nos motivos que o levaram a utilizar uma instituição financeira digital, suas experiências e as diferenças entre os dois modelos.

Os resultados obtidos são narrativas que trazem elementos sobre o motivo de escolha de cada uma das instituições financeiras utilizadas pelos entrevistados ao longo de sua vida até o presente momento. Com isto, é possível identificar diferentes atores, humanos e não humanos, que compõem o arranjo de cada uma destas narrativas.

Para analisar as narrativas, cada trecho dos diferentes diálogos foi agrupado e classificado, seguindo uma sugestão apresentada por Bernardo Figueiredo (2016). Assim, foi possível identificar referências semelhantes entre os diferentes entrevistados como, por exemplo, quais os valores que os entrevistados acreditam que uma instituição financeira precisa ter, ou que pessoas os influenciam na sua tomada de decisão com relação a questões financeiras. Abaixo, seguem as classificações utilizadas:

- Percepção sobre os valores de uma IF (relatos de questões como transparência, clareza, honestidade, respeito, etc.);
- Experiências de atendimento (exemplos de atendimentos positivos e negativos);
- Educação financeira (exemplos de como as informações sobre o mercado financeiro chegam até os entrevistados, como, por exemplo, blogs, gerentes de conta, comunicação do banco, etc.);
- Influenciadores e influenciados (momentos que descrevam situações onde o entrevistado influenciou ou foi influenciado sobre decisões a respeito do mercado financeiro, como, por exemplo, a abertura da primeira conta, ou a busca por instituições financeiras digitais);
- Tecnologia (situações onde a tecnologia ajudou ou prejudicou seu relacionamento com a instituição financeira).

A partir desta junção, torna-se mais fácil a classificação dos elementos como corpos (humanos e não humanos) e expressões, bem como identificar qual o território e quais são os elementos de desterritorialização, na teoria chamados de máquina abstrata, que são mais bem detalhados no momento da análise dos resultados.

A última etapa deste processo, após a classificação destes elementos, é a identificação de quais são os ativadores, inibidores e catalisadores. Esta descoberta se dá através da análise dos elementos apresentados e classificados nos quatro grupos acima. O agrupamento possibilita a observação de trechos semelhantes em entrevistas diferentes, facilitando a compreensão do arranjo.

### *3.3.3 Síntese do procedimento de coleta*

Na pesquisa documental, foram analisados 173 documentos entre artigos científicos, livros, notícias publicadas na internet, normativos, decretos, leis, sites de instituições financeiras e pesquisas publicadas por institutos especializados.

Estes documentos, por sua vez, foram catalogados de acordo com sua origem e posteriormente classificados conforme apresentado no item 3.3.1 deste trabalho.

Quanto às entrevistas, as mesmas foram realizadas presencialmente e gravadas em áudio, totalizando 4 horas e 31 minutos e tendo um tempo médio de 32 minutos e 53 segundos. Todas as 8 entrevistas foram transcritas, gerando um total de 180 páginas A4 com espaçamento simples.

Para a sua análise, foram feitas a leitura e a posterior classificação de 153 trechos selecionados conforme descrito no item 3.3.2 deste trabalho. O modelo da tabela utilizada para esta classificação está disponível no apêndice B.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados das análises buscando atender o objetivo traçado para este trabalho de pesquisa. Desta forma, o mesmo procura compreender quais são os fatores que motivam a mudança de comportamento do consumo de produtos financeiros. Para isto, foi usada a teoria do arranjo, que tem como principal característica avaliar a heterogeneidade dos elementos humanos e não humanos envolvidos, sem hierarquizá-los. Segundo Canniford e Badje:

Um dos principais benefícios da teorização do arranjo é o fornecimento de ferramentas e vocabulários que reconhecem e respondem por como esses tipos diferentes de fenômenos se relacionam. (CANNIFORD; BADJE, 2016, p. 2).

A escolha da teoria como base para a interpretação dos resultados obtidos através da coleta de dados se deve à forma com que a mesma analisa as relações entre os diferentes elementos humanos e não humanos existentes no contexto da pesquisa.

O processo de análise dos dados tem como base o modelo apresentado por Roffe (2016) em sua interpretação sobre a teoria desenvolvida por Deleuze e Gattari. Sendo assim, este capítulo está subdividido em 5 subcapítulos, conforme segue.

O primeiro tem como objetivo identificar quais são os corpos que compõem o arranjo envolvendo a relação entre os entrevistados e suas respectivas instituições financeiras. Já o segundo subcapítulo apresenta as expressões de exterioridade a estes corpos que alteram suas propriedades. No terceiro subcapítulo, o objetivo é analisar o processo de territorialização do arranjo estudado, enquanto no subcapítulo seguinte a desterritorialização, ou máquina abstrata, será analisada, ou seja, os elementos que desestabilizam o arranjo. Para finalizar, o quinto busca compreender quais são os elementos catalisadores, ativadores e inibidores deste movimento de transformação.

Primeiramente, cabe destacar que a granularidade do arranjo analisado é a relação dos consumidores com as instituições financeiras. Esta escolha é embasada no modelo de Price e Epp (2016), apresentado anteriormente no presente trabalho, onde os autores destacam que a análise dos microarranjos faz com que seja possível identificar o comportamento do arranjo maior. Desta forma, analisando as narrativas

dos clientes sobre sua relação com as instituições financeiras, pode-se identificar como e por que estes consumidores têm aderido a instituições financeiras digitais causando a mudança do mercado financeiro nacional.

Esta ideia também é sustentada por um dos quatro elementos do processo de análise apresentados por Roffe (2016), denominado território. Segundo o autor, os arranjos menores tendem a seguir o comportamento do arranjo maior, onde este está inserido. Então, o resultado da análise do microarranjo (relação entre cliente e banco digital) possibilita com que se tenha uma visão de tendência do comportamento de transformação do macroarranjo (mercado financeiro).

#### **4.1 Liga de corpos**

A liga de corpos é composta de todos os elementos humanos e não humanos existentes em um arranjo, não se restringindo somente aos elementos materiais. Desta forma, são classificados, no contexto da pesquisa, como corpos *smartphones*, bancos digitais, clientes, atendentes, agências, caixas eletrônicos, computadores, e assim por diante.

Em sua análise sobre o conceito de “lar”, Figueiredo (2016) agrupou os diferentes elementos descritos pelos entrevistados em grupos de acordo com sua similaridade. Segundo o autor, este movimento facilitou a análise das informações coletadas. Para o presente trabalho, optou-se por seguir o modelo já utilizado por Figueiredo e, sendo assim, os atores identificados durante a coleta de dados foram agrupados em seis categorias que serão detalhadas a seguir.

Neste subcapítulo, o importante é identificar quais são os elementos existentes no arranjo estudado. Em alguns casos, serão trazidas algumas informações sobre as relações de exterioridade como forma de ilustrar a participação dos elementos no arranjo e como suas propriedades são construídas. Cabe lembrar que, na visão de Delanda (2006), as relações de exterioridade entre os corpos presentes em um arranjo constroem as propriedades do mesmo.

##### *4.1.1 Familiares*

O conceito de familiares aqui é utilizado como um agrupador que envolve os diversos atores de uma família. Nos relatos, os entrevistados sempre se referiram a

um membro da família e não à família como um todo. Sendo assim, para este escopo de análise não é a família que está presente, mas sim um membro dela que, normalmente, são as figuras maternas e paternas.

Esta delimitação é importante para não haver confusões com relação ao conceito de família como arranjo, utilizado por Price e Epp (2016) e detalhado anteriormente no capítulo de fundamentação teórica.

Isto posto, pode-se dizer que os familiares aparecem como atores na análise do arranjo estudado por estarem presentes no momento da escolha da primeira instituição financeira, como no exemplo abaixo.

A minha primeira conta foi no Banco do Brasil Universitária. Eu não tinha estágio e meus pais tinham separado faz tempo já e meu pai acho que meio que talvez fosse me dar o dinheiro que ele nunca me deu, tipo uma mesada. Aí eu abri uma conta no Banco do Brasil porque a minha mãe é funcionária pública, então ela sempre teve Banco do Brasil e eu ia fazer a universidade e fiz aquela conta e eu não tinha dinheiro ali. (Alice).

Neste caso, a escolha da instituição financeira foi feita por influência da mãe, mesmo que a entrevistada não tivesse uma fonte de renda fixa para movimentar a conta corrente.

No relato a seguir, Tadeu descreve que sua opção pela abertura da conta corrente no Banco do Brasil é decorrente da orientação de seu pai pelo fato de o banco já ser utilizado por ele.

Antes eu não tinha conta em banco. Quer dizer, eu até podia ter, só que eu não sabia, né? Ou o meu pai tinha *pra* mim uma previdência, eu acho que é isso que aconteceu. E até foi isso que influenciou onde eu abri minha conta de estágio, né, eu ia ser estagiário lá, logo no início da faculdade, e eu abri no Banco do Brasil, né? O meu pai tinha um Brasil Prev, eu já abri no Banco do Brasil, na mesma agência que ele. (Tadeu).

As relações entre os familiares e os entrevistados auxiliam na trilha de iniciação no mercado financeiro. Os dois exemplos acima demonstram como os corpos de diferentes arranjos trocam propriedades em relações de exterioridade e retornam para seu arranjo com novas propriedades.

Em ambos os casos, pode-se dizer que os pais fazem parte de outros arranjos que, por algum motivo, trouxeram para seu cotidiano uma instituição financeira. Esta, por sua vez, acaba sendo inserida no arranjo em que o filho se encontra por meio de sua influência.

Apesar de os movimentos nos exemplos acima serem semelhantes, há diferenças na forma com que os familiares apresentaram os entrevistados à instituição financeira. No caso de Alice, o processo está associado à separação de seus pais e à entrada na faculdade. Já para Tadeu, o fator que o fez abrir a conta foi o início do estágio.

Estas diferenças são importantes, pois demonstram que as propriedades dos elementos de uma montagem são singulares, uma vez que são formadas através da sintetização obtida pela junção das propriedades adquiridas através das conexões de cada um dos elementos.

#### *4.1.2 Empregador*

Outro elemento identificado nas narrativas foi a figura do empregador. Através dos relatos obtidos, foi possível identificar que a necessidade de receber a remuneração é uma outra forma de se iniciar uma relação com uma instituição financeira. Quando este novo empregado não é bancarizado, é através do emprego que a bancarização ocorre.

Mas a primeira conta por iniciativa minha foi em função de trabalho. Na época de escola, assim, quando eu fui ser bolsista da escola que eu trabalhava lá aí eu tive que abrir uma conta na Caixa Econômica Federal, mas não foi eu que escolhi aquele banco, foi uma escolha da escola que tinha que depositar a bolsa lá. (Gabriela).

Bom, meu primeiro banco foi quando eu comecei a trabalhar como estagiário em 96, numa ferragem como digitador de nota fiscal, e eu abri uma poupança na Caixa Econômica Estadual, que nem existe mais, se eu não me engano acho que ela foi adquirida pelo Banrisul, no final ali dos anos 90. (Jorge).

Em ambos os casos, os entrevistados não possuíam conhecimentos a respeito do funcionamento do mercado financeiro. Foi através das interconexões entre o arranjo envolvendo a empresa com seu parceiro financeiro e a relação de trabalho do entrevistado com o empregador que a instituição financeira foi escolhida.

#### *4.1.3 Amigos e conhecidos*

Além dos familiares e do empregador, os amigos também acabam sendo atores deste arranjo, pois também participam no momento da escolha do banco, como relatado por Roberto:

A minha experiência é assim, eu tive... Parcialmente, eu tive duas contas, três contas no banco, né? Uma dessas três, eu estou até hoje. A primeira foi o Unibanco, antigo Unibanco, a segunda foi Itaú, Itaú, que eu conheci o gerente do Itaú, se tornou um grande amigo e eu acabei me tornando cliente. (Roberto).

Neste caso, a relação de amizade com o gerente de conta influenciou Roberto na escolha. Esta relação com amigos também aparece como elementos do arranjo no momento da escolha das instituições financeiras digitais, como pode ser observado nos exemplos abaixo:

E aí eu precisava de crédito e aí o Juliano [amigo] me falou do NuBank, me mostrou como que era, falei, “ó, deixa eu ver o que que é isso aí”, em quatro dias, se eu não me engano, chegou o cartão em casa. (Gabriela).

Eu tenho amigos que trabalharam na campanha do NuBank, amigos, assim, não, próximos, só que a galera fica compartilhando na internet e tal. E na época que o NuBank foi lançado, eu tava sem renda fixa, eu era MEI, eu tinha fluxo, tinha conta CNPJ, tinha tudo, mas não tinha um comprovante e eu acho que eu tava pagando empréstimo no Itaú. Mas a primeira... Logo que saiu o NuBank, a primeira vez eu vi uma das gurias que era da agência que fez botar *landing page* eu me cadastrei e não consegui convite. Acho que eu tentei umas duas vezes. Eu só consegui o convite na terceira, mas eu soube porque eu conheci o NuBank, não foi pela mídia, foi porque eu conheci essas pessoas que *tavam* trabalhando na campanha do NuBank, assim. (Alice).

