

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE  
EMPRESAS – EAD

FERNANDA BAPTISTA DA SILVA

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR BANCÁRIO:**  
UM ESTUDO DE CASO NO BANRISUL

SÃO LEOPOLDO  
2020

FERNANDA BAPTISTA DA SILVA

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR BANCÁRIO**  
UM ESTUDO DE CASO NO BANRISUL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, pelo Curso de Escola de Gestão de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Profa. Dra. Amarolinda Iara da Costa Zanela Klein

São Leopoldo

2020

Aos meus pais, esposo, filha e sogros que sempre me incentivam a seguir o caminho do conhecimento e evolução e se mantiveram ao meu lado em cada etapa desta construção.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais pelo amor dado, pelo aprendizado passado e por acreditarem que eu conseguiria atingir meu objetivo.

Ao meu esposo e filha, por todo amor transmitido diariamente, dedicação e paciência com a minha ausência neste período importante da minha jornada, por muitas vezes terem me “empurrado” para terminar este estudo, e me entreterem em momentos de grande ansiedade.

Novamente reforço o agradecimento ao meu esposo pelas jantas feitas, cuidados com nossa filha, tantas louças lavadas, e tudo mais para que eu tivesse tempo suficiente para me dedicar ao estudo e a sonhar comigo a obtenção da graduação.

Aos meus sogros por acreditarem no meu potencial e me proporcionarem a possibilidade da realização de um sonho.

A orientadora que seguiu essa jornada comigo, me tirando das crises de preocupação e me auxiliando a fazer o máximo possível com tudo que eu tinha em mãos.

Não menos importante aos meus colegas do Banrisul, que disponibilizaram seu tempo nas entrevistas, nas coletas de dados, no auxílio da Universidade Corporativa que acompanhou e me ajudou na obtenção dos resultados deste estudos e me proporcionaram a oportunidade de aprender e crescer pessoalmente e profissionalmente.

A todos vocês, obrigada!

***“Ainda que eu falasse a língua dos homens  
E falasse a língua dos anjos  
Sem amor eu nada seria.”***

***(Renato Russo).***

## RESUMO

Este estudo de caso tem como objetivo analisar como o Banrisul vem se preparando para realizar a sua transformação digital, visando enfrentar a concorrência perante os novos Bancos digitais e *fintechs*. Tenta-se entender como o uso de novas tecnologias agregadas com o advento da Transformação Digital tem auxiliado o Banco a criar produtos e serviços que possam agregar valor aos clientes atuais e atrair novos clientes que hoje migram para as plataformas de bancos digitais. Para cumprir com seu objetivo foi utilizada a metodologia de pesquisa qualitativa através do método de estudo de caso único no Banrisul. O estudo de caso envolveu a análise documental, entrevistas realizadas com funcionários responsáveis pelas áreas de transformação digital e outras unidades estratégicas do Banrisul, bem como gestores de agências, e como complemento, uma pesquisa *survey* junto a usuários de serviços bancários sobre suas preferências em relação a bancos tradicionais e digitais. Como resultados encontrados do estudo, considera-se que o Banrisul tem apostado mais forte nas tecnologias disruptivas a partir de 2018, criando novas unidades estratégicas dentro do banco que sirvam de base para a transformação digital da empresa. Pode ser verificado o uso destas tecnologias já aplicadas em produtos e frentes de trabalho dentro do banco, bem como a preocupação com a mudança de cultura das pessoas e avanço nos conhecimentos dos funcionários como fator também relevante no processo de transformação. Por fim, os achados do estudo demonstraram que o Banrisul tem atuado com parcerias com as *fintechs* como forma estratégica, a fim de se utilizar destas tecnologias presentes nestas novas empresas a seu favor, invés de vê-las apenas como concorrentes, mostrando-se disposta a enfrentar as mudanças do setor bancário de forma participativa, reativa e inovadora para manter-se competitivo em seu mercado de atuação.

**Palavras-chave:** Transformação Digital. Banco Digital. Fintech. Inovação. Competitividade. Banco. Banrisul. Tecnologia.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Composição dos dispêndios em tecnologia por setor em 2018 (em %)                       | 29 |
| Figura 2 - Composição das transações bancárias por canal.....                                     | 31 |
| Figura 3 - Tecnologias que mais recebem investimentos dos bancos .....                            | 32 |
| Figura 4 - Contas abertas por mobile e internet banking.....                                      | 39 |
| Figura 5 - Fintechs Brasileiras separadas por setor.....  | 42 |
| Figura 6 – Organograma do Grupo Banrisul S.A.....   | 56 |
| Figura 7 - Visão parcial do andar reformado para a Unidade de Transformação Digital. ....         | 59 |
| Figura 8 – Visão parcial da Unidade de Transformação Digital.....                                 | 60 |
| Figura 9 – Base estrutural atrelada a Unidade de Transformação Digital do Banrisul .....          | 61 |
| Figura 10 – Esquema dos pilares da transformação das pessoas do Banrisul no contexto digital..... | 63 |
| Figura 11 – Apanhado de fotos das mídias sociais do Banrisul.....                                 | 69 |
| Figura 12 – Visão geral do Mobile Banking do Banrisul – Banrisul Digital.....                     | 73 |
| Figura 13 – Visão da pulseira de pagamento BanriFAST.....   | 74 |
| Figura 14 – Linha de tempo do Open Banking Brasil – Banrisul.....                                 | 75 |
| Figura 15 – Objetivos do Open Banking.....  | 76 |
| Figura 16 – Processo ilustrativo de ChatBot.....  | 84 |
| Figura 17 – Dimensões da transformação digital por Nadkarni e PrügI (2020).....                   | 96 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 – Preferência por tipo de banco em relação a faixa de idade.....                       | 89 |
| Gráfico 2 – Uso dos aplicativos via celular e computador para acesso aos bancos..                | 90 |
| Gráfico 3 – Tendências de troca do uso dos bancos tradicionais pelos bancos digitais<br>.....    | 91 |
| Gráfico 4 – Quesito de valorização dos questionados na escolha da utilização de um<br>banco..... | 92 |



## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Mudanças nos domínios estratégicos da era analógica para a digital....                           | 25 |
| Quadro 2 – Principais conceitos considerados no estudo de caso.....   | 44 |
| Quadro 3 – Roteiro de abertura e fechamento das entrevistas.....  | 51 |
| Quadro 4 – Dados gerais dos entrevistados e entrevistas realizadas.....                                     | 52 |
| Quadro 5 – Visão geral da opinião dos entrevistados sobre o APP Banrisul Digital..                          | 71 |
| Quadro 6 – Níveis de maturidade digital dos clientes do Banrisul.....                                       | 81 |
| Quadro 7 – Comparativo de estratégias da Agência Digital do Banrisul e as fintechs/<br>bancos digitais..... | 82 |
| Quadro 8– Visão geral dos entrevistados sobre as fintechs e bancos digitais.....                            | 85 |
| Quadro 9 – Comparativo da literatura com as ações adotadas pelo Banrisul na<br>transformação digital.....   | 94 |
| Quadro 10– Tecnologias disruptivas encontradas na teoria x aplicadas no Banrisul                            | 99 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Perfil dos respondentes no questionário survey..... | 49 |
|--|----|

## LISTA DE SIGLAS

|          |   |
|----------|---|
| APP      | Aplicação de software   |
| BACEN    | Banco Central do Brasil   |
| Banrisul | Banco do Estado do Rio Grande do Sul                                      |
| CMN      | Conselho Monetário Nacional   |
| EAD      | Educação a distância  |
| Febraban | Federação Brasileira de Bancos  |
| IA       | Inteligência Artificial   |
| IoT      | Internet of Things (Internet das Coisas)                                  |
| MBA      | <i>Master in Business Administration</i>                                  |
| MCTIC    | Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações                             |
| NFC      | <i>Near Field Communication</i> – Comunicação de campo próximo            |
| REB      | Relatório de Economia Bancária  |
| RFID     | <i>Radio-Frequency Identification</i> - Identificação por radiofrequência |
| SFN      | Sistema Financeiro Nacional   |
| TI       | Tecnologia da Informação  |
| TICs     | Tecnologias da Informação e Comunicação                                   |
| UC       | Universidade Corporativa  |
| UTD      | Unidade de Transformação Digital  |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>14</b> |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....   | 17        |
| 1.2 OBJETIVOS.....  | 19        |
| <b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>  | <b>19</b> |
| <b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>   | <b>19</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA.....  | 20        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>   | <b>22</b> |
| 2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....  | 22        |
| <b>2.1.1 Transformação Digital no Setor Bancário.....</b>                               | <b>28</b> |
| <b>2.1.2 Tecnologia e Processos Chaves para a Transformação Digital</b><br><b>.....</b> | <b>31</b> |
| 2.1.2.1 Big Data/Analytics.....   | 33        |
| 2.1.2.2 Inteligência Artificial/ Computação Cognitiva.....                              | 34        |
| 2.1.2.3 Blockchain.....   | 35        |
| 2.1.2.4 Open Banking.....   | 36        |
| 2.1.2.5 IOT – Internet Das Coisas.....  | 37        |
| 2.1.2.6 Mobile Banking.....   | 38        |
| 2.2 BANCOS DIGITAIS E FINTECHS.....   | 40        |
| 2.3 SÍNTESE CONCEITUAL.....   | 43        |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>   | <b>46</b> |
| 3.1 DEFINIÇÃO DO PARADIGMA DA PESQUISA.....   | 46        |
| 3.2 MÉTODO DA PESQUISA.....   | 46        |
| 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....  | 47        |
| 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....   | 53        |
| <b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>                                     | <b>55</b> |
| 4.1 APRESENTAÇÃO DO BANRISUL.....   | 55        |
| 4.2 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO BANRISUL.....  | 57        |
| <b>4.2.1 Mudança de comportamento como parte do processo.....</b>                       | <b>62</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4.2.2 Aliando tecnologia à competitividade.....</b>                | <b>68</b>  |
| 4.2.2.1 Mobile Banking Banrisul.....                                  | 70         |
| 4.2.2.2 Uso da IoT na BanriFAST.....                                  | 73         |
| 4.2.2.3 Open Banking no Banrisul.....                                 | 74         |
| 4.2.2.4 O trabalho da Unidade de Gestão de Dados/Analytics.....       | 78         |
| 4.2.2.5 A Agência Digital do Banrisul.....                            | 80         |
| 4.2.2.6 A relação do Banrisul com as fintechs e seu público-alvo..... | 85         |
| <b>5 DISCUSSÃO.....</b>   | <b>94</b>  |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                    | <b>102</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>105</b> |
| <b>APÊNDICE A – TERMO DE CONFIABILIDADE.....</b>                      | <b>110</b> |
| <b>APÊNDICE B – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS.....</b>                     | <b>111</b> |
| <b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO SURVEY APLICADO .....</b>                | <b>115</b> |
| <b>APÊNDICE D – QUADRO DE SÍNTESES.....</b>                           | <b>119</b> |