A relação de amizade existente entre os entrevistados e pessoas que possuíam soluções financeiras digitais fez com que eles aderissem ao novo serviço. Desta forma, pode-se dizer que a participação dos entrevistados no arranjo correspondente ao círculo de amizades fez com que o arranjo relacionado à sua gestão financeira fosse alterado.

Esta combinação entre elementos que participam de diversos arranjos, sem que haja um ponto central nesta relação, reforça o modelo de rizoma apresentado por Deleuze e Gattari (1995). As relações de exterioridade alteram as propriedades do arranjo, tornando-o vivo e em constante mutação, fazendo com que o resultado de uma análise seja a fotografia do arranjo, e não sua visão definitiva. (FIGUEIREDO, 2016).

#### 4.1.4 Canais de relacionamento

Entende-se como canais de relacionamento os canais de interação entre a instituição financeira e seus clientes. Estes canais podem ser físicos como a agência ou virtuais como chats, sites e *callcenters*.

Foi possível observar que os entrevistados acionam os canais de atendimento remotos, como *callcenter* e chat, normalmente quando estão passando por dificuldades técnicas em relação aos produtos e serviços que a instituição financeira oferece.

Estava usando o Neon e uma das coisas que ele tem é uma parada que conecta com teu telefone *pra* liberar, e aí acrescentou o dígito 9 e o meu celular do cadastro não tinha, aí eu fiquei no limbo do sistema de que não conseguia operar porque faltava o dígito, não conseguia alterar e eu ficava ali. Aí eu entrei no chat, falei *pros* caras, eles encontraram o problema e conseguiram resolver. (George).

Já os canais presenciais, como o gerente de conta, são utilizados para auxiliar em questões financeiras um pouco mais complexas, isto porque, segundo relato dos entrevistados, estes canais geram uma percepção de segurança.

Isso é uma coisa que eu sempre tive dificuldade, não entendo nada de economia, então eu não sei sobre aplicações, nunca sei onde botar dinheiro, eu acabo me convencendo pelo que o gerente da minha conta diz. [...] O gerente da minha conta me apresenta, “quero fazer alguma coisa, vou trocar de carro, ah não tenho dinheiro, o que é que eu posso fazer?”, eu converso com o gerente da minha conta, ou com a gerente da conta do Itaú, que daí é minha amiga pessoal, mas aí eu não falo com ela por ela ser a gerente da conta do Itaú. (Gabriela).

Apesar desta confiança, em algumas situações, a necessidade de haver um gerente de conta vem sendo questionada conforme relato abaixo.

Eu até penso assim, né, poxa, se tem que ser um gerente responsável pela minha conta, quer dizer que o banco acha que eu sou irresponsável com o meu dinheiro. Por que que eu não posso cuidar sozinho da minha conta, por exemplo? Então eles botam o gerente *pra* ser o responsável pela tua conta. Se hoje no mundo atual, comigo conseguindo gerenciar tudo pelo celular, é necessário ainda? Será que ao invés de tu ter alguém *pra* ser responsável por ti, tu não pode ser alguém que te ensine a ser responsável? [...] Os caras olham *pra* todos os correntistas deles, tem lá como se fosse um monte de ovelha, tem umas que dão mais *lã*, outras que dão menos *lã*, eles vão atender melhor os que dão *lã* [...] Os que são mais *peladão* lá eles vão deixar lá e não vão fazer o mínimo esforço *pra* esses caras que hoje são *peladão*, que não conseguem gerenciar o dinheiro deles direito, entender melhor o que que o banco pode oferecer *pra* eles. (Tadeu).

Não é um problema [ter um gerente] desde que eu tenha um atendimento ali quando eu precisar via chat, por telefone, aplicativo. (Denise).

Devido a este movimento, as propriedades das agências vêm se alterando com o passar do tempo. Com a popularização da internet, do *smartphone* e o aumento da oferta de serviços através destes canais, a necessidade de se deslocar até a agência

para executar transações financeiras vem se reduzindo. Este movimento reflete no fechamento de agências físicas no país. Segundo dados coletados pela revista *Exame* (ALVES, 2018), em 2017 o número de agências físicas encolheu 6,6%. Só o Banco do Brasil fechou 670 agências (ALVES, 2018), mas, em contrapartida, desde 2010 já investiu cerca de 18 bilhões (BANCO DO BRASIL, 2016) em tecnologia visando a melhorar a sua eficiência e a qualidade do atendimento prestado através dos canais digitais.

Para o vice-presidente responsável por TI do Bradesco, Mauricio Minas (ALVES, 2018), o perfil das agências bancárias do futuro deve sofrer alterações “Temos que pensar como usar melhor esses espaços de forma mais integrada com os canais digitais e que gerem mais negócios”. Este processo está fazendo com que as agências alterem suas propriedades dentro do arranjo, reduzindo seu papel como influenciador.

Nas entrevistas, foi possível identificar a tendência dos clientes a utilizar canais remotos.

Eu acho que o futuro das agências, eu acho que ainda tem questões regulamentares? Regulamentares, que podem talvez segurar a agência por mais um tempo, não sei quais aí poderiam, mas *pra* mim agência, no mundo digital, ela é só um perigo mais, né? (George).

No contexto analisado por George, a agência física começa a perder sentido na medida em que as soluções digitais passam a se tornar mais acessíveis. Como o tema tecnologia não está resumido a questões de atendimento, ele será tratado com um elemento específico a seguir.

#### 4.1.5 Tecnologias

Estão agrupados aqui todos os elementos tecnológicos que compõem o arranjo. Os mais perceptíveis, naturalmente, são aqueles relacionados aos canais de atendimento, mas há também fatores de segurança, funcionalidades, os *smartphones* e a própria internet.

Em 2016, os bancos investiram 18,6 bilhões (DELOITTE, 2018) de reais em tecnologia no Brasil. Este movimento está associado ao aumento de transações realizadas em canais eletrônicos, que, no mesmo ano, segundo a Febraban (DELOITTE, 2018), atingiram 36,7 bilhões. O destaque são as operações realizadas

via *smartphone*, cujo crescimento entre 2010 e 2016 foi de 21.8%, chegando a 21,9 bilhões de transações/ano.

A tecnologia aparece na análise do arranjo como um ator presente na rotina dos entrevistados, pois apresenta soluções que facilitam o relacionamento com a instituição financeira, reduzindo as interações presenciais.

No meu caso hoje, assim, tipo, estou indo na agência uma vez por ano, principalmente quando eu quero negociar alguma coisa diferenciada, assim, o restante eu consigo fazer tudo pela internet. (Jorge).

Tu *precisa* resolver tudo na hora e na tua mão, ali, tu ter que depender de ligar pra um 0800, ou pra um 4004, 3003 lá, ou tu ter que ir numa agência, tem que levar papel pra comprovar tua renda. Isso é fora de cogitação, eu acho. Hoje em dia tu tem que fazer tudo muito ali na hora. (Denise).

Este comportamento dos entrevistados também é percebido quando são avaliados os números de transações realizadas (DELOITTE, 2018) nas agências, que em 2016 foram de 5,3 bilhões, volume 75% menor do que o realizado através dos *smartphones* no mesmo período.

Ferramentas tecnológicas como o PFM (Personal Financial Management), disponíveis em alguns aplicativos, auxiliam no controle de gastos e trazem uma maior percepção de segurança.

É muito fácil, é você abrir a internet, analisar o que você tem gasto, analisar o... Já o... É você ver o que você já vai ter que pagar no mês que vem, no outro e no outro, ele já dá uma estimativa. Tipo assim, o que eu tenho que pagar até o último valor, eu já sei qual o valor que eu tenho que pagar total. (Roberto).

[...] o controle facilitado. É eu poder enxergar, é realmente o PFM, assim, hoje pensando é isso, assim, eu gosto de ver as coisas. (Gustavo).

Eu faço toda a gestão da minha vida financeira através da internet. Hoje eu não falo com ninguém pra fazer, ninguém fora da internet, pra fazer a minha gestão de vida financeira. Não converso com praticamente ninguém mais, é 100% online. (Tadeu).

Hoje eu uso um produto tipo Guia Bolso, que chama Organizze que é um produto *mobile* que tu *consegue* categorizar seus gastos, tu vê tudo que tu gasta com cartão de crédito, gasta com conta corrente, tu faz um lançamento manual, e aí hoje eu e a minha esposa, a gente tem lá todos os gastos, tem lá um usuário família, e a gente consegue ver, "Tá, gastamos x mil reais no mês, quanto que foi de alimentação? Quanto foi a escola das crianças? Quanto foi *pra* casa? Quanto foi *pra* isso?" Então eu faço esses lançamentos todos manuais, faço no *mobile*, supersimples de fazer, mas um *banking* tem uma inteligência por trás disso. Então tu *configura*, tem categorias, alimentação, carro, e aí, ou seja, tu marcou uma vez e aí se vier uma conta daquela mesma seção já está marcado automático. Então essa inteligência,

então tu vê o tempo todo assim o *graficozinho*, que você vê quanto que está gastando em cada categoria. (Jorge).

No caso da Alice, a gestão dos gastos através do aplicativo a ajudou a organizar sua vida financeira, melhorando seu controle de gastos.

Mas eu nunca fui muito boa em controle. Eu sou aquela pessoa que junta as notas só pra fingir que juntou e isso NuBank mudou pra mim porque o cartão do Itaú eu tinha o aplicativo, mas não lembro se a transição entrava tão rápido e a rapidez que entra no NuBank a transação e tu olha ali, tu olha o futuro e a fatura, assim, bah, aquilo acaba sendo educativo. [...] NuBank me faz não gastar algumas vezes porque tu vai ali, “ops, olha como tá alta a minha fatura”. (Alice).

A tecnologia também tem mudado hábitos de alguns dos entrevistados com relação ao dinheiro, reduzindo a circulação de dinheiro em espécie e aumentando o volume de transações através de cartões, ou pagamentos por aplicativos especializados disponíveis para *smartphones*.

[...] hoje eu sou um cara que não uso dinheiro, por exemplo, pra mim é muito raro eu ter um dinheiro no bolso. Tanto que às vezes a minha namorada... quando vou pagar alguma coisa, tiro uma nota de dinheiro, ela fica surpresa assim, “bah, tu tá com dinheiro?”, porque eu uso só cartão ou só celular. (George).

[...] se hoje eu consigo abrir um aplicativo e usar o carro de outra pessoa pra ir *prum* lugar, por que que eu não consigo usar um aplicativo pra pegar e pegar fisicamente dinheiro de uma pessoa e passar pra ela aquele dinheiro digitalmente? (Tadeu).

Não tem dinheiro mais, não ando com dinheiro na carteira. (Gustavo).

Novas funcionalidades trazidas pela tecnologia são fatores apontados por entrevistados como melhorias que geram mais comodidade e confiança nesta relação.

Definição de segurança? É você ter um conforto de poder usar um produto e na mesma hora vir discriminado no seu celular o que você fez, na mesma hora. É na... É, por exemplo, é bater em uma certa data, sabendo que aquilo ali já tá disposto pra você poder pagar sem a necessidade de levar dinheiro em espécie, pra poder pagar em algum tipo de banco, algum tipo de instituição financeira. Resolvo tudo pelo celular. Isso é segurança *pra* mim. (Roberto).

Rapidez que entra no NuBank a transação e tu olha ali, tu olha o futuro e a fatura assim, bah, aquilo acaba sendo educativo. (Denise).

A utilização de sites especializados e blogs para consulta de informações financeiras é um hábito para alguns entrevistados.

Hoje eu recorro a muito blog. Blog dos caras, que nem o “Quero Ficar Rico”, acho que é, ponto “com” ponto “br”, esse tipo de blog aí é o que hoje eu uso, assim. [...] Eu faço toda a gestão da minha vida financeira através da internet. Hoje eu não falo com ninguém *pra* fazer, ninguém fora da internet, pra fazer a minha gestão de vida financeira. Não converso com praticamente ninguém mais, é 100% online. (Tadeu).

Sempre no autodidatismo, Google, blogs. Aí é aquele lance, eu pesquiso pesquisas mais pontuais do que eu preciso e eu me aprofundo naquele tema, assim. (Gustavo).

O surgimento de sites e canais do YouTube especializados em economia, como o Me Poupe<sup>1</sup> (com mais de um milhão de pessoas inscritas), passou a fazer parte deste contexto, ofertando aos usuários canais alternativos aos tradicionais para a busca de conhecimento sobre o mercado financeiro, tornando a informação na internet também um corpo presente nos arranjos estudados.

Os diferentes elementos tecnológicos citados acima não estão presentes somente na relação financeira, mas também na social. *Smartphones, youtubers* e organizadores financeiros digitais são novos atores que estão interagindo e alterando as propriedades dos atores já existentes no arranjo, como a agência e o gerente de relacionamento.

#### 4.1.6 Produtos e serviços

A visão de produtos e serviços está associada à relação entre o consumidor e as instituições financeiras. É através da utilização destes produtos que o consumidor materializa seu relacionamento com os bancos.

Para a análise deste agrupamento, estão sendo considerados, além de produtos como cartão de crédito, investimento e conta corrente, questões relacionadas a taxas e tarifas cobradas por estas instituições.

Entre os produtos e serviços utilizados pelas instituições financeiras digitais, foi possível identificar que o cartão de crédito é o produto mais utilizado pelos entrevistados.

Hoje eu uso basicamente NuBank e o aplicativo. (Alice).

Eu tenho... Hoje, eu trabalho só com cartão de crédito, né? E daí o cartão é do NuBank, né? (Roberto).

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/channel/UC8mDF5mWNGE-Kpfcvnn0bUg>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

Eu sempre acho um saco ter um monte de cartão de crédito, muitas vezes acabo tendo dois, hoje tenho do Sicredi e no NuBank, muito mais pra ter backup também, um é Visa, o outro é Master. (Jorge).

Eu tinha um cartão de crédito do HSBC, eu troquei pelo NuBank, tudo, quando abri a conta. (Tadeu).

É que eu tô nessa transição, assim, não transacionei completamente. O que que eu transacionei, assim, do meu uso financeiro? Cartão de crédito eu não tenho mais num banco físico, então, o Sicredi... Hoje, eu não... Todos os outros bancos eu já fechei, só tenho o Sicredi, ainda. Eu não tenho mais um cartão de crédito, então eu uso só o NuBank. (George).

Porém, independentemente de possuírem produtos e serviços em instituições financeiras digitais, todos os entrevistados continuam mantendo contas correntes em instituições financeiras tradicionais como Itaú, Banco do Brasil e Sicredi.

O Sicredi continua sendo minha única instituição. Eu tenho NuBank, que é um cartão de crédito, também. (Jorge).

E... Mas o meu banco é o Santander, hoje. (Gustavo).

E o terceiro banco foi o Banri... Banrisul. Como eu me mudei pro... pra Porto Alegre e tinha a minha conta vinculada lá no... em Copacabana, poderia fazer transferência, mas tudo que se faz aqui, ia também através de desconto, que tinha só em clientes Banrisul, eu resolvi ter, cancelei minha conta do Itaú e passei pro Banrisul. (Roberto).

A construção de um relacionamento com as instituições financeiras se dá através do consumo de seus produtos e serviços. Na análise realizada, foi possível perceber que este relacionamento não está centralizado em uma única instituição. Isto quer dizer que os entrevistados usam diversas empresas, sejam elas *fintechs* ou não, para compor a carteira de produtos e serviços necessários para suprir suas necessidades.

Em suma, isto significa que a contratação de um produto ou serviço não está exclusivamente submetida à oferta (visto que os produtos e serviços oferecidos pelos bancos digitais e *fintechs* normalmente estão também disponíveis nos bancos tradicionais), mas sim a outros fatores não transacionais, como as relações, que serão explorados na sequência.

## 4.2 Relações

As relações conectam os diferentes elementos de um arranjo gerando sua transformação. No contexto desta análise, o estudo tem como foco avaliar as relações

incorpóreas responsáveis por gerar alterações nos elementos do arranjo do mercado financeiro.

Cada elemento do arranjo possui conexões externas que alteram constantemente suas propriedades. Em algum nível, estes movimentos foram abordados enquanto os elementos estavam sendo apresentados. O objetivo deste subcapítulo é o de explorar as relações que fazem com que os consumidores mudem seus hábitos, deixando de utilizar operações em instituições financeiras convencionais para iniciar relacionamentos com instituições financeiras digitais.

#### *4.2.1 As relações como elementos de transformação do modelo de atendimento*

Dentre as relações que vêm sendo alteradas, está a do cliente com os canais de atendimento de sua instituição financeira. Os relatos abaixo apresentam os sentimentos dos entrevistados com relação à necessidade de deslocamento físico até a agência bancária.

Me dá uma dor de pensar em ter que ir numa agência, imprimir documentos, aí chega lá e não vai ser aceito meu documento, aí eu vou ter que voltar e imprimir coisas que faltou. *Bah*, isso... eu fico pensando assim, *pra* tu fazer esse processo tem que perder no mínimo um turno inteiro, porque não é só ir na agência. [...] Um turno hoje, quando eu penso gastar um turno é eu deixar de fazer outras coisas muito mais legais, deixar de trabalhar, deixar de fazer meus projetos, passar um turno *pra* fazer uma atividade que não me agrega valor nenhum, só agrega para a instituição, entendeu? [...] Porque... acho que muito por cultura, por padrão de vida, por... Pessoas mais velhas precisam... que vem de outro patamar de iteração, elas talvez não confiem como eu confio que “ah tá, não tem mais agência, então tá tudo ok”, não são... Não operam bem com digital, não pode excluir essas pessoas do mundo porque “ah, agora mudou”, eu acho que tem que ter uma transição que vai acontecendo. (George).

Um ninguém, parece que nós estamos prestando um favor *pra* eles, sendo que deveria ser o contrário, né? Eu, honestamente, eu odeio ir no banco. Eu odeio! Se eu tiver que resolver alguma coisa, pagar alguma coisa, é sempre uma dor de cabeça, é um trabalho de paciência, é espera. (Roberto).

Os sentimentos de ódio e desperdício de tempo estão presentes em ambas as situações. Pensar em se deslocar fisicamente até uma agência para execução de operações financeiras que poderiam ser realizadas de forma remota transmite aos entrevistados a sensação de perda de tempo.

Este processo não ocorre devido à transformação da estrutura das agências, mas sim com a inserção dos serviços digitais disponíveis através do celular. O processo de mutação da montagem envolvendo a relação dos clientes com a

instituição financeira passa mais pela inserção de novos elementos neste arranjo do que pela mudança dos elementos existentes.

Eu nunca vou ir especialmente *pra* ir numa agência, nem penso direito, nem sei *pra* que que eu iria na agência hoje. E mal saco dinheiro mais. Praticamente nunca ando com dinheiro na carteira, não faço nada com agência. Não faço absolutamente nada. [...] Cara, eu acho que as agências estão fadadas a serem extintas. Eu participei de muitas discussões disso numa transformação digital da... do Magazine Luiza, da outra empresa que eu trabalhava, que era o assunto, né? As lojas vão ser extintas, né? E lá era muito claro, assim, né? Não, as lojas não vão ser extintas. Tu *tem* que ir numa loja, por exemplo, quero comprar uma geladeira, tu compra online uma geladeira, às vezes tu te decepciona com a geladeira que veio online, mesmo sendo mais barata, mesmo sendo mais fácil de comprar. (Tadeu).

*Pra* mim, assim, o principal ponto de uma instituição financeira é a questão da comodidade, é a questão de conseguir fazer as coisas... Meu caso, hoje, assim, tipo, estou indo na agência uma vez por ano, principalmente quando eu quero negociar alguma coisa diferenciada, assim, o restante eu consigo fazer tudo pela internet. (Jorge).

A comodidade em realizar transações pelo *smartphone* ou *internet banking* está alterando o modelo de relacionamento das instituições financeiras do físico, baseado em agências, para o digital, com foco na mobilidade. Este movimento acontece devido à inserção de elementos tecnológicos dentro do arranjo do mercado financeiro. Com isto, processos transacionais passaram a ser executados através do celular, abrindo espaço para que o tempo, antes utilizado para isto, fosse preenchido por outras atividades.

Outro fator importante neste processo de inserção da tecnologia como elemento do arranjo do mercado financeiro é o surgimento de instituições 100% digitais, ou seja, sem estruturas físicas de atendimento. Nelas, o processo de atendimento digital substitui o modelo físico convencional e a relação consumidor/banco passa a ser mais remota do que presencial.

No exemplo apresentado abaixo, Jorge buscou solucionar sua dificuldade utilizando os canais remotos de uma instituição digital.

Sei lá, com certeza mais de uma vez, “Cara, eu tô aqui nos Estados Unidos e acabou o limite”, “Ah, tá, toma aqui mais três mil reais de limite”, na hora, assim, tipo, dois minutos falando no chat com a pessoa, entendeu? Então hoje... Isso *pra* mim não é User Experience, isso *pra* mim é Customer Experience, eles identificarem os principais pontos de dor do problema, um deles anuidade, segundo deles atendimento e resolver de forma espetacular. (Jorge).

A relação do consumidor com um time de atendimento de uma instituição financeira continua existindo, porém sem as delimitações físicas de uma agência. No caso em questão, o entrevistado resolveu seu problema através de um chat do exterior, comprovando esta quebra de fronteiras físicas no relacionamento.

Outro fator comparativo nesta relação é o tempo. No relato acima, o prazo para resolver uma pendência foi de dois minutos, enquanto nos exemplos que demonstram o relacionamento presencial os entrevistados relatam a perda de um turno inteiro de trabalho.

#### *4.2.2 As relações de transparência como elementos de transformação*

Quando questionados sobre características importantes que uma instituição financeira precisa ter, os entrevistados relataram a transparência como um fator relevante nesta relação.

Ela [instituição financeira] tem que ser transparente nos custos, nos gastos, nas taxas e tarifas mais possível, assim, eu sei que isso é difícil hoje em dia, mas foi o que me fez utilizar algumas das que eu uso hoje. (Gustavo).

O mercado financeiro é reconhecidamente um dos mercados com maior controle das autoridades. Diversos órgãos reguladores e autorreguladores, como o Banco Central do Brasil, o Procon e a Febraban publicam uma série de normativos, resoluções e portarias com o objetivo de garantir a transparência e a solidez da estrutura financeira nacional.

A resolução CMN 3.919 (BANCO CENTRAL, 2010) de 2010 regulamenta o processo de cobrança de tarifas por parte das instituições financeiras. Além de outras obrigações, esta resolução determina que as informações sobre a cesta de tarifas sejam públicas e disponíveis ao consumidor.

Este movimento está alinhado com a expectativa dos consumidores pela transparência na cobrança de produtos e serviços, conforme pode ser observado pelo relato abaixo:

Quando eu vejo alguma coisa que eu estou pagando, mas que eu nem sabia que eu tinha contratado e que eu nem sei qual é o real benefício daquilo, é uma das coisas que mais me estraga a minha relação com qualquer marca, serviço ou produto. Então eu não gosto de me passar por bobo. (Tadeu).

Entendendo que as tarifas estão relacionadas a um serviço disponibilizado pelos bancos e que, mesmo não havendo cobrança, todas as instituições devem publicar os valores cobrados, pode-se entender que há uma padronização na apresentação destas informações, porém, a relação de transparência pode ir além disto e demonstrar de forma clara estes valores.

O anexo 1 traz exemplos da forma com que diferentes instituições, utilizadas por entrevistados deste trabalho, apresentam sua tabela de tarifas para respeitar a resolução do Banco Central do Brasil. O relato abaixo representa a reação do entrevistado quando buscou informações sobre as tarifas do Banco Original (figura 11 do anexo 1).

O Banco Original, eu olhei e fui buscar tarifas e transparências, aí eu procurei, procurei, cavouquei, daqui a pouco eu me vi numa planilha igual uma planilha de banco daquelas que eu não entendia nada e *tava* muito obscuro, e eu pensei “*bah*, esses caras aqui não entregam o que eu preciso”. E essa é uma das únicas que *tão* hoje que eu não experimentei, era essa daí, porque eu lembro que eu caí nessa planilha que era um PDF igual tarifário de banco, e eu “*bah*, não é aqui, esses caras aqui estão com uma roupagem de ‘somos diferente’, mas atrás *tão* fazendo igual”. (George).

Neste caso, a sensação de não haver transparência na relação com a instituição financeira está associada à forma com que as informações sobre taxas e tarifas são apresentadas. George interpretou o excesso de informações como um fator negativo que o motivou a não utilizar os serviços da instituição financeira em questão.

Desta forma, pode-se identificar que a transparência aqui é uma relação que provoca a transformação do arranjo, mas esta transparência não está simplesmente associada à disponibilização das informações sobre as tarifas cobradas, mas na forma com elas são apresentadas pelos mais diferentes bancos. A expressão “fazendo igual” remete ao modelo tradicional de apresentar as informações e que, na visão dos entrevistados, não torna a relação cliente-banco transparente.

### 4.3 Território

Para Roffe (2016, p. 52), “o território ao qual o mercado está ligado é o do tecido de valores sociais em jogo em seu contexto”. Isto quer dizer que o elemento transacional deste mercado é o que determina sua territorialização. No caso do mercado financeiro, este elemento é o dinheiro. São as transações financeiras que conectam os diferentes elementos existentes no arranjo estudado. Ou seja, se o

cliente não executa transações com uma instituição financeira, ela não faz parte do território.

Meu primeiro banco foi o Banrisul, porque eu fui estagiária no Banrisul, né, de documentos e sistemas. Então eu abri uma conta lá, Universitária, em 2001, talvez 2002. Foi a minha primeira conta. Depois que eu saí do Banrisul, fui trabalhar em uma outra empresa e tive que abrir uma conta no Itaú. Daí eu abri uma conta salário, que daí na época tu podia transferir, não tinha essa regra de conta salário, tu não pagar, né, só receber e mandar para o outro banco. (Denise).