## **1 INTRODUÇÃO**

Após termos passado por tantas revoluções industriais que fizeram nossos sistemas produtivos chegarem à evolução que se teve até o momento, uma nova era acontece novamente, a qual trará mudanças profundas e transformadoras na maneira como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Citada por Schwab (2016) como a Quarta Revolução Industrial, essa nova onda implica em uma revolução tecnológica em alta escala, e vai requerer um nível elevado de compreensão das pessoas neste processo evolutivo. Conceitualmente, a quarta revolução industrial não se trata tão somente da introdução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) inseridas em sistemas e máquinas inteligentes e conectadas, mas também diz respeito a uma ruptura causada pelo uso de outras grandes descobertas que vão desde o sequenciamento genético, a nanotecnologia, energias renováveis e computação quântica, as quais tornarão possível a fusão e integração de todas essas tecnologias, atuando nos domínios físico, digital e biológico. (SCHWAB, 2016)

Nesta nova era, algumas ocupações estão sujeitas a serem facilmente substituídas por máquinas e softwares com inteligência artificial(IA). Schwab (2016) em seu livro “A quarta revolução industrial” cita que diferentes categorias de trabalho, principalmente as que envolvem trabalho repetitivo mecânico e manual, já estão sendo automatizados e outras categorias também estão indo para o mesmo caminho, visto que a capacidade de processamento e crescimento de novas tecnologias crescem exponencialmente.

Mediante essa irrevogável modernização, cabe às pessoas e as empresas estarem preparadas e adaptadas a esse novo rumo das coisas virtuais e digitais, e aproveitar as tecnologias e novos mercados que diariamente tem surgido com o uso dessas novas tecnologias. Com isso, cabe aos diretores das empresas trabalharem com estratégia para aderirem cada vez mais ao uso destas tecnologias e poderem enfrentar eventuais ameaças que estarão localizadas no surgimento de concorrentes que estão à frente da busca pelo uso da inovação e digitalização de produtos e serviços.

Em meio a essa revolução está o desafio da Transformação Digital dos negócios, tendo como principal foco a alteração nas estratégias da empresa e na sua maneira de repensar no seu negócio para adaptá-lo a essa nova era. Podemos identificar essa afirmação claramente em Rogers (2017, p. 12): “Transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais que sua infraestrutura de TI (Tecnologia da Informação)”.

Com isso, podemos considerar que transformação digital envolve a utilização da tecnologia como aliada para mudança de comportamento das empresas e para a criação de novas estratégias necessárias para se manterem competitivas em mercados cada vez mais acirrados. Conceituando Transformação Digital, temos Vial (2019, p. 9) com a seguinte definição: “[...]um processo que visa melhorar uma entidade desencadeando mudanças significativas em suas propriedades através da combinação de informações, tecnologias de computação, comunicação e conectividade.”

O mercado financeiro, mais especificamente o setor bancário, já vem encontrando obstáculos a serem superados, por possuir a maior parte dos seus principais bancos tradicionais, que ainda não estavam prontos para encarar os concorrentes recentes dos novos bancos digitais e *fintechs*.

O termo “*fintech*” deriva do termo “*financial technology*”, ou seja, uma empresa que oferece serviços financeiros e que usa, para isso, a tecnologia da informação (especialmente as tecnologias digitais) como principal plataforma. Para Barroso (2018, p. 3) *fintech* é conceituada como:

Empresas intensivas em tecnologia que prestam serviços financeiros. Estas são principalmente formadas por startups, ou seja, empresas que, em geral, têm pouco tempo de existência, criam e exploram ideias criativas para oferecer serviços e produtos inovadores e possuem um modelo de negócio repetível e escalável.

As *fintechs* oferecem serviços bancários e de créditos baseados na tecnologia. No caso dos bancos digitais, normalmente não possuem espaço físico para atendimento ao público e apresentam facilidades de uso em suas ferramentas, rapidez na prestação de serviços e menores custo de tarifas para seus usuários. (BARROSO, 2018). Ainda sobre as características das *fintechs* como concorrentes para os bancos tradicionais, Jesus (2017, p. 16), informa que dadas as suas

características, as *fintechs* normalmente oferecem produtos e serviços mais eficientes que os bancos tradicionais: custos menores de infraestrutura, modelos de negócio inovadores, e sistema de remuneração diferenciado, que fazem com que estas empresas consigam ser lucrativas com preços mais baixos que os bancos tradicionais com suas infraestruturas gigantescas.

O mercado já está sendo afetado pela presença das *fintechs*, cujo número só tende a crescer, uma vez que as possibilidades do ambiente trazidas pela tecnologia são vastas, permitindo conseqüentemente que opções de serviços financeiros sejam criadas rápida e constantemente. (JESUS, 2017, p. 16).

A Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN, 2020) cita que os aumentos das *fintechs* no Brasil trouxeram mudanças ao hábito nos consumidores de serviços bancários, sendo hoje que quatro em cada dez brasileiros já realizaram alguma transação com cartão de crédito de alguma *fintech* nos últimos 12 meses, um quinto dos consumidores já fez algum tipo de empréstimo pessoal em bancos digitais e outros um terço investe dinheiro por meio de plataformas digitais.

A Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária (2019) cita que, em 2018, 2,5 milhões de contas foram abertas por meio de celular, e ainda conta que a gratuidade das contas operadas exclusivamente por meios eletrônicos é garantida por meio da Resolução Nº 3.919/10 do Banco Central, sendo uma tendência inevitável no presente contexto competitivo de mercado. (FEBRABAN 2019).

O setor bancário tem se mostrado como um dos mais tecnológicos do país e por isso tem investido cada vez mais nos avanços e uso da transformação digital para enfrentar esse novo mercado. Conforme a FEBRABAN (2019), pelo segundo ano consecutivo houve aumento de investimentos e despesas relacionadas à tecnologia pelas instituições financeiras, totalizando um gasto de R\$ 19,6 bilhões, tomando como base o ano de estudo de 2018. Ainda sobre estes investimentos, um total de R\$ 38,4 milhões em amostra feita por 15 bancos brasileiros foram investidos em treinamentos na área de tecnologia para os profissionais do ramo bancário no ano de 2018, demonstrando, nos dados, mais uma vez a grande preocupação do setor com o avanço e uso da tecnologia. (FEBRABAN, 2019).

Localmente, o Banrisul (Banco do Estado do Rio Grande do Sul) não tem ficado para trás nos investimentos de tecnologia. Entendeu que era necessário



buscar novas estratégias para continuar captando clientes interessados na nova era digital de serviços bancários. Recentemente, criou uma nova unidade de trabalho no banco chamada de “Transformação Digital”. Mais de cem colaboradores trabalham em prol do estudo de estratégias e novas funcionalidades para o aplicativo digital do Banco, a fim de manter o Banrisul mais competitivo na era dos Bancos 4.0.

Por isso, através deste estudo, pretende-se entender como o Banrisul vem inovando e utilizando novas tecnologias e estratégias para se adaptar à Transformação Digital dentro e fora da organização, mudança essa necessária para ganhar cada dia mais espaço no cotidiano da população informatizada, interessada em fazer parte do mundo digital e romper barreiras tecnológicas no uso de serviços bancários.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O tema deste trabalho é o da transformação digital no setor bancário, especialmente considerando a nova concorrência de Bancos Digitais e *fintechs*, o aumento da competitividade no setor bancário e as novas tecnologias da indústria 4.0.

O tema do trabalho está contextualizado no estudo de caso do Banco do Estado do Rio Grande do Sul, Banrisul, no qual a pesquisadora trabalha há oito anos, sendo concursada, atuando diretamente com atendimento a público selecionado na pessoa física. Por meio dessa experiência, se percebeu que o referido banco tem focado cada dia mais no desenvolvimento de novas tecnologias para atrair clientes e se manter inovador.

Assim, será estudado como o Banrisul tem se preparado para enfrentar a competitividade no setor bancário frente aos novos Bancos Digitais e quais medidas estratégicas têm adotado para evitar se tornar um banco tradicional obsoleto diante da transformação digital e diante da rapidez no surgimento de concorrentes, tornando-se ameaça na captação de seus clientes.

A grande quantidade de novos Bancos Digitais e *fintechs* abertas anualmente cresceram mais de 30% em relação ao ano de 2018, tornando-se grandes concorrentes para os Bancos Tradicionais como o Banrisul. No FintechLab, em sua 8ª Edição do Radar FintechLab (2019), foram registradas mais de 600 iniciativas,

representando um crescimento de 33% em relação as 453 registradas em 2018. Dados dessa fonte ressaltam que os usuários dos bancos digitais e *fintechs* já começam a se sentir mais seguros em trabalhar com esse tipo de iniciativa, o que fortalece ainda mais a sua concorrência aos bancos tradicionais.

Isso reforça ainda mais a importância dos Bancos tradicionais criarem novas estratégias voltadas a Transformação Digital para poderem enfrentar a concorrência dessas novas iniciativas. Sobre a competitividade das empresas Porter(1999, p.47) já comentava:

Uma empresa só é capaz de superar em desempenho seus concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável. Ela precisa proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos.