No exemplo relatado pela Denise, a troca de banco está relacionada ao recebimento do seu salário, ou seja, ela centraliza suas movimentações financeiras de acordo com a instituição utilizada pelo empregador. Sendo assim, pode-se dizer que um dos elementos de territorialização do arranjo é a relação com o emprego. O cliente altera sua instituição financeira de acordo com o banco em que recebe seu salário.

Contudo, o motivador deste estudo é a compreensão dos fatores que motivam a troca de uma instituição financeira física para uma instituição financeira digital e não um eventual processo de desbancarização da população. Por isto, é importante entender quais são os elementos que territorializam a relação entre os entrevistados e os bancos tradicionais com forte presença física nas cidades brasileiras.

Meu uso com o NuBank foi aumentando conforme a empresa foi se consolidando, acho que eles têm esse cuidado também, até eles vão aumentando o limite na linha muito pelo uso do cara, muito pelo crescimento da empresa [...] mas o meu banco é o Santander hoje. (Gustavo).

Apesar de ter uma relação com uma instituição financeira digital, quando questionado sobre qual era o seu banco, o entrevistado respondeu o nome de seu banco tradicional, neste caso o Santander. É no Santander que Gustavo recebe seus honorários como gerente de projetos e, sendo assim, mantém seu relacionamento mais centralizado com esta instituição. Segundo o entrevistado, a escolha do Santander se deve à solidez e aos valores que a instituição demonstra. Quando questionado sobre qual era a sua definição de solidez, o entrevistado relatou a evidência de que a instituição, seja através de campanhas publicitárias, seja pela sua estrutura física, lhe traz este sentimento de que seu dinheiro está seguro lá.

Outro ponto abordado no trecho acima é o fato de que o entrevistado aumentou seu relacionamento com a instituição financeira digital, no caso o NuBank, na medida em que foi identificando que esta possuía uma maior solidez.

Isto remete a questões associadas à segurança e estabilidade das organizações. Estruturas sólidas com larga história no mercado nacional são naturalmente melhor avaliadas pelos entrevistados.

O movimento de territorialização está associado a isto, ou seja, apesar de haver iniciativas para se desvincular da estrutura física, aventurando-se e aumentando sua relação financeira com instituições digitais, a tendência dos entrevistados é de manter-se conectados ao modelo tradicional.

Em resumo, o campo territorial do arranjo estudado está na relação de segurança e solidez que o entrevistado consegue perceber em sua instituição financeira baseado em sua presença física e na sua história no mercado financeiro nacional.

#### **4.4 Máquina abstrata**

A máquina abstrata é o processo de desterritorialização do arranjo, isto é, ao mesmo tempo em que os elementos do arranjo buscam uma manutenção de seu território, há elementos que trabalham para que este território seja quebrado. É importante destacar que este movimento de desterritorialização não é abrupto, mas que ocorre gradualmente.

Entendendo que a delimitação do território do arranjo estudado está na relação de segurança que as instituições financeiras possuem com base em sua presença e seu histórico, o objetivo deste subcapítulo é apresentar os fatores que fazem com que os entrevistados tenham relações com instituições financeiras digitais que, via de regra, não estão associadas aos grandes bancos, muito menos têm uma longa história no mercado financeiro nacional.

O primeiro ponto a ser abordado são as facilidades que as soluções digitais trazem para o processo de abertura. Agora, os consumidores podem pluralizar suas relações com diversas instituições financeiras de acordo com sua necessidade. Com este movimento, as barreiras físicas são alteradas, ou seja, para abrir uma conta ou contratar um cartão não é mais necessário estar presente fisicamente no banco. Com

isto, é possível que uma instituição financeira 100% digital, como o Banco Inter, tenha 300 mil clientes (TV CARIRI, 2018) em apenas um ano e meio de operação.

Hoje eu uso o NuBank, uso o Neon, pessoa física e PJ que eu fui um dos... Não tá aberto o PJ ainda, vai começar, então... Mas eu já tô com conta em duas empresas abertas no Neon. Tenho banco Inter também, PF, tenho uma conta no Warren, não utilizada ainda, e uso também, já usei Guia Bolso e algumas plataformas de gerenciamento financeiro pessoal e... também tô começando a operar com criptomoedas e coisas assim, não sei se isso se enquadra na... (George).

No caso relatado por George, além das duas contas PF existentes, ele também utiliza um cartão de crédito de uma terceira instituição, um aplicativo de investimentos (Warren), uma conta PJ digital e ainda está investindo em criptomoedas<sup>2</sup>.

Apesar deste forte envolvimento com instituições digitais, George ainda possui uma conta em uma instituição física tradicional.

É que eu tô nessa transição, assim, não transacionei completamente. O que que eu transacionei, assim, do meu uso financeiro? Cartão de crédito eu não tenho mais num banco físico, então, o Sicredi hoje eu não... Todos os outros bancos eu já fechei, só tenho o Sicredi, ainda. Eu não tenho mais um cartão de crédito, então eu uso só o NuBank, e eu já... Aí [é um banco] que eu já tentei ter, então já fui no Sicredi N vezes pedindo cartão de crédito, toda vez que eu chego, eles dizem: “não, tu vai ter que apresentar isso, isso, isso...”. Eu: “então não quero, obrigado”. Porque como eu sou empreendedor, eu não tenho os documentos que eles me pedem, então eu ia ter que construí-los, eu ia ter que fazer isso acontecer, e mesmo que eles olhem ali, mesmo que eu tenho movimentação financeira, eles não me dão crédito, então eu desisti. (George).

Este movimento apenas corrobora o fato de que as transformações do território não são abruptas, mas sim incrementais. Os entrevistados, de uma forma geral, utilizam sempre uma instituição tradicional além das instituições digitais.

Este comportamento de multiplicidade faz com que sejam escolhidas instituições diferentes para cada um dos serviços prestados. Por exemplo, o cartão de George é o NuBank, sua conta corrente está no Neon e no Banco Inter, para investimento ele usa o Warren, mas tem o Sicredi como sendo uma solução financeira física onde pode buscar algumas outras soluções, como empréstimos.

---

<sup>2</sup> Para maiores informações sobre criptomoedas, consultar matéria disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/09/1921472-o-que-sao-e-para-que-servem-as-criptomoedas-como-a-bitcoin.shtml>> (BRANT; PORTINARI, 2017).

Quando questionados sobre a segurança das instituições financeiras digitais, os entrevistados tendem a reforçar que seus movimentos são baixos, por isto o risco também é.

Porque *pra* mim, eles passam daquela... daquele... Eles me passam a mínima confiança que eu preciso, sabe? Mas também não é um problema porque eu não sou um cara com grandes patrimônios, talvez se eu fosse, eu teria um cuidado maior, mas eu *tô* fazendo a minha grana circular entendeu? Então, eu não tenho muito problema. (George).

Não. Não tenho medo, eu não transaciono grandes valores, assim, né, e eu acho que, assim, tudo a gente pode contestar, assim como se roubarem minha senha, acontecer alguma coisa, a gente contesta. Tá certo que a gente não tem uma lei de internet, assim, formal pra esse tipo de coisa, mas a gente sempre tem alguma coisa a favor da gente que não permite que alguém vá lá e roube o teu dinheiro todo. (Denise).

Desta forma, a percepção de que há um resguardo com relação a problemas envolvendo as instituições financeiras digitais, mesmo não tendo claro qual é este resguardo, faz com que os entrevistados as utilizem para transacionar seu dinheiro.

O processo de desterritorialização, desta forma, está no relacionamento entre os entrevistados e instituições que não possuem estruturas conceituadas como sólidas e seguras pelos próprios entrevistados.

## **4.5 Inibidores, catalisadores e ativadores**

Entendendo os elementos existentes no arranjo, quais seus fatores de territorialização e desterritorialização, é importante compreender como este movimento de utilização de instituições financeiras digitais pode ser acelerado, ativado e inibido.

### *4.5.1 Inibidores*

Os inibidores são fatores que restringem a evolução do processo de transformação de um arranjo. São estes fatores que garantem uma certa estabilidade do território.

No arranjo analisado, questões relacionadas à segurança das transações através da internet foram identificadas como sendo fatores inibidores do processo de transformação do arranjo.

Isso é uma coisa bem engraçada, agora, só agora que eu fui parar pra pensar, só o NuBank que eu uso no celular, qualquer outro *internet banking* eu só faço se eu tiver dentro da empresa. Porque daí eu uso, eu, tipo, me embaso na segurança que uma empresa dá. [...] É que não faço transação pelo NuBank, né, só consulto o saldo, e o que que entrou e tal. Mas não sei por que, mas a sensação que eu tenho é que de fato se eu transferir dinheiro tá saindo desse celular pra outro, parece que o dinheiro tá tendo um caminho ali, sabe? (Gabriela).

No caso de Gabriela, apesar de ela utilizar uma instituição financeira 100% digital, não costuma usar os canais digitais como *mobile* e *internet banking* para executar suas transações. O fator atenuante apresentado pela entrevistada é a suposta segurança que a estrutura tecnológica da empresa onde trabalha lhe dá. Desta forma, ela restringe suas operações financeiras por plataformas online somente ao horário de trabalho.

Quanto à sua utilização da *fintech* NuBank como sendo seu cartão de crédito principal, a entrevistada aponta que, por ser um cartão onde ela somente consulta seu limite disponível, não vê maiores riscos já que não está transferindo seu dinheiro para lá.

É importante entender que o fator inibidor restringe, mas não limita a transformação do arranjo. O caso abaixo é um contraponto ao modelo de pensamento apresentado por Gabriela no exemplo anterior.

Então, por exemplo, tem algumas coisas, por exemplo, hoje quando um aplicativo me pede duas vezes alguma coisa, como um Token, por exemplo, hoje eu já acho que ele é menos seguro do que um aplicativo que nem o NuBank ou que nem o Neon, por exemplo. Porque se o cara está me pedindo duas contas é porque lá dentro tem alguma coisa que eles não conseguem se acertar pra fazer com que seja só uma e que seja segura ao mesmo tempo. Então pra mim já é um.... Eu já desconfio mais hoje em relação a termos de segurança de grandes bancos do que de *fintech*, por exemplo. (Tadeu).

As opiniões opostas apresentadas por Tadeu e Gabriela demonstram que, apesar de não ser um fator bloqueante para o processo de transformação do arranjo, a segurança pode ser considerada como um inibidor, restringido o campo de ação das instituições financeiras digitais.

#### 4.5.2 Catalisadores

No arranjo analisado neste trabalho, os elementos são formados por pessoas, sistemas, lugares, tecnologias, entre outras coisas que já foram exaustivamente

detalhadas nos parágrafos acima. Porém, eles não estão restritos a este arranjo, sofrendo influências externas, como podemos observar quando analisamos a transformação da relação dos entrevistados com suas instituições financeiras desde sua primeira conta corrente, influenciada pelos pais ou pelo primeiro emprego, até o seu consumo de produtos e serviços atuais, formado por *fintechs* e instituições financeiras tradicionais.

Estas alterações vêm transformando o papel das agências e do gerente de relacionamento que, apesar de estarem presentes no arranjo atual, mudaram suas propriedades e assumiram outras atribuições, mais consultivas e menos operacionais. Em alguns casos, não são vistos como necessários, como relatado por alguns dos entrevistados no subcapítulo sobre canais de relacionamento.

A inserção da tecnologia trouxe novos canais de relacionamento, novas facilidades e um sentimento de transparência que, por sua vez, impulsionaram mudanças de hábitos através da utilização de canais digitais para realizar transações financeiras, contratar produtos e buscar informações sobre o mercado.

O Warren, por exemplo, é um negócio muito mais interessante. Tu chega lá, enfia o teu dinheiro, tu fala, “tu quer quanto na barrinha de 100%? Tu quer quanto no risco e quanto na renda fixa, né? Quanto tu quer ser arriscado e quanto tu quer segurar?”, “tanto”, “pronto, está investido”, pronto, acabou, não preciso mais me preocupar com esse tipo de coisa. Então quando uma *fintech* ela falha em... né? Beleza, os processos podem ser novos, podem ser um *core banking* novo, pode ter as integrações todas zeradas, tu pode ser o cliente número 1000 dela, o atendimento vai ser bom. (Tadeu).

Meu pai tá lá com NuBank com 15 mil de limite e operando a empresa dele com aquela parada lá. Entendeu? E meu pai e a minha mãe eram pessoas que não são nativos digitais. [...] Não operam com isso. E o que é interessante é que isso muda de alguma forma a vida das pessoas, porque o fato deles terem NuBank, hoje, faz com que a minha mãe pegue Uber e pegue Cabify e use esses outros serviços que ela não usaria se ela não tivesse. (George).

É possível então dizer que o ato de usar os produtos e serviços das instituições financeiras sofreu alterações devido à tecnologia. Um exemplo desta alteração é o pagamento de uma conta em um restaurante. Apesar de o ato do pagamento ser o mesmo, a forma com que o consumidor reage o torna diferente a partir do momento em que a instituição financeira lhe proporciona transparência e agilidade neste processo.