A Transformação digital já é uma realidade para as empresas, e o Banrisul, já percebendo essa nova movimentação no setor bancário, tem se preparado para repensar nas estratégias do seu negócio, a fim de manter-se competitivo dentro de um mercado que tem ficado cada vez mais concorrido com a vinda de rupturas provocadas pelo uso estratégico de novas tecnologias.

O Banrisul é um banco estatal fundado em 1928, e sempre teve altos investimentos na área de TI. Há 11 anos realiza o Fórum Internacional de TI, sendo reconhecido como um dos eventos mais importantes do país no setor, trazendo as mais novas tecnologias utilizadas na área financeira, compartilhando descobertas e conhecimentos para todo o setor.

Por ser o principal banco dos gaúchos, um dos mais lembrados pela *Top of Mind* RS de 2019 (REVISTA AMANHÃ, 2019), possui uma responsabilidade muito grande, não apenas em iniciativas que deem sustentabilidade ao estado, bem como em trazer para seus clientes uma experiência em serviços bancários de qualidade, primando pela inovação, e excelência em atendimento ao seu público em geral.

Por isso, o Banrisul precisa se adaptar às novas necessidades dos clientes, futuros clientes advindos de uma era digital e antigos clientes que aos poucos terão que se adaptar às inovações trazidas pela instituição, e principalmente moldar sua estratégia de empreendimento para estar apto a conquistar cada vez mais o público gaúcho e também brasileiro.

Neste sentido de adaptação a essa nova realidade no setor bancário, o Banrisul recentemente lançou na mídia um novo hub de inovação em parceria com a Tecnopuc, parque tecnológico da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). O hub, chamado de BanriTech, conta com um edital para um programa de aceleração de *startups* voltadas ao setor financeiro, com espaços reservados para *Coworking*, desenvolvimento, estímulo a investimentos e área voltada à educação (BANRISUL, 2020).

Os clientes representam a grande força na instituição, e por isso, o Banrisul deve cada vez mais adotar estratégias capazes de trazer aos clientes uma experiência bancária única, mostrando-se capaz de competir frente a frente com as novas empresas já nascidas na “Era Digital”.

Com isso, as estratégias adotadas pelo Banrisul através da Transformação Digital devem estar alinhadas com a Missão do Banco, usando a disrupção de tecnologias para criar valor à empresa e aos clientes. Considerando esse contexto de pesquisa, este trabalho visa responder à seguinte questão:

*Como o Banrisul vem se preparando para realizar a sua transformação digital, visando enfrentar a concorrência perante os novos bancos digitais e fintechs?*

## 1.2 OBJETIVOS

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar como o Banrisul vem se preparando para realizar a sua transformação digital, visando enfrentar a concorrência perante os novos Bancos digitais e *fintechs*.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Analisar as estratégias que estão sendo adotadas pelo Banrisul para enfrentamento dos concorrentes como bancos digitais e *fintechs*.

- b) Identificar as tecnologias que vem sendo adotadas ou desenvolvidas pelo Banrisul para enfrentar a concorrência no mercado Digital.
- c) Pesquisar como o Banco tem se estruturado para se adaptar à necessidade no uso de novas tecnologias atreladas à sua prestação de serviço.
- d) Analisar oportunidades e ameaças enfrentadas pelo banco no processo de transformação digital.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Sendo um dos setores que mais investem em tecnologia no país e no mundo, ficando atrás apenas do governo, o mercado bancário nos últimos anos têm ganhado muitos motivos para se preocupar em se transformar para a nova era digital. (FEBRABAN, 2019). O surgimento dos novos bancos digitais e fintechs vieram com uma ideia de relacionamento remoto, digital e com menor custo, para atingir um público-alvo de clientes descontentes com os serviços ofertados pelos tradicionais Bancos. (BARROSO, 2018). CAF (2016, p.31) ressalta que “Adotar uma estratégia de banco móvel será a única maneira de melhorar a experiência do cliente e competir com as empresas *fintech*”.

Diante dessa ideia de competição entre os Bancos tradicionais e *fintechs*, a maneira dos bancos tradicionais melhorarem essa percepção dos clientes e gerar maior valor, competindo com as *fintechs* envolve o uso maior e aprimorado de novas tecnologias que são a base para a transformação digital, além de mudanças estratégicas, estruturais e comportamentais.

Segundo Gomber, Koch e Siering (2018), com o surgimento das *fintechs*, das novas tecnologias disruptivas e dos consumidores mais exigentes e bem informados, torna-se essencial para os bancos o entendimento e a adaptação a esse movimento de digitalização através da transformação digital. Assim, através deste estudo, busca-se analisar como um grande banco tradicional como o Banrisul tem se preparado para a Transformação Digital e os desafios que devem ser enfrentados nesse processo.

A pesquisa que dará respostas aos objetivos do trabalho será realizada por meio de um estudo de caso que considerará dados e normas publicadas pelo

Banrisul, órgãos normativos, entidades representantes do sistema bancário Brasileiro, bem como entrevistas realizadas com profissionais responsáveis por fazer o futuro da era digital chegar aos clientes do Banrisul.

A relevância do estudo apresentado para a sociedade em geral baseia-se na importância do tema para empresas, financeiras ou não, que desejam compreender melhor sobre a transformação digital e quais as principais mudanças que ela traz para as organizações, de forma que um processo de mudança de estratégia e de comportamento nas empresas pode gerar vantagem competitiva aos seus mercados.

A base de conhecimento que este estudo visa buscar também tende a auxiliar outros bancos tradicionais a compreender os processos fundamentais para a transformação digital no setor bancário, podendo servir de base para aqueles bancos que ainda não são digitais e que desejam iniciar seu processo de transformação.

Do ponto de vista educacional, levando-se em conta a pouca literatura brasileira voltada ao estudo da transformação digital no setor bancário e o entendimento das tecnologias que fazem parte deste processo de transformação, pretende-se tornar este estudo uma base de referência para outros pesquisadores que desejam abordar e conhecer mais sobre o tema para futuros trabalhos sobre transformação digital.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Através deste capítulo da fundamentação teórica, serão apresentados os principais conceitos a serem tratados neste trabalho, a começar pelo conceito central do estudo, que é a transformação digital.

### 2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Os processos industriais estão em constante transformação. Muitos foram os momentos em que grandes inovações mudaram a forma de empreender e pensar as estratégias organizacionais. Atualmente, um novo processo de inovação nos faz vivenciar a quarta revolução industrial, que se dá por meio da introdução de novas tecnologias, fontes de energia e materiais, com o uso da internet em todos os campos de trabalho hoje existentes. Schwab (2016, p. 30), comenta sobre a ruptura inevitável causada pela quarta revolução industrial:

A realidade da ruptura e da inevitabilidade do impacto que ela terá sobre nós, não significa que somos impotentes perante ela. Faz parte de nossa responsabilidade garantir que estabeleçamos um conjunto de valores comuns que norteiem escolhas políticas, bem como realizar as alterações que vão fazer que a quarta revolução industrial seja uma oportunidade para todos.

A quarta revolução industrial implica em um desenvolvimento voltado ao uso cada vez maior e integrado de novas tecnologias como a inteligência artificial, uso de nanotecnologias, novos materiais e fontes de energia usados para aumento da eficiência de todos os serviços disponíveis ao consumidor (Schwab, 2016).

O uso de novas tecnologias disruptivas e a popularização do uso da internet tornam cada vez mais necessária a adaptação das empresas neste novo meio de integração entre o seu negócio, a forma com que produtos e serviços são ofertados, e o consumidor, que possui a informatização e uso da internet inerente aos seus processos de vivência em novos serviços e escolhas nas aquisições de produtos. Schwab (2016, p. 57) reforça que:

As principais mudanças no lado da demanda também causaram descontinuidades: a crescente transparência, o engajamento dos consumidores e os novos padrões de comportamento dos consumidores

(cada vez mais baseados no acesso a dados e redes móveis) forçam as empresas a adaptarem o design, a propaganda e as formas de entrega de produtos e serviços existentes e novos.

Muitos são os impactos da quarta revolução industrial nos negócios, sendo a transformação dos atuais modelos operacionais em modelos digitais uma mudança que agrega não somente novas formas de pensar das empresas, como também o uso cada vez maior de tecnologias disruptivas. Acompanhando essa grande transformação, novas tecnologias e formas de repensar no negócio das empresas trazem a transformação digital como um grande desafio de adaptação, necessário para mantê-la em um patamar de competitividade diante de empresas já nascidas na era digital.

Pensando um pouco mais a fundo sobre a transformação digital, alguns estudos mais recentes como o de Nadkarni e Prügl (2020) dividem a transformação digital em duas dimensões agregadas, a da tecnologia, e do ator, conforme relatado: “em conclusão, definimos a transformação digital como transformação organizacional impulsionada pelo ator desencadeada pela adoção de rupturas digitais impulsionadas pela tecnologia”. (NADKARNI; PRÜDGL, 2020, p. 8).

Assim, através desses estudos, separamos os temas ligados a tecnologia como: ritmo de mudança e tempo de comercialização, capacidade de tecnologia e integração, interface do consumidor e outras partes interessadas, criação e captura de valor distribuído e ambiente de mercado e regras de competição. Já do lado do ator, os autores citam a liderança transformadora, capacidades gerenciais e organizacionais, cultura da empresa e ambiente de trabalho. (NADKARNI; PRÜDGL, 2020).

Em se tratando ainda de conceitos, temos Rogers (2017) afirmando que a transformação digital não tem a ver só com tecnologia, mas também com novas formas de pensar na empresa. Ou seja, adoção de novas estratégias que possam tornar a empresa mais competitiva e continuar crescendo junto ao avanço tecnológico advindo da internet e conectividade das coisas.

Através da transformação digital visualizamos uma necessidade de mudança nas maneiras como produtos e serviços são apresentados, bem como uma real necessidade de mudança de comportamento das empresas, funcionários e consumidores.

Podemos constatar que grandes empresas já se transformaram digitalmente e vem conquistando espaço com oferta de novos tipos de produtos ou serviços; estas são citadas por Rogers (2017) como gigantes digitais, Google, Amazon e Apple, e como emergentes digitais como Uber e Airbnb, e ainda muitas outras empresas que conseguiram se adaptar ao uso de tecnologias para sua transformação com sucesso para operar sob os princípios da era digital.

As empresas que planejam continuar crescendo e se transformando digitalmente investem em tecnologia e se apoiam em avanços tecnológicos que são a base para a transformação digital, como a Internet das Coisas, *Big Data*, inteligência artificial, entre outras. (RICHARDS, 2019).

A transformação digital estimula as empresas a redefinirem suas estratégias e mudar regras de como devem atingir um determinado mercado através de cinco principais domínios que são: os clientes, a competição, os dados, a inovação e o valor. Esses domínios passam por reestruturações se comparados a era analógica. (ROGERS, 2017).

No domínio de **clientes**, por exemplo, eles encontram-se cada dia mais informatizados e conectados com o uso da internet. Ocorre uma grande interação entre consumidores através de mídias sociais, os quais, influenciam positiva ou negativamente outros consumidores quanto a determinado produto ou serviço. Descobertas de novos produtos ou serviços, compras, avaliação, reclamações, tudo se passa digitalmente, não sendo mais obrigatório o contato físico do cliente na empresa para adquirir algo. Ao mesmo passo, e rapidez com que grandes lançamentos alcançam grandes proporções e sucesso pela internet, reputações de empresas e pessoas prestando serviços podem ser destruídas devido a essa grande interação dos consumidores conectados. (ROGERS, 2017).

Como segundo pilar a ser reestruturado, a **competição** que antes se dava entre empresas do mesmo setor, que ofertavam produtos ou serviços semelhantes, hoje ocorre em proporções que desafiam as organizações a sair da zona de conforto e transformar-se para enfrentar a competitividade. Os maiores rivais estão em empresas criadas ou adaptadas à conectividade para atingir um número maior de consumidores, de maneira criativa, inovadora e digital, e que, em muitas vezes, não se parecem com os serviços tradicionais prestados anteriormente, mas que



concorrem diretamente pela força com que conseguem agregar valor aos clientes. (ROGERS, 2017).

Os **dados** são gerados em grandes proporções na transformação digital, automaticamente. Novas formas de armazenamento, compartilhamento e uso dos dados para geração de estratégias de negócios são adaptadas, a exemplo do uso de ferramentas para tratamento de “*Big Data*” que dá condições às empresas utilizarem o grande volume de dados não estruturados em previsões e ferramentas analíticas. (ROGERS, 2017).

Ainda Rogers (2017, p. 23) cita a **inovação** como o quarto domínio da transformação digital:

As *startups* de hoje demonstram que as tecnologias digitais possibilitam que se encare a inovação de maneira muito diferente, com base no aprendizado contínuo, por experimentação rápida. À medida que facilitam e aceleram mais do que nunca o teste de ideias, é possível receber *feedback* do mercado desde o início do processo de inovação, mantendo-o constante até o lançamento, e mesmo depois.

O último domínio citado por Rogers (2017) refere-se ao **valor** que o negócio da empresa agrega ao cliente. Sobre este domínio, o autor comenta que a proposta de valor das empresas não mudavam ao longo do tempo, porém na era digital as empresas não podem confiar em suas propostas de valor como sendo imutáveis, mas sim precisam revê-las constantemente, alterando seus modelos de negócios atuais e reformular as estratégias de uso de novas tecnologias para poder manter-se competitivas.

Quadro 1 – Mudanças nos domínios estratégicos da era analógica para a digital

(continua)

|                | <b>De</b>  | <b>Para</b>  |
|----------------|--|--|
| <b>Cientes</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa é o principal influenciador</li> <li>- Marketing para induzir a compra</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os clientes são o principal influenciador</li> <li>- Marketing para inspirar a compra, a lealdade e a defesa da marca.</li> </ul> |

|                   | <b>De</b>   | <b>Para</b>  |
|-------------------|---|--|
| <b>Competição</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distinções nítidas entre parceiros e rivais</li> <li>- Poucos concorrentes dominantes por categoria</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distinções nebulosas entre parceiros e rivais</li> <li>- Concorrentes cooperam em áreas-chaves</li> </ul>   |
| <b>Dados</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- O desafio dos dados é armazená-los e gerenciá-los</li> <li>- As empresas usam apenas dados estruturados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- O desafio dos dados é convertê-los em informações valiosas</li> <li>- Os dados não estruturados são cada vez mais úteis e valiosos</li> </ul>               |
| <b>Inovação</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- O teste de ideias é caro, lento e difícil</li> <li>- O desafio da inovação é encontrar a solução certa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- O teste de ideias é barato, rápido e fácil</li> <li>- O desafio da inovação é resolver o problema certo</li> </ul>  |
| <b>Valor</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposta de valor definida pelo setor</li> <li>- Execute a sua atual proposta de valor</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposta de valor definida pela evolução das necessidades dos clientes</li> <li>- Descubra a próxima oportunidade de criar valor para o cliente.</li> </ul> |

Fonte: Adaptado de Rogers (2017, p. 24-25)

Diante dessas grandes transformações pelos quais as empresas terão que passar para se adaptarem aos novos tipos de mercado, destaca-se a importância das mesmas planejarem essas mudanças e como isso poderá afetar seu negócio.

As empresas deverão entrar para a era digital a fim de continuarem competitivas, visto que os usuários e clientes estão cada vez mais conectados e mais exigentes quanto à qualidade dos produtos e serviços ofertados e a quantidade de novas empresas também conhecidas e criadas como *startups*. Estas tem ganhado uma boa fatia do mercado antes obtido apenas por empresas antigas e mais tradicionais. Destacamos aqui Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p.24) sobre esta competitividade advinda com a era digital:

Empresas menores mais jovens e localmente estabelecidas terão chance de competir com empresas maiores, mais antigas e globais. No fim, não existirá uma empresa que domine totalmente as demais. Pelo contrário, uma empresa pode ser mais competitiva se conseguir se conectar com comunidades de consumidores e parceiros para cocriação, e com concorrentes para a *coopetição*.

A *startup*, conforme Ries (2012, p. 26), “é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza.”

A internet tornou possível a transposição de barreiras para uma determinada empresa alcançar muitos nichos de mercados antes impossíveis de serem atingidos pela distância física. A competitividade que antes era vista pelo concorrente próximo ao local físico da empresa, hoje pode estar do outro lado do mundo, captando os mesmos consumidores de empresas locais.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p.25) citam ainda:

Esta inclusão passou a permitir que empresas ingressassem em setores nos quais não teriam condições de entrar no passado. Isso gera oportunidades de crescimento, mas representa ameaças competitivas significativas. Como as distinções entre os setores estão se dissipando, será altamente desafiador para as empresas monitorarem seus concorrentes. No futuro, os concorrentes virão tanto do mesmo setor quanto de outros setores compatíveis e relacionados.

Assim, as empresas tradicionais possuem um grande desafio que trata de tornar e preparar seus administradores para repensar nos modelos de seus negócios e adaptar a era digital, para tornar-se cada mais competitivo e apresentar valor agregado em seus produtos e serviços para consumidores cada dia mais exigentes.

Rogers (2017) relata que os desafios de tornar uma empresa já estabelecida em digital é muito diferente de lançar uma empresa do zero diretamente incluída na era digital. Cabe aos dirigentes compreender como podem utilizar a transformação digital para mudarem conceitos, mentes, estratégias e seus negócios, trazendo novas oportunidades e redescobrendo novos mercados.

### 2.1.1 Transformação Digital no Setor Bancário

O Brasil nos últimos dois anos têm se preparado mais fortemente para a transformação digital no país. Em 2018, lançou o decreto de número 9.319/2018 que institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital, que estabelece a estrutura e implementação da estratégia de transformação digital no país. (MCTIC 2018).

O Banco Central do Brasil também apresenta um conjunto de ações voltadas ao incentivo de inovação tecnológica reconhecendo a importância de um sistema de pagamentos mais competitivo. Segundo o Relatório de Estabilidade Financeira(RELESTAB) do Banco Central do Brasil (BACEN, 2019, p. 70) acerca dos incentivos para inovação tecnológica afirma:

[...] estão sendo adotadas diversas medidas, entre as quais aquelas necessárias para a implementação dos ecossistemas de Pagamentos Instantâneos e do Sistema Financeiro Aberto (Open Banking), com inequívocos estímulos para o desenvolvimento de novos produtos e serviços financeiros.

No mesmo relatório RELESTAB publicado pelo BACEN(2019) informam que a CVM(Comissão de Valores Mobiliários) e outros reguladores do SFN (Sistema Financeiro Nacional) evidenciam esforços para o aprimoramento e regulamentação do uso da aplicação da IoT(Internet das Coisas). Pode-se definir a Internet das coisas como: “Uma rede aberta e abrangente de objetos inteligentes que têm a capacidade de se auto-organizar, compartilhar informações, dados e recursos, reagindo e agindo diante de situações e mudanças de ambiente”. (MADAKAM; RAMASWAMY; TRIPAYHI, 2015, p. 165).