Eu lembro que foi assim, a surpresa é que foi muito rápido, e aí a segunda surpresa foi quando eu fiz a transação e aí já apitou no meu celular

imediatamente que tinha sido gasto, *bah*, eu nunca tinha tido um controle dessa forma. (Gabriela).

Assim, pode-se dizer que a forma com que uma instituição financeira digital utiliza a tecnologia como ferramenta para auxiliar o controle da vida financeira dos seus clientes é um fator catalisador para o seu crescimento.

O outro catalisador encontrado está na relação do cliente com o time de atendimento das instituições financeiras digitais. Como já explorado anteriormente, os consumidores têm mudado seus hábitos e reduzido suas transações por canais físicos. Porém, em uma instituição financeira tradicional a figura da agência física ainda é presente, o que não ocorre em uma *fintech* ou banco digital, onde não há estruturas presenciais de atendimento.

Contudo, os relatos apresentados pelos entrevistados demonstram que o modelo de atendimento utilizado pelas instituições financeiras digitais tem incentivado a utilização dos produtos e serviços oferecidos pelas mesmas.

O NuBank, ele é muito claro. Eu já parcelei uma vez a fatura do NuBank. Eles são muito claros, eles põem as regras, tu conversa com o cara, foi via chat, e eles perguntam, “tu tem certeza? Isso vai acontecer”, e eles têm regras, então tu não pode fazer qualquer parcelamento, tu tem que seguir e aí tem o lance do vencimento da fatura, daí foi bem... Eu me senti bem ouvida, assim, quando eu usei o NuBank pra isso. (Alice).

Desta forma, a relação de transparência e agilidade apresentada pelos canais de atendimento das instituições financeiras digitais também podem ser consideradas como fatores catalisadores do processo de transformação do arranjo estudado.

#### 4.5.3 Ativadores

Os fatores de ativação são aqueles que atuam como elementos que desencadeiam o processo de transformação do arranjo gerando sua desterritorialização.

Nas análises realizadas, foi possível identificar dois elementos com estas características. O primeiro está relacionado a problemas com as instituições financeiras tradicionais, já o segundo está associado ao preço.

Os dois exemplos abaixo demonstram que a dificuldade na utilização dos produtos oferecidos pelo banco tradicional fez com que os entrevistados buscassem por alternativas:

Foi bem cômico, foi um amigo que me mostrou o NuBank. Porque eu tinha entrado no Sicredi e tinha levado quase 60 dias e não tinha chegado meu cartão ainda, eu estava querendo eliminar, porque eu entrei no Sicredi e tive uma lavagem cerebral de cooperativismo. “É isso, eu quero e fiquei viciada, isso é a minha vida.” E não chegava o meu cartão e eu não conseguia gastar, não tinha como fazer, e eu estava querendo eliminar a conta do Itaú, da Caixa eu não tenho nada, não tenho cartão de crédito, não tenho nada. Eu não queria mais usar a minha conta do Itaú e eu tinha que usar a do Sicredi e eu não tinha cartão. E aí eu precisava de crédito e aí o meu amigo me falou do NuBank, me mostrou como que era, falei, “ó, deixa eu ver o que que é isso aí”, em quatro dias, se eu não me engano, chegou o cartão em casa e eu ainda não tinha recebido o do Sicred, e fui olhar o app e, “bah, isso aqui é demais”, então eu me mantive com o NuBank por não ter anuidade e pela facilidade da gestão. (Gabriela).

Eu *tava* em Toronto ano passado, em março, e do nada o meu Mastercard do Santander não funcionou, aí o NuBank passou liso assim, já mostrou no mapa que eu *tava* lá, o que que eu gastei, compras parceladas, a questão de aumento do limite. Eles são bem ponderados, assim. Quando que eles vão aumentar o limite, eles te avisam, se tu quer aumentar ou não, mas tu que vai arrastar e dar o (drag) no negócio se tu quer aumentar ou não. (Gustavo).

No caso de Gabriela, apesar da sua forte relação com a nova instituição financeira, o Sicredi, ela acabou precisando buscar uma alternativa para atender suas necessidades, buscando através da indicação de amigos uma *fintech*. Atualmente, segundo ela, o principal cartão de crédito que utiliza é o do NuBank.

O mesmo ocorreu com Gustavo que, ao precisar utilizar o cartão de sua instituição financeira tradicional, teve problemas e, desta forma, ele seguiu o mesmo caminho adotado por Gabriela e hoje centraliza suas operações de cartão de crédito no NuBank.

Outro ponto apresentado como tendo um efeito ativador para a transformação do arranjo é o preço cobrado pelas instituições financeiras digitais.

O preço. E esse é uma das grandes chaves, porque se, cara, se tivesse uma puta experiência de usuário e fosse igual ou mais caro que um banco tradicional, eu olharia, assim, *bah!*, não sei se me faria migrar, sabe? Agora, eu acho que a experiência do usuário, ela vem e ela tem uma grande importância, sim, mas eu acho que ela tem que estar atrelada a outros elementos também. (George).

Cara, foi uma boa pergunta porque eu acho que a genialidade do NuBank *tá* em não cobrar, não que eu não acho que não valha uma grana... pelo NuBank em si, mas eu acho que *tá* muito na minha vontade de usar ele, pelo modelo de negócio dele diferenciado. (Gustavo).

Nos dois exemplos acima, os entrevistados apontam o fator da não cobrança de tarifas como um dos elementos que trouxeram suas movimentações de uma instituição financeira tradicional para uma *fintech*.

Em resumo, pode-se dizer então que a não cobrança de tarifas e eventuais problemas que os usuários tenham com o modelo tradicional de instituição financeira são ativadores para o processo de mudança do arranjo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

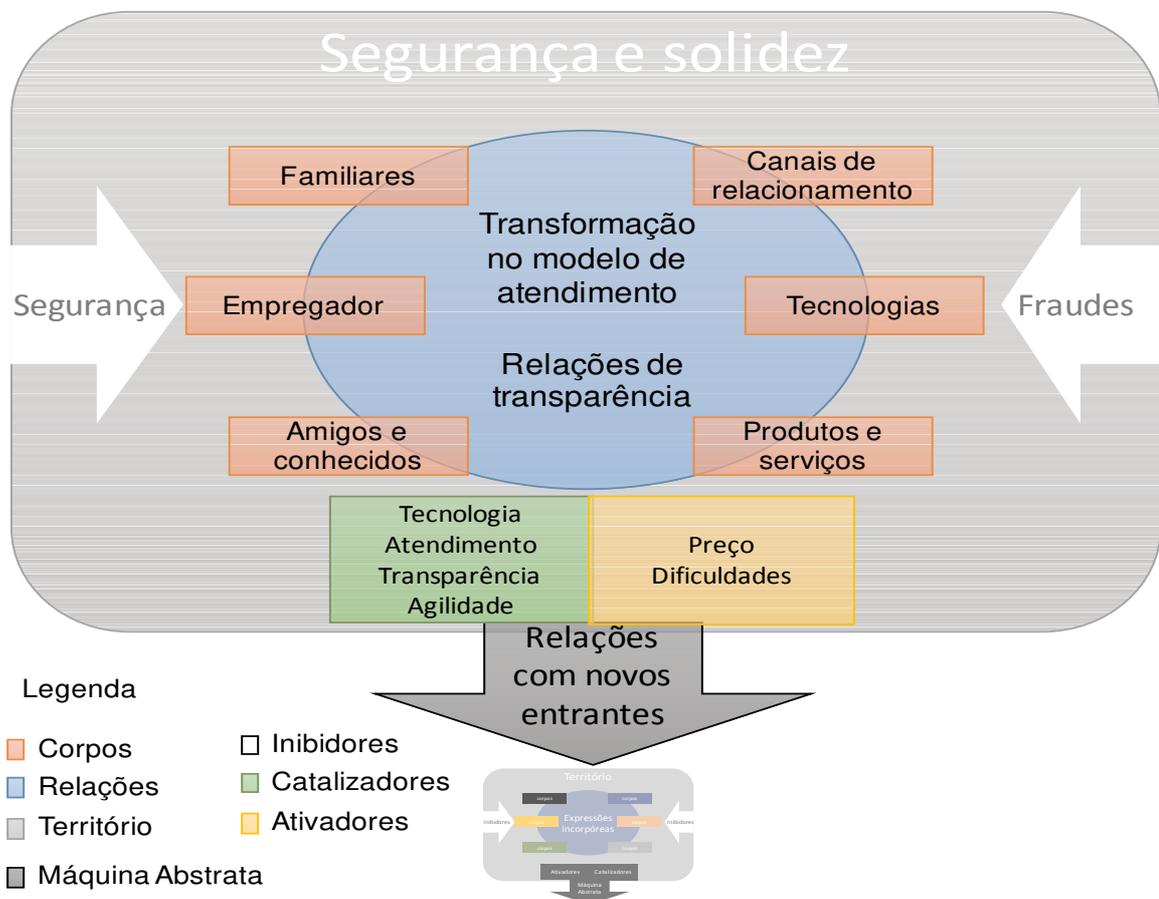
O presente trabalho analisou os fatores que vêm alterando a forma com que os produtos e serviços providos por instituições financeiras vêm sendo consumidos. Esta análise foi desenvolvida usando como referência a teoria do arranjo, isto porque a mesma busca uma análise não hierarquizada dos elementos que compõem o fenômeno estudado. Com isto, foi possível dar luz a situações que poderiam passar despercebidas se este enfoque não fosse dado.

Atualmente, o mercado financeiro vem sendo transformado devido à constante entrada de bancos digitais e *fintechs* que, via de regra, não trazem produtos com características gerais diferentes daqueles já providos pelos bancos tradicionais. Desta forma, para entender os motivadores que vêm fazendo com que os consumidores deixem de usar serviços providos por instituições tradicionais e passem a contratar estes mesmos serviços de instituições digitais, foi preciso olhar para este comportamento de consumo usando uma perspectiva que analisasse fatores materiais e semióticos sem hierarquizá-los.

Valendo-se do modelo de análise apresentado por Roffe (2016), através dos dados coletados, foi possível identificar os atores do arranjo, as relações que constroem as características destes atores, os elementos que definem o território do arranjo, garantido sua estabilidade, e quais são aqueles elementos que impulsionam a desestabilização do arranjo, forçando sua desterritorialização.

A figura abaixo apresenta os resultados obtidos através desta análise.

Figura 6 - Resultados da análise



Fonte: Elaborado pelo autor.

Após compreender como o arranjo é composto e quais são os elementos que trabalham para sua constante mutação, tornou-se mais clara a visão de quais eram os inibidores, catalisadores e ativadores que vêm modificando a forma com que os produtos e serviços de uma instituição financeira são consumidos.

Em um contexto geral, as pessoas utilizam estruturas financeiras tradicionais pela sua solidez e sensação de segurança. Porém, com as inovações tecnológicas que vêm sendo inseridas no mercado financeiro, novas instituições 100% digitais vêm entrando no mercado trazendo consigo novas perspectivas nesta relação.

A primeira delas é a utilização da tecnologia como instrumento que promova agilidade e praticidade para seus clientes, como a categorização automática das compras via cartão, a notificação online das compras realizadas, a possibilidade de gerenciar seus investimentos através do *smartphone*, entre outras.

Como não possuem estruturas físicas para prover o atendimento, estas instituições construíram modelos de atendimento através de canais digitais que, na percepção dos entrevistados, trazem simplicidade e agilidade na solução de problemas. Aliado a isto, há elementos como transparência na relação, exemplificado na informação sobre as tarifas, ou no esclarecimento da equipe de atendimento de o quão ruim para o consumidor é o parcelamento da fatura do cartão de crédito, que trazem uma sensação de confiança para os clientes, catalisando a utilização dos serviços.

Por fim, combinado com todas estas características, está o fato de não cobrar pela prestação dos serviços. Este fator, conforme salientado pelos entrevistados, é um dos elementos que ativaram a utilização dos serviços de instituições financeiras digitais, pois vão na contramão do padrão estipulado pelas instituições tradicionais. Então, quando o consumidor se viu em dificuldades com sua instituição financeira tradicional, ele encontrou uma alternativa sem custo que, via de regra, apresentou um serviço diferenciado daquele que ele estava acostumado a receber. O sentido de diferenciado pode ser percebido no relato da Gabriela sobre a sensação após ter utilizado pela primeira vez seu cartão do NuBank, e ter recebido uma notificação com os dados do estabelecimento onde havia feito a compra: “*bah*, eu nunca tinha tido um controle dessa forma”.

Em termos gerais, então, pode-se dizer que não há um fator determinante para que este movimento ocorra, ou como Deleuze e Gattarri costumavam dizer, “uma estrutura pivotante”. O processo de transformação do arranjo é resultado de uma série de relações de exterioridade que, ao se interconectarem, provocam gradativamente a sua evolução.

Esta evolução gradativa é percebida quando se observa que todos os entrevistados possuem uma conta em uma instituição financeira tradicional, apesar de alguns expressarem a opinião de que o modelo tradicional de bancos está condenado.