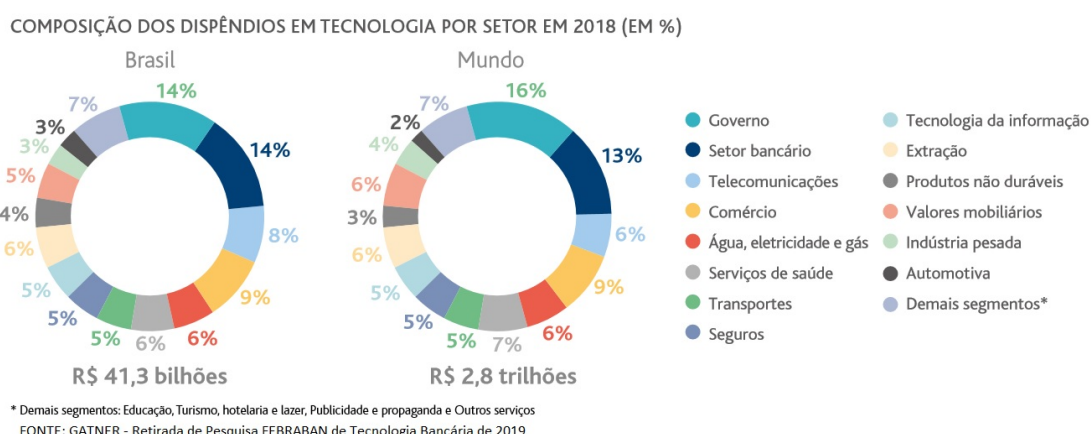
Essa grande necessidade de estar sempre realizando novas pesquisas e novos investimentos muito tem se dado em função da alta disrupção advinda de tecnologias da Indústria 4.0 conjuntamente com o fortalecimento do *mobile banking*, utilizando os serviços do banco por meios digitais. Digitalização, *big data*, internet das coisas, *blockchain*, inteligência artificial e outras novas tecnologias têm sido cada dia mais utilizadas nos grandes bancos, a fim de trazer maior valor aos seus produtos e serviços oferecidos. (FEBRABAN, 2019)

Com isso, os bancos buscam acompanhar o desenvolvimento dos consumidores, que andam muito mais informatizados, exigentes e priorizando o uso

do celular para realizar muitas operações bancárias que antes só eram possíveis de serem realizadas presencialmente. Essa grande evolução tecnológica bancária usar estratégias para lidar com a concorrência dos novos modelos de negócios bancários.(FEBRABAN, 2019)

O setor bancário tem demonstrado ser um dos mais tecnológicos do país, graças aos grandes investimentos realizados em tecnologia. Em FEBRABAN (2019) verificou-se que pelo segundo ano consecutivo, com base no ano de 2018, que houve um aumento de investimento em tecnologia no setor bancário. Um total de R\$ 19,6 bilhões foram aplicados por instituições financeiras para a tecnologia no ano de 2018 – ver figura 1. O setor bancário é o segundo setor que mais destina recursos para a tecnologia, tanto no Brasil como no mundo.

Figura 1 – Composição dos dispêndios em tecnologia por setor em 2018 (em %)



Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2019

Através desse forte investimento em tecnologia, o setor bancário tem reafirmado a importância de direcionar seus esforços para a transformação digital, que deve ser um processo abrangente e de longo prazo. Novas maneiras de se trabalhar, de o cliente se comunicar com seu gerente de contas, e o uso cada vez mais amplo de transações sendo realizadas via *mobile banking*, por exemplo, reforçando que é necessário reestruturar a forma de oferta de serviços bancários digitais para os clientes.

Novamente, a pesquisa FEBRABAN (2019, p. 43) nos cita algumas transformações futuras que podem ocorrer na prestação de serviços das instituições financeiras com a transformação digital:

Imagine uma agência bancária que se pareça com um café, onde seja possível se conectar, encontrar pessoas e trabalhar. Parece distante do atual modelo, mas essa abordagem pode trazer algumas pistas sobre como os bancos estão reimaginando os seus espaços e canais para a oferta de serviços digitais. Plataformas de autoatendimento, reuniões virtuais com o gerente e horário estendido para serviços remotos são algumas das possibilidades que já vêm sendo pensadas pelas instituições financeiras nesse sentido.

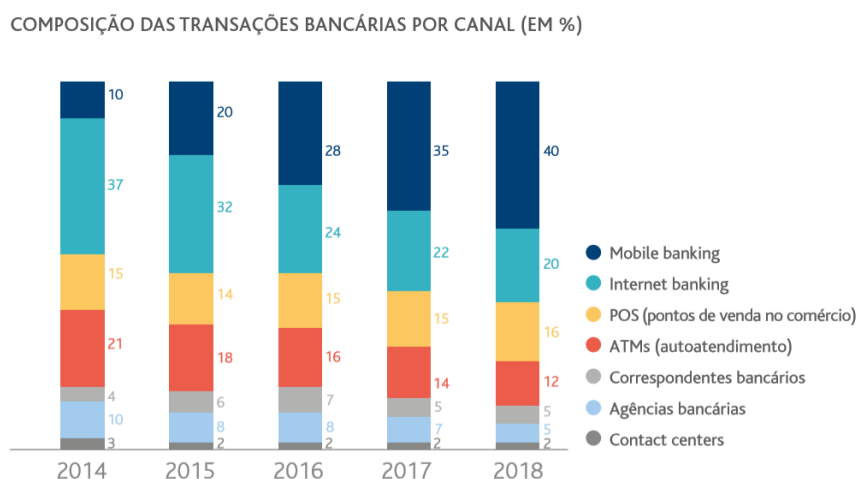
Sobre esta transformação no segmento financeiro, Jesus (2017, p. 13) ressalta: “[...]essas tecnologias estão criando uma nova onda de prestadores de serviço que aliam baixo custo com facilidade para os clientes“. Neste sentido, os clientes da geração digital alinharão custo baixo na prestação de serviço com a conveniência de acesso, optando por experiências mais rápidas, menos onerosas e terão mais oportunidades os bancos que optarem por estar sempre à frente das necessidades dos clientes no âmbito digital.

Os Bancos digitais já estão entrando como fortes concorrentes aos bancos tradicionais através da criação das *fintechs*, captando milhares de novos clientes todos os anos, e por isso os bancos tradicionais têm sentido ainda mais a necessidade de se inovarem, se transformarem digitalmente para enfrentar a forte competitividade que as *fintechs* trouxeram ao setor através, principalmente nas aberturas de contas digitais ofertadas por meio de aplicativos para celular das *fintechs* (FEBRABAN, 2019).

As transações bancárias virtuais, feitas através de canais como *Mobile banking* e *Internet Banking* têm apresentado, desde 2014, um crescimento significativo em relação às transações realizadas dentro de agências bancárias por conta da comodidade ofertada pelo uso do celular ou computador, percebendo uma constante preferência pelos clientes pelo uso de canais alternativos que utilizam a tecnologia como grande aliado na qualidade dos serviços bancários ofertados nestes canais. A figura 2 ilustra o aumento constante no uso de *mobile banking* e *internet banking* para realização de transações bancárias, usando como referência os anos entre 2014 a 2018. Esse indica que os clientes aos poucos têm adquirido mais

confiança na utilização destes novos meios de efetuar transações bancárias, que dão mais segurança aos dados e uso das informações dos clientes.

Figura 2 – Composição das transações bancárias por canal



Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2019

A Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária (2019, p. 32) também faz observação sobre o crescimento de agências digitais no país.

Uma novidade a observar são as agências digitais. Seus profissionais, por exemplo, interagem com os clientes por meio de ferramentas de comunicação, como chat, video-chamadas, telefone e outras tecnologias. A presença dessas agências, inclusive, é também um indicador de o quanto o mercado vem se transformando: em 2017, o número de agências digitais no Brasil mais que triplicou.

Diante do exposto, concluímos que a transformação digital no setor bancário, além de ser uma realidade, trata-se de uma inovação essencial para a manutenção da lucratividade dos bancos tradicionais. O uso das novas tecnologias auxilia os bancos a manterem sua competitividade perante o surgimento dos bancos digitais e em contrapartida diminuem alguns custos operacionais, trazendo mais lucratividade e atraindo os consumidores mais conectados e interessados em obter serviços financeiros mais fáceis, baratos e acessíveis virtualmente.

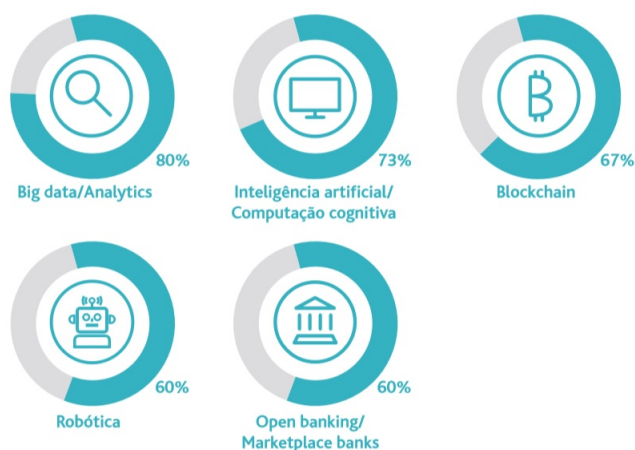
## 2.1.2 Tecnologia e processos chaves para a transformação digital

Sabe-se que até pouco tempo, os gestores das áreas de Tecnologias da Informação das empresas tinham que se preocupar basicamente com os softwares, hardwares e segurança da informação. Hoje, com o cenário atual de rupturas de tecnologias e um mercado mais competitivo, os gestores de TI demandam o uso de tendências como Big Data, Internet das Coisas, Inteligência artificial entre outros processos chaves importantes para que ocorra a transformação digital dentro das organizações. (FRANCISCO; KUGLER; LARIEIRA, 2017).

Ainda neste contexto, Francisco, Kugler e Larieira (2017, p. 24) afirmam que a empresa, em conjunto com seus gestores de TI, deve analisar corretamente quais destas novas tecnologias trarão mais benefícios ao negócio da empresa: “Será importante entender quais delas serão aplicáveis a cada segmento, sob pena de se propor tecnologias excelentes do ponto de vista técnico, mas que não trazem benefícios ao negócio.”

Em recente pesquisa realizada pela FEBRABAN (2019) sobre recursos investidos pelos bancos em tecnologia, eles destinam investimentos prioritariamente para aqueles que proporcionem maior experiência aos consumidores sobre as soluções e produtos bancários, e também aspectos como segurança e capacidade de processamento de informações.

Figura 3 – Tecnologias que mais recebem investimentos dos bancos



Amostra: 15 bancos

Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2019



Ainda a respeito destas tecnologias, (FEBRABAN 2019) informa que a inteligência artificial, a computação cognitiva, o *blockchain* e a internet das coisas têm provocado mudanças constantes no comportamento social e essas inovações poderão gerar produtos e soluções disruptivas do setor bancário para atender a um cliente cada vez mais digital. Descreveremos abaixo algumas das principais tecnologias que mais têm se destacado para uso no setor bancário, incluindo algumas das principais já citadas pela pesquisa FEBRABAN.