## **5.1 Implicações gerenciais**

Sob a análise gerencial, a importância deste estudo é o de revelar de que forma os hábitos de consumos de produtos financeiros vêm sendo modificados com a entrada das instituições financeiras digitais. Um dos retornos da pesquisa para o

ambiente gerencial é a constatação de que os consumidores tendem a não possuir mais uma única instituição financeira na qual centralizam suas operações, além de identificar o porquê deste comportamento de consumo.

Com a vasta quantidade de opções, eles pulverizam suas operações de acordo com a experiência positiva que obtiverem. Entende-se aqui como experiência fatores relacionados a transparência, agilidade na solução de problemas, praticidade, disponibilidade das soluções e preço.

Desta forma, entender quais são os elementos ativadores, catalisadores e inibidores deste processo de transformação pode auxiliar as organizações na tomada de decisões estratégicas como, por exemplo, quanto ao modelo de atendimento a ser utilizado.

Conforme relatado pelos entrevistados, as estruturas de atendimento das instituições financeiras devem ser suficientemente capazes de resolver os problemas reportados através dos canais remotos como o chat e o telefone. Outro fator a ser analisado são as agências físicas. Nas entrevistas, ficou evidente que, apesar de algumas pessoas entenderem que a figura do gerente é importante, veem o deslocamento até a agência física como sendo algo desnecessário.

No marketing, o presente trabalho pode auxiliar as organizações no processo de captação e retenção de clientes, pois dá enfoque a questões contextuais relacionadas a momentos de vida dos entrevistados. Como exemplo, pode-se destacar a influência de amigos, familiares e organizações no início do relacionamento com as instituições financeiras. Entendendo esta perspectiva, é possível traçar estratégias que explorem estes pontos objetivando a geração de resultados.

Durante a jornada de desenvolvimento deste trabalho, diversas vezes as descobertas obtidas através desta pesquisa puderam ser utilizadas como fonte de informação complementar nas tomadas de decisão estratégica no Sicredi.

Conforme relatado na introdução, o Sicredi vem desenvolvendo uma solução financeira 100% digital, então, as revelações obtidas por este trabalho serviram como apoio nestas discussões, principalmente nos momentos em que se fez necessário reforçar a necessidade desta solução aos *stakeholders* da organização.

Entre diversos exemplos, é possível citar questões como a definição da estratégia de atendimento, o modelo de precificação e o reforço da estratégia de indicações como sendo instrumentos para reforçar a expansão do número de usuários do aplicativo.

## **5.2 Contribuições teóricas**

O presente trabalho contribui no processo de discussão a respeito da teoria do arranjo, pois demonstra de que forma a mesma pode ser aplicada como instrumento de análise em uma mudança de comportamento mercadológico.

Durante o capítulo de análise, procurou-se construir um modelo de avaliação, considerando os elementos da teoria do arranjo apresentados por Roffe (2016), e que pode ser replicado em futuros estudos. A figura 5 apresenta, de forma gráfica, todos os elementos necessários para a elaboração de uma análise utilizando esta teoria.

O desdobramento do processo de análise corrobora a visão apresentada por Figueiredo (2016), demonstrando a teoria do arranjo como uma forma de pesquisa eficiente para análises de ambientes complexos. Adicional ao modelo apresentado pelo autor, o presente trabalho apresenta as ferramentas utilizadas para o desenvolvimento da análise dos dados, auxiliando assim novos pesquisadores que busquem usar a teoria como referência em seus trabalhos.

## **5.3 Limitações do estudo**

Este trabalho não buscou obter uma visão generalizada do mercado financeiro nacional. Desta forma, não é possível afirmar que este comportamento é igualmente distribuído para toda a população brasileira.

Outro limitador está associado a questões geográficas, uma vez que as entrevistas realizadas tiveram como enfoque moradores da região metropolitana da capital gaúcha, que podem de alguma forma estar impactados por questões regionais não exploradas neste trabalho.

Finalizando as limitações, é sempre importante reforçar que a análise de um arranjo está associada a uma fotografia daquele momento quando a análise foi realizada. Este movimento constante, amplamente explorado no decorrer deste trabalho, pode impactar no processo de análise, pois novos fatores podem ter sido inseridos no contexto do arranjo desde o término da pesquisa até o presente momento.

#### **5.4 Sugestões para futuros estudos**

Fica evidente, no término deste trabalho, que há inúmeras oportunidades de estudo usando-se a teoria do arranjo.

De um modo geral, o presente trabalho focou-se muito no processo de transição, mas não analisou a evolução do mercado de bancos digitais e *fintechs*, de que forma estas organizações exponenciais vão se comportar no futuro, como a regulamentação bancária está se preparando para suportar este movimento de digitalização do mercado, ou ainda como as pessoas que não querem utilizar canais digitais veem todo este processo de transformação. Estas são algumas sugestões de análise que podem complementar o cenário aqui exposto.

Ampliar para outras regiões também tende a enriquecer o resultado, melhorando o entendimento deste movimento que vem ocorrendo no mercado financeiro nacional.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. Bancos fecham recorde de 1,5 mil agências no Brasil em 2017. **Exame**, São Paulo, 9 fev. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/bancos-fecham-recorde-de-15-mil-agencias-no-brasil-em-2017/>>. Acesso em: 11 fev. 2018.

ARAUJO, L. Markets, market-making and marketing. **Marketing theory**, v. 7, n. 3, p. 211-226, 2007.

ARSEL, Z. Assembling markets and value. In: CANNIFORD, R.; BADJE, D. (Orgs.). **Assembling consumption: researching actors, networks and marketing**. New York: Routledge, 2016. p. 32-41.

BANCO CENTRAL do Brasil. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 11 fev. 2018.

BANCO CENTRAL do Brasil. **Quantitativo de instituições autorizadas por segmento**. 2016. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/htms/deorf/r201612/T1ES\\_Quadro%2001%20-%20Quantitativo%20de%20institui%C3%A7%C3%B5es%20autorizadas%20a%20funcionar.pdf](http://www.bcb.gov.br/htms/deorf/r201612/T1ES_Quadro%2001%20-%20Quantitativo%20de%20institui%C3%A7%C3%B5es%20autorizadas%20a%20funcionar.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2018.

BANCO CENTRAL do Brasil. **Resolução nº 3.919, de 25/11/2010**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?numero=3919&tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&data=25/11/2010>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

BANCO DO BRASIL. **Desde 2010, BB investiu mais de R\$ 18 bi em tecnologia**. 23 jun. 2016. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page118,3360,3367,1,0,1,0.bb?codigoNoticia=52592>>. Acesso em: 11 fev. 2018.

BANCO DO BRASIL. **Tarifas**. 2017. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/trf/tarifasPFAnt.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

BANCO NEON. **Tarifas**. 2018. Disponível em: <<https://www.banconeon.com.br/tarifas>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

BICUDO, L. CB Insights eleger quatro brasileiras entre as 250 fintechs mais quentes do mundo. **StartSe**, 27 jun. 2017. Disponível em: <<https://conteudo.startse.com.br/startups/lucas-bicudo/cb-insights-eleger-quatro-brasileiras-entre-as-250-fintechs-mais-quentes-do-mundo/>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

BONI, V.; QUARESMA, S. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Em tese**, v. 2, n. 3, p. 68-80, 2005.

BRADASCHIA, M. FintechLab lança seu Report 2017 e o novo Radar. **FintechLab**, 17 fev. 2017. Disponível em:

<<http://fintechlab.com.br/index.php/2017/02/17/fintechlab-lanca-seu-report-2017-e-o-novo-radar/>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

BRANT, D.; PORTINARI, N. O que são e para que servem as criptomoedas, como a bitcoin? Folha de S. Paulo, São Paulo, 25 set. 2017. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/09/1921472-o-que-sao-e-para-que-servem-as-criptomoedas-como-a-bitcoin.shtml>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

ÇALIŞKAN, K.; CALLON, M. Economization part 2: a research program for study markets. **Economy and society**, v. 39, n. 1, p. 1-32, 2010.

CANNIFORD, R., BADJE, D. **Assembling consumption**: researching actors, networks and marketing. New York: Routledge, 2016.

CAVALCANTI, V. Com Cubo, Itaú aprende a trabalhar com startups. **ITF 365**, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.itforum365.com.br/startups/com-cubo-itaui-aprende-a-trabalhar-com-startups>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

CUBO. [Site institucional]. [s.d.]. Disponível em: <<https://cubo.network/>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

DELANDA, M. **A new philosophy of society**. London: Continuum, 2006.

DELANDA, M. **Assemblage theory**. Edinburgh: Edinburgh University Press, 2016.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **A thousand plateaus**. Trad. de Brian Massumi. London: Continuum, 1988.

DELEUZE, G.; GATTARRI, F. Introdução: rizoma. **Mil platôs**: capitalismo e esquizofrenia, v. 1, n. 34, p. 1-18, 1995.

DELOITTE. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2015**. São Paulo: 2016. Disponível em: <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Relatorio%20-%20Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202015.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2017.

DELOITTE. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017**. São Paulo: 2018. Disponível em: <[https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202017\\_final.pdf](https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202017_final.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2018.

DESIDÉRIO, M. Conheça as fintechs, as startups que desafiam os bancos. **Exame**, São Paulo, 10 fev. 2017. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/conheca-as-fintechs-as-startups-que-desafiam-os-bancos/>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

DINIZ, M.; SOUSA, V. Brasil tem uma tentativa de fraude a cada 16,8 segundos, diz Serasa. **G1 Economia**, São Paulo, 25 ago. 2017. Disponível em:

<<https://g1.globo.com/economia/noticia/brasil-tem-uma-tentativa-de-fraude-a-cada-168-segundos-diz-serasa.ghtml>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas: interviews in qualitative research. **Educar em revista**, v. 24, p. 213-225, 2004.

EPP, A.M.; SCHAU, H.J.; PRICE, L.L. The role of brands and mediating technologies in assembling long-distance family practices. **Journal of marketing**, v. 78, n. 3, p. 81-101, 2014.

FIGUEIREDO, B. Home in mobility: an exercise in assemblage thinking. In: CANNIFORD, R.; BADJE, D. (Orgs.). **Assembling consumption: researching actors, networks and marketing**. New York: Routledge, 2016. p. 77-91.

FINNOVATION. **Mapa de Fintechs – Brasil (Out de 2017)**. 28 out. 2017. Disponível em: <<http://finnovation.com.br/mapa-de-fintechs-brasil-de-2017/>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

FINTECHLAB. Novo Radar FintechLab mostra crescimento de 36% no número de fintechs do Brasil. 24 nov. 2017. Disponível em: <<http://fintechlab.com.br/index.php/2017/11/24/novo-radar-fintechlab-mostra-crescimento-de-36-no-numero-de-fintechs-do-brasil/>>. Acesso em: 22 mar. 2018.

FISCHER, E.; CASTILHOS, R.B.; FONSECA, M.J. Entrevista qualitativa na pesquisa de marketing e do consumidor: abordagens paradigmáticas e orientações. **REMark**, v. 13, n. 4, p. 67, 2014.

GIESLER, M. Conflict and compromise: drama in marketplace evolution. **Journal of consumer research**, v. 34, n. 6, p. 739-753, 2008.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Atlas: São Paulo, 2002.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista da Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GREGO, M. 6 erros que levaram a Nokia da glória a decadência. **Exame**, 3 set 2013. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/tecnologia/6-erros-que-levaram-a-nokia-da-gloria-a-decadencia/>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

HILL, T. Mood-management in the English Premier League. In: CANNIFORD, R.; BADJE, D. (Orgs.). **Assembling consumption: researching actors, networks and marketing**. New York: Routledge, 2016. p. 155.

ITAÚ UNIBANCO. **Tabela geral de tarifas - pessoa física**. [s.d.]. Disponível em: <[https://www.itau.com.br/\\_arquivosstaticos/Itau/PDF/para-voce/conta-corrente/cheque-especial/Poster\\_PF.pdf](https://www.itau.com.br/_arquivosstaticos/Itau/PDF/para-voce/conta-corrente/cheque-especial/Poster_PF.pdf)>. Acesso em: 18 mar. 2018.

KENSKI, R. Como surgiu o dinheiro. **Superinteressante**, São Paulo, 31 out. 2016. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/cultura/como-surgiu-o-dinheiro/>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

KING, B. **Bank 3.0**: why banking is no longer somewhere you go, but something you do. Singapore: Marshall Cavendish Editions, 2013.

KJELLBERG, H.; HELGESSON, C.-F. On the nature of markets and their practices. **Marketing theory**, v. 7, n. 2, p. 137-162, 2007. Disponível em: <<http://mtq.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1470593107076862>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

LAVEN, M. Money evolution: how the shift from analogue to digital is transforming financial services. **Journal of Payments Strategy & Systems**, v. 7, n. 4, p. 319-328, 2013.