#### 2.1.2.1 – Big Data/Analytics

Considerado um dos domínios da transformação digital, os dados nas empresas, que antes eram gerados por pesquisas de clientes, inventários físicos, fabricação, vendas, marketing e operações, hoje são gerados como resultados de interações, conversas e produtos gerados dentro e fora das empresas, obtendo-se um aumento significativo desses dados com o constante uso de mídias sociais e dispositivos móveis, dados estes não estruturados, ou seja, gerados sem planejamento, e oriundos de diferentes mídias, como texto, voz e imagem. (ROGERS, 2017).

Com o grande aumento de uso da internet e uso de mídias sociais, a quantidade de dados gerados pelas empresas visando compreender comportamento de consumidores, compras e demais pesquisas cresceu potencialmente. (RICHARDS, 2019). Justamente para que possamos usar estes dados para descobrir padrões, comportamentos, ferramentas para tratar o *Big Data*, ganham grande importância. Amaral (2016, p. 7) define *Big Data* como “[...] o fenômeno em que dados são produzidos em vários formatos e armazenados por uma grande quantidade de dispositivos e equipamentos”. Amaral (2016, p. 9) ainda define Big Data como:

Primeiramente o fenômeno trata de volume, mas principalmente de diversidade: dados gerados de todas as formas, por todos os lados, de todas as maneiras. Big Data não se trata apenas de processos que geram grandes volumes de dados, que precisam de servidores em *clusters* para serem analisados. Big Data é muito mais que isso: é uma mudança social, cultural, é uma nova fase da revolução industrial.

O *big data*, na visão de Mcfee e Brynjolfsson (2012) é uma ferramenta que utiliza os dados de forma inteligente, buscando levar vantagens significativas em para os negócios das empresas através de seu uso. A ferramenta também tem sua importância apontada pela FEBRABAN (2019) mostrando estar no topo do ranking das tecnologias nas quais os bancos mais investem.

Através do uso do *Big Data* é possível para as empresas a tomada de decisões através de evidências, não com base na intuição. Mas para que essa tomada de decisão ocorra de forma mais precisa, é necessário que as empresas contratem cientistas capazes de encontrar padrões nos dados e transformá-los em informações úteis para a organização, usando ferramentas de *analytics* (análise avançada de dados). (MCAFEE; BRYNJOLFSSON, 2012).

Constata-se que o Big Data ainda pode ser um grande desafio para a maioria das empresas, mas que se torna de extrema relevância para os negócios atuais pertencentes a essa era tão informatizada e geradora de grande volume de dados, sendo que esses dados sejam analisados de forma correta a fim de gerar informação com potencial competitivo para os negócios.

#### 2.1.2.2 – Inteligência Artificial/ Computação Cognitiva

Dois dos grandes acontecimentos importantes advindos a nova era das máquinas são a facilidade de comunicação entre as pessoas por meio da internet e a inteligência artificial. Máquinas hoje capazes de realizar tarefas cognitivas por meio de um aprendizado autônomo que antes eram exclusivamente desempenhadas por humanos. (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2014). Assim, os computadores estão se tornando cada vez mais habilidosos, e melhoram sua capacidade de aprendizado toda vez que se deparam com uma grande quantidade de informações.

Carros autônomos, assistentes virtuais e robôs são exemplos do que a IA nos traz hoje e ainda vai nos proporcionar no futuro. (SCHWAB, 2016).

A exemplo da IA, programas como a Siri da Apple oferecem um vislumbre da capacidade de uma subárea da IA que está em rápido avanço: os assistentes inteligentes. Os assistentes pessoais inteligentes começaram a surgir há apenas dois anos. Atualmente, o reconhecimento de voz e a inteligência artificial progredem em uma velocidade tão rápida que falar com computadores se tornará, em breve, a norma, criando algo que os

tecnólogos chamam de computação ambiental; nela, os assistentes pessoais robotizados estão sempre disponíveis para tomar notas e responder às consultas do usuário. Cada vez mais, nossos dispositivos se tornarão parte de nosso ecossistema pessoal, nos ouvindo, antecipando nossas necessidades e nos ajudando quando necessário – mesmo que não tenhamos pedido. (SCHWAB, 2016, p. 19-20).

Uma das grandes inovações trazidas com a inteligência artificial são o uso cada vez maior de *chatbots*, que são os robôs de conversação. Para Nunes (2012, p. 3), um *chatbot* é conceituado como: “[...] programas que simulam uma conversa, como as estabelecidas entre seres humanos, sendo utilizados para fins educacionais, comerciais ou mesmo, de entretenimento, como um ‘amigo virtual”.

*Chatbots* são frequentemente utilizados como atendentes virtuais, recepcionando e respondendo perguntas de clientes. Apesar destes robôs buscarem assumir papéis dos humanos, ainda possuem certa limitação na interpretação daquilo que está sendo conversado. (NUNES, 2012).

Os robôs chamados de *chatbots* ainda são muito utilizados a fim de materializar a marca da empresa, ou seja, de humanizar a marca, gerando um elo maior de conexão com o consumidor. “Com a humanização das marcas, o engajamento do cliente está ganhando importância. Ele rompe as barreiras entre as empresas e os clientes e consumidores e permite que interajam como amigos.” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 131).

### 2.1.2.3 - Blockchain

Considerado como o criador do Bitcoin, o pseudônimo Satoshi Nakamoto descreve que os atuais meios de pagamentos eletrônicos e opções de transacionar com o dinheiro geram um custo relativamente alto e uma necessária mediação de conflitos entre as instituições que façam a verificação da transação. Para fazer frente a isso, surge a moeda eletrônica, hoje chamada de Bitcoin que permite a realização de transação ponto-a-ponto, ou seja, duas partes interessadas em transacionar uma com a outra sem a necessidade de um intermediário. (NAKAMOTO, 2008).

Conforma Mougayar (2017, p. 4), “o *Blockchain* é aquela invenção tecnológica por trás do Bitcoin, e o que o torna possível”. Tecnicamente falando, o *blockchain*, conforme Mougayar (2017), trata-se de um banco de dados através de rede de troca

para movimentos de transações, valores e outros, sem a necessidade de um intermediário para isso. Atualmente, as transações realizadas com moedas digitais, utilizam o *blockchain* para sua efetivação, comprovação e segurança na transação.

Tratando a questão de regulamentações do uso do *blockchain*, Mougayar (2017, p. 111) indica: “O setor de serviços financeiros precisará instaurar novas regulamentações enquanto atualiza simultaneamente a regulamentação existente, para acomodar a inovação introduzida pelo *Blockchain*.”

Embora não seja baseado no *Blockchain*, o Banco Central do Brasil lançou em fevereiro de 2020 o sistema de pagamentos instantâneos, chamado de PIX, que apresenta características semelhantes da tecnologia *blockchain* por trás do sistema, sendo a diferença que o PIX tem sua base centralizada no BACEN e o *blockchain* usa bases descentralizadas. O serviço que estará disponível, 24 horas por dia, 7 dias por semana e 365 dias por ano conta com a possibilidade de transferência direta entre a conta do pagador para a conta do recebedor sem a necessidade de intermediários financeiros, com o tempo médio de transação de 2 segundos, até o máximo de 10 segundos. Estará disponível para a população a partir de novembro de 2020 e conta com uso de outras tecnologias como *QR-CODE* para a realização de pagamentos (BACEN, 2020).

#### 2.1.2.4 – Open Banking

Tendo a inovação e a transformação digital mais uma vez como vetores da concorrência no setor bancário, com a proposta de Sistema Financeiro Aberto (Open Banking), o CMN(Conselho Monetário Nacional) e o BACEN, regulamentaram o uso desta tecnologia pelas instituições reguladas. Através do *open banking* será possível, através do consentimento dos clientes, o compartilhamento de dados e serviços, incentivando a concorrência e levando benefícios ao consumidor. (BACEN, 2020).

Brodsky e Oakes (2017, p. 2) definem o *Open banking* “como um modelo colaborativo no qual os dados bancários são compartilhados através de APIs entre duas ou mais partes não filiadas para fornecer recursos aprimorados ao mercado”. As autoras complementam dizendo que entre os benefícios trazidos pelo *Open*

*Banking* está a melhoria de experiência para os clientes, novo fluxo de receitas, além de um novo modelo de serviço sustentável para mercados ainda não atendidos. (BRODSKY; OAKES, 2017, p. 2).

O sistema promete mudar a forma como o sistema financeiro funciona, baseando-se na premissa que hoje, os dados bancários pertencem a cada um dos clientes, e não a uma instituição financeira específica, permitindo, mediante autorização do cliente, que outras instituições financeiras acessem seus dados.

#### 2.1.2.5 - IoT – Internet das Coisas

Pelo rápido avanço da Quarta Revolução Industrial, diversas tecnologias inovadoras surgiram de forma a tornar produtos e serviços cada dia mais voltados para seu funcionamento automatizado e conectado com a internet. Considerada por Schwab (2016) como uma das megatendências da categoria digital da quarta revolução industrial, a Internet das Coisas, ou IoT, é descrita como a relação entre as coisas físicas, como produtos e serviços, e as pessoas, através de plataformas e tecnologias conectadas (SCHWAB, 2016). Magrini (2018, p. 20) define a IoT como:

[...]um ambiente de objetos físicos interconectados com a internet por meio de sensores pequenos e embutidos, criando um ecossistema de computação onipresente (ubíqua), voltado para a facilitação do cotidiano das pessoas, introduzindo soluções funcionais nos processos do dia a dia.

Surgida com a finalidade de conectar aparelhos utilizados em nosso dia a dia às bases de dados e à internet, soluções de IoT podem ser implementadas, por exemplo, através da tecnologia RFID (Identificação por Radio frequência) que utiliza frequências de rádio para a identificação de produtos e informações importantes sobre seus estados e localização. (DUROC; KADDOUR, 2012).

No setor bancário, a tecnologia de Internet das Coisas já está sendo utilizada em cartões de crédito, através do *ContactLess*, utilizando a tecnologia de NFC (*Near Field Communication*, ou comunicação por campo de proximidade), “é uma especificação que permite a comunicação sem fio (*wireless*) entre dois dispositivos mediante uma simples aproximação entre eles, sem que o usuário tenha que digitar senhas, clicar em botões ou realizar alguma ação semelhante ao estabelecer a

conexão” (ALECRIN, 2012). A NFC até certo ponto também se baseia na RFID, pois a comunicação entre os dispositivos também é feita através de rádio frequência.

Através do *ContactLess*, os usuários de cartões de créditos podem efetuar pagamentos de produtos ou serviços sem a necessidade de inserir o cartão física na leitora de cartões dos estabelecimentos, bastando apenas a aproximação do meio de pagamento às máquinas leitoras de cartão para que o pagamento seja aprovado. Esta tecnologia pode estar presente tanto nos plásticos dos cartões de crédito, quanto a realização de pagamentos através de pulseiras ou relógios, chamados de dispositivos vestíveis, ou *wearable*. Com os *wearables* é possível que se conecte seu cartão de crédito a uma pulseira, relógio, óculos, ou qualquer outro dispositivo para que se possam realizar transações de compras apenas utilizando um acessório de uso comum do cliente. (ARIMA, 2019).

Por meio das fontes já citadas acima, considera-se o uso da IoT para o setor bancário de muita relevância nos avanços tecnológicos, tornando-se uma ferramenta importante para a competitividade no setor.

#### 2.1.2.6 – Mobile Banking

A facilidade de acesso à internet Da população junto à utilização crescente dos dispositivos móveis como os telefones celulares, trazem a facilidade de comunicação entre consumidor/empresa ser mais ágil, e força as empresas a cada vez mais adotarem estratégias de facilitar o acesso aos clientes de produtos e serviços por meio destes canais digitais.

Para o setor bancário, o uso de *mobile banking* vêm evoluindo cada vez mais e levando mais praticidade e segurança aos correntistas. Como resultado disso, notou-se um crescimento muito significativo de transações bancárias efetuadas por meio digital. Conforme FEBRABAN (2019), com base em dados de 2018, seis em cada dez transações bancárias já eram realizadas pelo telefone ou computador. Ainda, como já apresentado anteriormente na Figura 2 (Composição das transações bancárias por canal), 60% das transações bancárias realizadas em 2018 foram efetuadas pelos canais de *mobile* e *internet banking*.

A comodidade de realização das transações acessíveis em qualquer local pelos correntistas, combinado a novos bancos digitais criados unicamente através das plataformas digitais, tem feito com que os bancos busquem investimentos maiores para implementação de novos serviços ofertados via celular. (FEBRABAN, 2019).

Além do uso do *mobile banking* para efetivação de transações bancárias, a abertura de novas contas exclusivamente via digital, com gratuidade já garantida por meio da Resolução N° 3.919/10 do Banco Central do Brasil, é uma tendência inevitável perante o contexto de competitividade no setor. (FEBRABAN, 2019). A figura abaixo apresenta o número de contas abertas por canais, representando o crescente uso do *mobile banking* para este fim.

Figura 4 – Contas abertas por *mobile* e *internet banking*



Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2019

Nesta seção identificamos as principais tecnologias disruptivas utilizadas no setor bancário que fazem parte dos processos chaves para transformação digital, cujos investimentos altos na inovação tecnológica foi mostrado também por meio de pesquisas da própria FEBRABAN, comprovando a importância das mesmas para os bancos se manterem competitivos no setor. Na próxima seção serão apresentadas definições dos bancos digitais ou *fintechs*, *startups* e o impacto do crescimento deste tipo de negócio digital para o setor bancário.

## 2.2 BANCOS DIGITAIS E FINTECHS

Apesar de parecer ser um termo novo, *fintech* tem sua origem no início da década de 1990 através do termo “*financial technology*” ou “*fintech*”, por meio de um projeto chamado Consórcio de tecnologia de serviços financeiros. Ainda, segundo Arner, Barberis e Buckley (2015), o termo *fintech* vem da junção de *Fin(ancial)* e *Tech(nology)*, atribuindo a isso uma grande transformação do setor financeiro através da tecnologia da informação. O termo *fintech* é quase sempre associado a outra palavra bastante comum neste meio, as chamadas *startups*. Para Cavalheiro (2015, p. 6):

Da expressão em inglês ‘começar do zero’, *startups* são as empresas que partem de uma ideia diferente com potencial de fazer dinheiro em pouco tempo e baixo investimento, ou seja, inovação com alto potencial de rentabilidade e escalabilidade, mas alto risco.

Em relação as *startups*, Ries (2012, p. 27) comenta:

As startups utilizam muitos tipos de inovação: descobertas científicas originais, um novo uso para uma tecnologia existente, criação de um novo modelo de negócios que libera um valor que estava oculto, ou a simples disponibilização do produto ou serviço num novo local ou para um conjunto de clientes anteriormente mal atendidos. Em todos esses casos, a inovação é o cerne do sucesso da empresa.

Retornando às origens das *fintechs*, segundos os autores Arner, Barberis e Buckley (2015), o uso de tecnologia no setor financeiro é um fenômeno antigo, originário da metade do século XIX com o surgimento do telégrafo. A partir desta inovação, o segundo grande avanço se destaca na invenção dos caixas automáticos, hoje conhecidos como ATM (do inglês: Automatic Teller Machine), surgidos na década de 1960. Essa grande inovação trouxe um início de mudança no relacionamento dos correntistas bancários e as instituições financeiras, não sendo mais obrigatória a entrada do cliente na agência para a realização de saques. . .Após isto, as inovações no setor financeiro cresceram tanto que trouxeram novos entrantes e concorrente para um mercado enxuto antes marcado apenas por grandes bancos tradicionais. CAF(2016, p. 11) conceitua as *fintechs* como:



Um conjunto de empresas não financeiras que usa a tecnologia digital e ferramentas associadas a computação em nuvem, blockchain, big data, IA, redes sociais e outros para prestar serviços financeiros a consumidores e empresas de uma forma inovadora e sob novos modelos de negócios.

Em artigo publicado pelo Comitê da Basileia de Supervisão Bancária Internacional (2018), as *fintechs* têm trazidos muitos benefícios potenciais, incluindo o acesso à inclusão financeira de consumidores antes sub-atendidos. Além disso proporcionam serviços com redução nos custos das transações, maior conveniência no acesso pelos consumidores, além de maior transparência, resultando em uma melhor experiência para o cliente através do uso de tecnologias avançadas como Inteligência Artificial (IA), *Big Data Analytics*, computação em nuvem e uso de novos aplicativos. (COMITÊ DA BASILÉIA DE SUPERVISÃO BANCÁRIA, 2018).

Conforme FintechLab (2019), o número de *fintechs* apresentadas para o Brasil no ano de 2019 obteve um crescimento de 33% comparado ao ano de 2018, mostrando que esse tipo de iniciativa vem crescendo significativamente. Em junho de 2019 o número de *fintechs* no país alcançou a marca de 604 iniciativas, contra 453 empresas registradas até agosto de 2018 (FINTECHLAB, 2019).

Conforme a figura 5, atualmente cerca de 151 *fintechs* de um total de 604 encontram-se no setor de Pagamentos, representando um total de 29% de iniciativas. Outros 18% das *fintechs* fazem parte do setor de Empréstimos e 17% pertencem ao setor de Gestão Financeira, totalizando mais de 60% das iniciativas. Dentre os demais nichos de negócios aos quais as *fintechs* pertencem ainda destacamos os setores de investimentos, seguros, criptomoedas, *funding*, negociação de dívidas, câmbio e remessas, multiserviços e bancos digitais, que totalizam 2% do total de *fintechs* em um somatório de 12 iniciativas, destacando-se os principais bancos digitais hoje como NuBank, Neon, Inter, Agibank, entre outros. (FINTECHLAB, 2019).



relacionamento com cliente sem necessidade de presença física, como ocorrem nos bancos tradicionais. (BACEN-REB, 2019).

Os bancos digitais evoluíram no Brasil ao mesmo tempo em que aumentou o número de brasileiros com acesso à internet. Conforme pesquisa da BoostLab, do BTG Pactual (2020), hoje 70% da população têm acesso à internet, sendo que, deste percentual, 97% utilizam o celular para acesso à rede.

A mesma pesquisa do BTG Pactual (2020) informa que houve um crescimento de 147% no número de bancos digitais, comparando com os anos de 2017 e 2018, e informam ainda que 53,7% dos brasileiros apontam a economia com taxas de manutenção de conta como um dos principais motivos para a troca para os bancos digitais.

Apesar do crescente número de adeptos aos bancos digitais, a fidelidade e confiança dos brasileiros nos bancos tradicionais ainda representam o pensamento de 63% da população, por isso, um dos desafios dos bancos digitais é se firmarem como instituições confiáveis. (BTG PACTUAL - Pesquisa BoosLab, 2020). Com isso, os bancos tradicionais, ao se digitalizarem e criarem seus próprios bancos digitais, como é o caso do Banco Bradesco com a Next, do Santander com a SuperDigital, do Banco do Brasil com a Conta Fácil e outros, ganham clientes adeptos dos bancos digitais que podem ao mesmo tempo ter a confiabilidade dos bancos tradicionais já consolidados. (BTG PACTUAL, 2020).

### 2.3 – SÍNTESE CONCEITUAL

Nesta seção apresentaremos o quadro 2, que contém a síntese dos principais conceitos e tecnologias estudados neste capítulo da fundamentação teórica e que serão considerados na análise do estudo de caso do Barrisul, na sua transformação digital.