MANZONI Jr., R. Aplicativo 99 torna-se, oficialmente, primeiro unicórnio brasileiro. **Istoé Dinheiro**, 2 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/aplicativo-99-torna-se-oficialmente-primeiro-unicornio-brasileiro/>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

MARTIN, D.M.; SCHOUTEN, J.W. Consumption-driven market emergence. **Journal of consumer research**, v. 40, n. 5, p. 855-870, 2014.

MERKER, J. Sicredi lança plataforma Woop. **Baguete**, 22 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.baguete.com.br/noticias/22/01/2018/sicredi-lanca-plataforma-woop>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

MORENO, F. Nubank recebe aporte e é a 2ª startup de mais de US\$ 1 bilhão do Brasil. **StartSe**, 1 mar. 2018. Disponível em: <<https://conteudo.startse.com.br/startups/fintechs/felipe/nubank-recebe-aporte-e-e-2a-startup-de-mais-de-us-1-bilhao-do-brasil/>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

NUBANK. **Contrato**. [s.d.]. Disponível em: <<https://www.nubank.com.br/contrato/>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

NUCONTA. [Site institucional]. [s.d.]. Disponível em: <<http://nubank.com.br/nuconta>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

OLIVEIRA, F. Banqueiros temem avanço de start-ups e aumento da regulamentação financeira. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 30 maio 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/05/1776139-banqueiros-temem-avanco-de-start-ups-e-aumento-da-regulacao-financieira.shtml>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

ORIGINAL. **Serviços bancários**. [s.d.]. Disponível em: <<https://www.original.com.br/docs/important-documents/TabeladeTarifasPFCombinadasMaio2016.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

PHILLIPS, J. Agencement/Assemblage. **Theory, Culture e Society**, v. 23, n. 2-3, p. 108-109, 2006.

PRICE, L.L.; EPP, A.M. The heterogeneous and open-ended project of assembling family. In: CANNIFORD, R.; BADJE, D. (Orgs.). **Assembling consumption: researching actors, networks and marketing**. New York: Routledge, 2016. p. 59-76.

RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I.M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 2003. Disponível em: <[http://200.17.83.38/portal/upload/com\\_arquivo/metodologia\\_de\\_pesquisa\\_aplicavel\\_as\\_ciencias\\_sociais.pdf](http://200.17.83.38/portal/upload/com_arquivo/metodologia_de_pesquisa_aplicavel_as_ciencias_sociais.pdf)>. Acesso em: 22 abr. 2017.

ROFFE, J. The concept of the assemblage and the case of markets. In: CANNIFORD, R.; BADJE, D. (Orgs.). **Assembling consumption: researching actors, networks and marketing**. New York: Routledge, 2016. p. 42-55.

ROLLI, C. Contas 100% digitais atraem 940 mil clientes. **Revista CIAB Febraban**, São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://www.ciab.org.br/publicacoes/edicao/68/contas-100-digitais-atraem-940-mil-clientes>>. Acesso em: 22 mar. 2018.

RONCOLATO, M. Blockbuster fecha as portas após 28 anos. **Estadão**, São Paulo, 6 nov. 2013. Disponível em: <<http://link.estadao.com.br/noticias/geral,blockbuster-fecha-as-portas-apos-28-anos,10000032611>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

RUIZ, C.A.D. **Assembling market representations**. *Marketing theory*, v. 13, n. 3, p. 245-261, 2013.

SALOMÃO, K. 100% digital, NuBank ganha fama por atendimento humanizado. **Exame**, São Paulo, 12 abr. 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/100-digital-nubank-ganha-fama-pelo-atendimento-humanizado-2/>>. Acesso em: 11 fev. 2018.

SCHOUTEN, J.W. et al. From counterculture movement to mainstream market. In: CANNIFORD, R.; BADJE, D. (Orgs.). **Assembling consumption: researching actors, networks and marketing**. New York: Routledge, 2016. p. 21-31.

SICREDI. **Sicredi inicia sua transformação digital**. 18 nov. 2016. Disponível em: <[https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/noticia/sicredi\\_plataforma\\_digital/](https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/noticia/sicredi_plataforma_digital/)>. Acesso em: 10 abr. 2017.

SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data**. 5. ed. Canada: Sage Publications, 2015.

TERRA. **Kodak: como a era digital se voltou contra um de seus criadores**. 21 jan. 2012. Disponível em: <<https://tecnologia.terra.com.br/negocios-e-ti/kodak-como-a-era-digital-se-voltou-contra-um-de-seus-criadores,19382feb711ea310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. [S.l.: s.n.], 1987.

TV CARIRI. **Conheça o Inter o banco do futuro hoje com conta corrente 100% digital e gratuita.** 26 jan. 2018. Disponível em:  
<<https://www.portaltvcariri.com.br/conheca-o-inter-o-banco-do-futuro-hoje-com-conta-corrente-100-digital-e-gratuita/>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

UOL ECONOMIA. **Em crise, fabricante de celulares Blackberry é vendida por US\$ 4,7 bi.** São Paulo, 23 set. 2013. Disponível em:  
<<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/09/23/em-crise-fabricante-de-celulares-blackberry-e-vendida-por-us-47-bilhoes.htm>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

ZAMBARDA, P. O Yahoo é o primeiro 1º império da internet que vai desmoronar na era digital. **Diário do Centro do Mundo**, 4. fev. 2016. Disponível em:  
<<https://www.diariodocentrodomundo.com.br/o-yahoo-e-o-1o-imperio-da-internet-que-vai-desmoronar-na-era-digital-por-pedro-zambarda/>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

O roteiro abaixo foi utilizado como sugestão de perguntas, baseado nas proposições apresentadas por Fischer et al. (2014). Conforme descrito pelos autores, o processo de pesquisa qualitativa não é linear, mas cíclico, e desta forma o roteiro a seguir sofreu pequenas alterações ao longo da jornada deste trabalho. A versão aqui publicada é a última versão utilizada.

### **Roteiro para entrevista**

Nome:

Idade:

Profissão:

*Fintechs* que utiliza:

1) Conte como foi a sua história com instituições financeiras, desde como você abriu a sua primeira conta até os dias de hoje.

2) Como e por que você começou a utilizar uma *fintech* ou banco digital?

3) Você poderia descrever quais são os seus sentimentos quando precisa executar alguma transação presencialmente em uma agência bancária?

4) Você pode traçar um paralelo entre as transações realizadas em um ambiente digital e em uma agência física? Quais as diferenças e semelhanças nestes dois tipos de canais?

5) Na sua opinião, quais são os impactos da crescente utilização de meios digitais para a execução de processos que antes necessitavam ser feitos presencialmente?

6) Quais os estímulos que te levam a utilizar um canal ou outro?

7) Quais são os valores que você entende que uma instituição financeira precisa ter? Você consegue ver este tipo de valores em uma instituição 100% digital?

## APÊNDICE B – MODELO DE TABELA UTILIZADA PARA A CLASSIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DO ARRANJO

Tabela 2 - Classificação dos elementos do arranjo

<i>Entrevistado</i>	Idade	Profissão	<i>Fintechs</i> que utiliza	Percepção sobre os valores de uma IF	Experiência de atendimento	Educação financeira	Influenciadores e influenciados	Tecnologias

Fonte: Elaborado pelo autor.

## ANEXO 1 – EXEMPLOS DE TABELAS DE TAXAS E TARIFAS DE ALGUMAS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS UTILIZADAS NESTE TRABALHO

Figura 7 - Tabela de tarifas do cartão NuBank

### Tarifas Cartão Nubank

Anuidade	R\$ 0
<hr/>	
Pagamento de contas*	R\$ 0
<hr/>	
Retirada de recursos (saque)	R\$ 0
<hr/>	
Avaliação emergencial de crédito (overlimit)	R\$ 0
<hr/>	
Emissão de 2ª via do cartão	R\$ 0

\* Serviço ainda não disponível.

Fonte: NUBANK, [s.d.].

Figura 8 - Tabela da NuConta – conta de pagamento do NuBank

### Tarifas NuConta

Mensalidade	R\$ 0
<hr/>	
Transferência TED	R\$ 0
<hr/>	
Transferência entre NuContas	R\$ 0
<hr/>	
Transferência DOC*	R\$ 0

\* Serviço ainda não disponível.

Fonte: NUBANK, [s.d.].

Figura 9 - Tabela de tarifas do banco Neon

Abertura de conta	R\$ 0
Manutenção de conta	R\$ 0
Encerramento de conta	R\$ 0
Emissão do cartão	R\$ 0
Anuidade do cartão	R\$ 0
Transferências entre contas Neon	R\$ 0
1º transferência do mês para outro banco	R\$ 0
1º saque do mês na rede 24h	R\$ 0
1º depósito via boleto do mês	R\$ 0
Demais transferências para outros bancos	R\$ 3,50
Demais saques na rede 24h	R\$ 6,90
Demais depósitos via boleto	R\$ 2,90
Compras internacionais	IOF + 4%

As tarifas foram estabelecidas pelo Banco Neon. Data de emissão 11/09/2017 Data de vigência 11/10/2017.

Fonte: BANCO NEON, 2018.

Figura 10 - Amostra da tabela de tarifas do Banco do Brasil


**BANCO DO BRASIL S.A.**
**Tabela de Tarifas Pessoa Física**

Divulgada em 29.12.2017

Vigência a partir de 29.01.2018

Serviços Prioritários			
Produtos e Serviços / Periodicidade	Canais de Entrega	SIGLA	Tarifa - R\$
<b>Cadastro</b>			
- Confecção de cadastro para início de relacionamento	-	CADASTRO	30,50
<b>Conta de Depósitos - Cartão</b>			
- Fornecimento de 2ª via de cartão com função de débito	-	2ª via-CARTÃO DÉBITO	8,50
- Fornecimento de 2ª via de cartão com função movimentação de conta de poupança	-	2ª via-CARTÃO POUPANÇA	8,50
<b>Conta de Depósitos - Cheque</b>			
- Exclusão do cadastro de emitente de cheques sem fundos (CCF) <sup>(1)</sup>	-	EXCLUSÃO CCF	52,80
- Contra-ordem (ou revogação) e Oposição (ou sustação) ao pagamento de cheque <sup>(2)</sup>	-	SUSTAÇÃO/REVOGAÇÃO	13,00
- Fornecimento de folhas de cheques	-	FOLHACHEQUE	1,60
<b>Conta de Depósitos - Saque</b>			
- Saque de conta de depósitos à vista e de poupança	Presencial ou Pessoal	SAQUEpessoal	2,60
	Terminal de autoatendimento	SAQUEterminal	2,25
	Correspondente no País	SAQUEcorrespondente	1,80
<b>Conta de Depósitos - Depósito</b>			
- Depósito identificado <sup>(3)</sup>	-	-	8,50
<b>Conta de Depósitos - Consulta</b>			
- Fornecimento de extrato mensal de conta de depósito à vista e de poupança	Presencial ou Pessoal	EXTRATOmês-P	2,95
	Terminal de autoatendimento e outros meios eletrônicos <sup>(4)</sup>	EXTRATOmês-E	2,55
	Correspondente no País	EXTRATOmês-C	1,40
- Fornecimento de extrato de um período de conta de depósitos à vista e de poupança	Presencial ou Pessoal	EXTRATOmovimento-P	2,95
	Terminal de Autoatendimento e outros meios eletrônicos <sup>(4)</sup>	EXTRATOmovimento-E	2,55
	Correspondente no País	EXTRATOmovimento-C	1,40
- Fornecimento de cópia de microfilme, microficha ou assemelhado <sup>(5)</sup>	-	MICROFILME	7,15
<b>Transferência de Recursos</b>			
- Transferência por meio de DOC	Presencial ou Pessoal	DOCpessoal	18,85
	Terminal de autoatendimento e outros meios eletrônicos	DOCeletrônico	9,70
	Internet	DOCinternet	9,70
- Transferência por meio de TED	Presencial ou Pessoal	TEDpessoal	18,85
	Terminal de autoatendimento e outros meios eletrônicos	TEDeletrônico	9,70
	Internet	TEDinternet	9,70
- Transferência entre contas na própria instituição	Presencial ou Pessoal	TRANSF.RECURSO-P	1,55
	Terminal de autoatendimento e outros meios eletrônicos, inclusive internet	TRANSF.RECURSO-E/I	1,05
- Ordem de pagamento	-	ORDEMPAGAMENTO	35,25
<b>Operações de Crédito e de Arrendamento Mercantil</b>			
- Concessão de adiantamento a depositante	-	ADIAN.T.DEPOSITANTE	58,25
<b>Cartão de Crédito</b>			
- Anuidade - cartão básico	Nacional	ANUIDADENacional	50,00
- Fornecimento de 2ª via de cartão com função crédito	-	2ª via-CARTÃO CRÉDITO	8,50
- Utilização de canais de atendimento para retirada em espécie <sup>(6)</sup>	No País	RETIRADA-PAIS	12,00
	No Exterior	RETIRADA-exterior	22,00
- Pagamento de contas utilizando a função crédito*	-	PAGAMENTOCONTAS	7,50
- Avaliação emergencial de crédito	-	AVAL EMERG.CRÉDITO	18,00
<b>Operação de câmbio manual para compra ou venda de moeda estrangeira relacionada a viagens internacionais</b>			
- Venda de moeda estrangeira	Espécie - Terminal de autoatendimento	VENDACÂMBIOespécie	60,00
	Espécie - Presencial ou Pessoal	VENDACÂMBIOespécie	80,00
	Cheque de viagem	VENDACÂMBIOcheque	N/D
	Cartão pré-pago - emissão e carga	VENDACÂMBIOprépagoeemi	50,00
	Cartão pré-pago - recarga - Internet, Mobile e CABB	VENDACÂMBIOprépagorec	40,00
	Cartão pré-pago - recarga - Presencial ou Pessoal	VENDACÂMBIOprépagorec	50,00
- Compra de moeda estrangeira	Espécie	COMPRACÂMBIOespécie	80,00
	Cheque de viagem	COMPRACÂMBIOcheque	80,00
	Cartão pré-pago	COMPRACÂMBIOprépagoe	50,00

 P - Pessoal; E - Eletrônico; C - Correspondente Bancário; I - Internet  
 Observações:

(1) Tarifa cobrada adicionalmente à Taxa Bacen

(2) Sustações/Revogações efetuadas nos Terminais de Autoatendimento BB ou na Internet deverão ser confirmadas, em até dois dias úteis (excluído o próprio dia da comunicação), em qualquer agência BB. A tarifa será cobrada independentemente da confirmação.

(3) Para depósitos de cheque via mobile, a tarifa será R\$ 3,15.

(4) A consulta de extratos nos Terminais de Autoatendimento será cobrada para extratos visualizados ou impressos.

(5) Tarifa cobrada a cada cópia/folha produzida.

(6) A tarifa RETIRADA-exterior é válida para a função crédito e débito.

Fonte: BANCO DO BRASIL, 2017.

Figura 11 - Amostra da tabela de tarifas do Banco Itaú

Produtos/Serviços Incluídos		Valor Individual (R\$) fora do pacote	Correntista										Poupador				
			Serviços Essenciais	Pacote Padronizado				Itaú Pacote		Itaú Uniclass Pacote			MaxiConta Itaú Universitária (11)	Poupança Econômica Itaú (1)			
				I	II	III	IV	3.0	4.0	3.0	4.0	5.0		3.0	4.0		
Cadastro	Confecção de cadastro para início de relacionamento (2)	30,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cartão Itaú	Entrega de cartão em domicílio (3)	3,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Não disponível	Não disponível	Não disponível	
Cheques	Fornecimento de folhas de cheques (4)	1,65*1,70**	10 folhas mensais	Não incluído	12 folhas mensais	15 folhas mensais	20 folhas mensais	20 folhas mensais	20 folhas mensais	30 folhas mensais	40 folhas mensais	40 folhas mensais	10 folhas mensais	Não disponível	Não disponível	Não disponível	
	Entrega de talão de cheques em domicílio (5)	6,40*6,55**	Não incluído	Não incluído	Não incluído	Não incluído	Não incluído	Não incluído	1	1	2	2	Não incluído	Não disponível	Não disponível	Não disponível	
	Contra-Ordem (ou revogação) e Oposição (ou sustação) ao pagamento de cheques (6)	13,05*13,40**	Não incluído	Não incluído	Não incluído	Não incluído	Não incluído	Não incluído	1	1	1	1	Não incluído	Não disponível	Não disponível	Não disponível	
Saques de conta de depósitos à vista e de poupança	Caixas eletrônicas	2,10*2,30**	4	8	8	10	12	12 <sup>(1)</sup>	15 <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	14 <sup>(1)</sup>	2	4 <sup>(1)</sup>	5 <sup>(1)</sup>	
	Banco24Horas	2,10*2,30**															
	Agências (Guichê de Caixa)	2,50*2,55**															
Fornecimento de extrato mensal de conta de depósitos à vista ou de poupança - Mensal	Saque no Correspondente Itaú no País	1,85*1,90**	2	4	6	8	8	8 <sup>(1)</sup>	9 <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	4 <sup>(1)</sup>	2	5 <sup>(1)</sup>	8 <sup>(1)</sup>	
	Atendimento Pessoal	2,95*3,00**															
	Caixas Eletrônicas	2,15*2,20**															
Fornecimento de extrato mensal de conta de depósitos à vista ou de poupança - Por período (7)	Atendimento Pessoal	2,95*3,00**	-	2	2	4	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Caixas Eletrônicas	2,15*2,20**															
	Transferências entre contas na própria instituição (exceto DOC e TED)	1,10*1,15**															
Transferências entre contas na própria instituição (exceto DOC e TED)	Caixas eletrônicas	1,10*1,15**	2	4	4	6	8	13 <sup>(1)</sup>	15 <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	Ilimitado <sup>(1)</sup>	29 <sup>(1)</sup>	2 <sup>(1)</sup>	5 <sup>(1)</sup>	8 <sup>(1)</sup>	
	Internet / App Itaú no Celular / Tablet	1,35*1,40**															
	Agências (Guichê de caixa) / Telefone	1,35*1,40**															
Transferência por meio de DOC/TED (via canais pessoais)	17,90*18,70**	Não incluído	Não incluído	1 transação	Até 2 transações	Até 3 transações	Não incluído	Não incluído	Não incluído	1 transação	Até 2 transações	Não incluído	Não incluído	Não incluído	Não incluído	Não incluído	
Transferência por meio de DOC/TED (via canais eletrônicos)	9,75*10,20**	Não incluído	Não incluído	Não incluído	Não incluído	Não incluído	Não incluído	Não incluído	Até 3 transações	Até 4 transações	Até 6 transações	Até 8 transações	Não incluído	Não incluído	Não incluído	Não incluído	
Comunicação Digital (informações por celular (SMS) - aviso automático de movimentação de conta-corrente)	0,25*0,30**	Não incluído	Não incluído	Não incluído	Não incluído	Não incluído	Não incluído	Ilimitado	Ilimitado	Até 4 transações	Ilimitado	Ilimitado	10	Não incluído	Não incluído	Não incluído	
MENSALIDADE - Valor (R\$)		Isento	12,45	19,90	26,50	41,00	33,00	50,00	56,05*	58,10**	69,95*	72,00*	6,55*	Isento	11,00*	16,00	
Valor total dos Serviços Incluídos no Pacote (8)		-	18,20*	35,55*	64,75*	88,65*	74,90*	137,80*	137,80*	377,55*	437,85*	475,25*	6,80**	-	19,90*	31,50*	
			18,70**	36,70**	66,90**	91,70**	78,85**	144,00**	144,00**	390,65**	453,10**	492,20**	6,80**	-	20,45**	32,40**	
Lançamento no extrato		-	TAR PACOTE I MENS	TAR PACOTE II MENS	TAR PACOTE III MENS	TAR PACOTE IV MENS	TAR PACOTE 3 MENS	TAR PACOTE 4 MENS	TAR PACOTE IUI3 MENS	TAR PACOTE IUI4 MENS	TAR PACOTE IUI5 MENS	TAR PACOTE IUI5 MENS	TAR MAXICONTA MENS	-	TAR PACOTE P3 MENS	TAR PACOTE P4 MENS	

Fonte: ITAÚ UNIBANCO, [s.d.].

Figura 12 - Amostra da tabela de tarifas do Banco Original

## SERVIÇOS PRIORITÁRIOS

LISTA DE SERVIÇOS		CANAL DE ENTREGA	SIGLA NO EXTRATO	FATO GERADOR DA COBRANÇA	VALOR DA TARIFA (R\$)	
CADASTRO	Confeção do Cadastro para Início de Relacionamento		CADASTRO	Realização de pesquisa em serviços de proteção ao crédito, base de dados e informações cadastrais, e tratamento de dados e informações necessárias ao início de relacionamento decorrente de abertura de conta, de depósitos à vista ou de poupança ou contratação de operação de crédito ou de arrendamento mercantil, não podendo ser cobrada cumulativamente.	29,00	
	Cartão	Fornecimento 2ª Via do Cartão com Função de Débito	2ª Via - CARTÃO DÉBITO	Confeção e emissão de novo cartão com função débito, restrito a casos de pedidos de reposição formulados pelo detentor da conta, decorrente de perda, roubo, furto, danificação e outros motivos não imputáveis à instituição emitente.	15,90	
CONTAS DE DEPÓSITO	Cheque	Exclusão do Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos - CCF	EXCLUSÃO CCF	Exclusão de registro de cheque do Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos (CCF) por solicitação do cliente, cobrada por unidade excluída.	40,00	
		Contraordem (ou Revogação) e Oposição (ou Sustação) ao Pagamento do Cheque	SUSTAÇÃO/REVOGAÇÃO	Realização da contraordem (ou revogação) e oposição (ou sustação) ao pagamento de cheque, cobrada uma única vez, compreendidas as fases de solicitação provisória de confirmação e de eventual anulação a pedido.	11,00	
		Cheque Administrativo	CHEQUE ADMINISTRATIVO	Emissão de cheque administrativo.	25,00	
		Saque	Saque de Conta de Depósito à Vista e de Poupança	Presencial ou pessoal Terminal de autoatendimento	SAQUE Pessoal SAQUE Terminal	Saque em guichê de caixa, além do número de saques permitidos gratuitamente por mês. Nas contas de depósitos cujos contratos prevejam utilizar exclusivamente meios eletrônicos ("Contas Eletrônicas") não há gratuidade para este canal de entrega. Saque em terminal de autoatendimento, além do número de saques permitidos gratuitamente por mês. Nas "Contas Eletrônicas" não pode ser cobrada tarifa para este canal de entrega.
	Consulta	Fornecimento de Extrato Mensal de Conta de Depósito à Vista e de Poupança	Presencial ou pessoal	EXTRATO mês (P)	Fornecimento de extrato com movimentação dos últimos 30 dias em guichê de caixa ou por outras formas de atendimento pessoal, tais como atendimento telefônico realizado por atendente, além do número permitido gratuitamente por mês. Nas "Contas Eletrônicas" não pode ser cobrada tarifa para este canal de entrega.	2,40
			Terminal de autoatendimento e outros meios eletrônicos	EXTRATO mês (E)	Fornecimento de extrato com movimentação dos últimos 30 dias em terminal de autoatendimento ou por outras formas de atendimento eletrônico automatizado, sem intervenção humana, além do número permitido gratuitamente por mês. Nas "Contas Eletrônicas" não pode ser cobrada tarifa para este canal de entrega.	1,80
		Fornecimento de Extrato de Conta de Depósito à Vista e de Poupança para um período	Presencial ou pessoal	EXTRATO movimento (P)	Fornecimento de extrato com a movimentação de um período em guichê de caixa ou por outras formas de atendimento pessoal, tal como atendimento telefônico realizado por atendente.	2,40
			Terminal de autoatendimento e outros meios eletrônicos	EXTRATO movimento (E)	Fornecimento de extrato com movimentação de um período em terminal de autoatendimento ou por outras formas de atendimento eletrônico automatizado, sem intervenção humana. Nas "Contas Eletrônicas" não pode ser cobrada tarifa para este canal de entrega.	1,80
		Fornecimento de Cópia de Microfilme, Microficha ou Assemblado		MICROFILME	Fornecimento de cópia de microfilme, microficha ou assemblado.	4,50
	TRANSFERÊNCIA DE RECURSOS	Transferência por Meio de DOC/TED	Presencial ou pessoal	DOC/TED pessoal	Realização de transferência de recursos por meio de Documentos de Crédito (DOC) ou Transferência Eletrônica Disponível (TED) em guichê de caixa por outras formas de atendimento pessoal, incluindo o atendimento telefônico realizado por atendente.	6,90
Terminal de autoatendimento			DOC/TED eletrônico	Realização de transferência de recursos por meio de DOC ou TED em terminal de autoatendimento ou por outras formas de atendimento eletrônico automatizado, sem intervenção humana. Nas "Contas Eletrônicas" não pode ser cobrada tarifa para este canal de entrega.	6,90	
Internet			DOC/TED internet	Realização de transferência de recursos por meio de DOC e TED pela Internet. Nas "Contas Eletrônicas" não pode ser cobrada tarifa para este canal de entrega.	6,90	
Transferência Agendada por Meio de DOC/TED		Presencial ou pessoal	DOC/TED agendado (P)	Realização de transferência agendada de recursos por meio de DOC ou TED em guichê de caixa ou por outras formas de atendimento pessoal (P), tais como atendimento telefônico realizado por atendente.	6,90	
		Terminal de autoatendimento	DOC/TED agendado (E)	Realização de transferência agendada de recursos por meio de DOC ou TED em terminal de autoatendimento ou por outras formas de atendimento eletrônico automatizado (E), sem intervenção humana. Nas "Contas Eletrônicas" não pode ser cobrada tarifa para este canal de entrega.	6,90	
		Internet	DOC/TED agendado (I)	Realização de transferência agendada de recursos por meio de DOC e TED pela Internet (I). Nas "Contas Eletrônicas" não pode ser cobrada tarifa para este canal de entrega.	6,90	

Fonte: ORIGINAL, [s.d.].