## Quadro 2 – Principais conceitos considerados no estudo de caso

(continua)

| Conceito   | Definição  | Fonte   |
|--|--|---|
| <b>Transformação digital</b>                         | “[...]um processo que visa melhorar uma entidade desencadeando mudanças significativas em suas propriedades através da combinação de informações, tecnologias de computação, comunicação e conectividade.”   | (VIAL, 2019, p. 9)  |
| <b>Tecnologias chaves para transformação digital</b> | <p><b>Blockchain</b> - trata-se de um banco de dados através de rede de troca para movimentos de transações, valores e outros, sem a necessidade de um intermediário financeiro.</p> <p>- <b>Big Data</b> - “o fenômeno em que dados são produzidos em vários formatos e armazenados por uma grande quantidade de dispositivos e equipamentos.”</p> <p>-<b>Inteligência Artificial/ Computação Cognitiva</b> - Máquinas hoje capazes de realizar tarefas cognitivas por meio de um aprendizado autônomo que antes eram exclusivamente desempenhadas por humanos.</p> <p>- <b>Chatbots</b> - “[...]programas que simulam uma conversa, como as estabelecidas entre seres humanos, como um ‘amigo virtual’.”</p> <p>- <b>Open Banking</b> - “[...]modelo colaborativo no qual os dados bancários são compartilhados através de APIs entre duas ou mais partes não filiadas para fornecer recursos aprimorados ao mercado”.</p> | <p>(MOUGAYAR, 2017)</p> <p>(AMARAL, 2016, p. 7)</p> <p>(BRYNJOLFSSON ; MCAFEE, 2014)</p> <p>(NUNES, 2012, p. 3)</p> <p>Brodsky e Oakes (2017, p. 2)</p> |

| Conceito  | Definição   | Fonte                              |
|---|---|------------------------------------|
| <p><b>Tecnologias chaves para transformação digital</b></p> | <p>- <b>IoT – Internet das Coisas</b> - “[...]relação entre as coisas físicas como produtos e serviços, e as pessoas através de plataformas e tecnologias conectadas”.</p>                              | <p>(SCHWAB, 2016, p. 26)</p>       |
|   | <p>- <b>Mobile Banking</b> - transações bancárias efetuadas por meio digital.</p>   | <p>FEBRABAN (2019)</p>             |
| <p><b>Bancos Digitais</b></p>                               | <p>“Tipo de negócio bancário que baseia-se em tecnologias inovadoras como plataformas on-line, inteligência artificial, big data e relacionamento com cliente sem necessidade de presença física.”.</p> | <p>(BACEN - REB, 2019, p. 147)</p> |
| <p><b>Fintechs</b></p>                                      | <p>“Empresas que usam a tecnologia digital para prestar serviços financeiros a consumidores e empresas de uma forma inovadora e sob novos modelos de negócios.”.</p>                                    | <p>CAF (2016, p. 11)</p>           |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de fontes já citadas na tabela.

Após serem apresentados os principais conceitos que serão utilizados na análise deste estudo de caso, o próximo capítulo será destinado a descrição dos métodos utilizados neste estudo para a obtenção dos resultados.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia de pesquisa que foi utilizada para a obtenção dos dados necessários para atender os objetivos geral e específicos do estudo, bem como responder à questão principal do estudo que trata de como têm ocorrido a transformação digital no Banrisul e como o banco vem se preparando e agindo para enfrentar o aumento da competitividade no setor com o surgimento dos bancos digitais e *fintechs*.

#### 3.1 – DEFINIÇÃO DO PARADIGMA DA PESQUISA

Para a correta obtenção dos resultados esperados para este estudo foi utilizado o paradigma qualitativo, reconhecendo que as pessoas possuem um papel muito importante na busca de conhecimento durante o processo de pesquisa. (GIL, 2008). Para Richardson (1999, p. 79) se justifica o uso de uma abordagem qualitativa “[...]por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”.

Neste tipo de pesquisa, não vamos a campo atrás de medições, tendo em vista que nossos resultados apresentados não serão, em sua maior parte, numéricos e não serão passíveis de análises estatísticas, mas sim, atua-se na busca do conhecimento através de interações sociais ou interpessoais, compreendendo e interpretando as informações coletadas.

Ainda, em relação ao enquadramento da pesquisa, foi utilizada uma pesquisa de caráter descritivo, que estuda as características de determinado grupo ou população por meio de um problema específico, avaliado por uma técnica padronizada de coleta de dados (GIL, 2010).

#### 3.2 – MÉTODO DE PESQUISA

O método adotado para o trabalho em questão trata-se de um estudo de caso único. Para Gil (2008, p. 57-58), a metodologia de pesquisa de estudo de caso “[...]”

é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

A ideia principal de se ter realizado este estudo de caso sobre o Banco Banrisul surgiu a partir do conhecimento da autora no setor bancário, visto que a pesquisadora trabalha na instituição há 8 anos, e, tendo em vista que já era possível visualizar muitas mudanças ocorrendo no setor bancário, advindas com a crescente tecnologia, surgiu a vontade de conhecer melhor um assunto relevante para os dias atuais dentro das instituições, que é a transformação digital.

Como já informado por Gil (2008), o método do estudo de caso é amplamente utilizado pelos pesquisadores pelos seus diferentes propósitos, como os utilizados para este estudo na escolha de pesquisa de um fenômeno contemporâneo, inserido na atual realidade do setor bancário, mais especificamente o Banrisul, utilizado para obtenção dos resultados diversas fontes de pesquisas.

Para Goldenberg (2004) o estudo de caso possibilita reunir muitas informações utilizando-se várias técnicas de pesquisa, o que contribui para um alcance maior de realidade com o objeto do estudo. Da mesma forma pensa Yin (2001, p. 27) “[...] o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, documentos, artefatos, entrevistas e observações além do que poder estar disponível no estudo histórico convencional”.

Descreve-se na seção abaixo detalhadamente as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas no estudo.

### 3.3 – TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Nesta seção serão apresentadas as técnicas de coleta de dados que foram constatadas como as mais adequadas para atingir os objetivos deste estudo, sendo que todas as fontes utilizadas serviram de forma a complementar as evidências encontradas.

Das principais fontes utilizadas para este estudo, foram coletados dados em diversas unidades da organização escolhida para análise, pela modalidade de entrevistas, uso de documentação, observação direta, bem como o aproveitamento

de um estudo anterior também realizado pela autora dentro do Banrisul com levantamento de dados quantitativos através de pesquisa *survey*.

Como forma inicial de coleta de dados e familiarização com o tema, uma visita foi realizada em 27/09/2019 no período da tarde, pela autora, na Unidade de Transformação Digital, devidamente programada pela Universidade Corporativa do Banrisul, como parte do processo de desenvolvimento do estágio obrigatório de curso de graduação, que também visou entender um pouco mais sobre a transformação digital dentro do banco. Assim, utilizou-se a observação direta para conhecer de perto o ambiente de trabalho, bem como contar com informações adicionais, através de fotos tiradas do local visitado, para posterior uso no trabalho. Sobre a vantagem de utilização da observação direta, Gil (2008, p. 100) comenta:

A observação apresenta como principal vantagem, em relação a outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. Desse modo, a subjetividade, que permeia todo o processo de investigação social, tende a ser reduzida.

Em um segundo momento, um questionário foi também elaborado, em 2019, para a realização de estágio obrigatório de conclusão do curso de administração, através de pesquisa do tipo *survey*. Esta foi elaborada para que fosse possível buscar a identificação do público-alvo utilizador de serviços bancários, visando compreender o que leva os usuários a serem clientes dos Bancos Digitais e não dos Bancos Tradicionais. O questionário é conceituado por Gil(2008, p. 121) como:

[...] a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

O foco da população da pesquisa se deu no Rio Grande do Sul, com pessoas acima de 18 anos, para a rede de conhecidos da entrevistadora, sendo importante mencionar que não foram entrevistados colaboradores do Banrisul nem clientes diretos atendidos pela pesquisadora, para não haver influência nas respostas.

O questionário, que obteve 90 respondentes, contou com perguntas fechadas de múltipla escolha, e outras de escolha única. Ele foi elaborado na plataforma *Survey Monkey*, sendo que o *link* da pesquisa foi enviado através de *e-mail*,



*WhatsApp* e *Facebook*, explicando o motivo da pesquisa e convidando as pessoas a participar do estudo. O questionário completo que foi aplicado encontra-se no Apêndice C deste estudo. Na tabela 1 visualiza-se uma síntese do perfil dos respondentes do questionário realizado pela autora, no ano de 2019.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes do questionário survey

| <b>Faixa de Idade</b> | <b>Percentual de respondentes</b> |
|-----------------------|-----------------------------------|
| 18 a 25 anos          | 7,78%                             |
| 26 a 37 anos          | 27,78%                            |
| 38 a 50 anos          | 36,66%                            |
| 51 a 60 anos          | 20,00%                            |
| 60 ou mais            | 7,78%                             |
| <b>Total</b>          | <b>100,00%</b>                    |
| <b>Gênero</b>         |                                   |
| Feminino              | 68,89%                            |
| Masculino             | 30,00%                            |
| Prefiro não opinar    | 1,11%                             |
| <b>Total</b>          | <b>100,00%</b>                    |
| <b>Escolaridade</b>   |                                   |
| Ensino Fundamental    | 1,11%                             |
| Ensino Médio          | 22,22%                            |
| Ensino Superior       | 70,00%                            |
| Mestrado              | 6,67%                             |
| <b>Total</b>          | <b>100,00%</b>                    |

Fonte: Elaborado pela autora.

Alguns resultados desta pesquisa *survey* foram utilizadas como complemento para identificação de dados relevantes para este estudo, auxiliando na comparação dos resultados com a literatura e demais dados levantados com as demais técnicas de coleta de dados, explicadas abaixo.

Em um estudo de caso, uma coleta de dados via análise de documentos fez-se necessária. No caso, os documentos permitiram compreender alguns eventos históricos do Banrisul, conhecer a evolução da tecnologia do banco, bem como também foram utilizados documentos já estruturados pelo Banrisul e divulgados a público, como organograma geral do Banrisul, notícias e publicações em redes sociais.

Como alguns dados se tratam de informações sigilosas, de uso interno do banco, os responsáveis pelas áreas integradas no projeto sinalizaram a liberação do uso prévio destes dados, sendo liberado seus usos, também, assim como a abertura a público do nome do Banrisul (ver anuência no Apêndice A) pela Universidade Corporativa do banco, que acompanhou, autorizou, intermediou a pesquisa acadêmica em conjunto com a estudante, e indicou facilitadores das áreas abrangentes ao trabalho. Esse setor deu suporte para marcações das entrevistas e obtenção de dados com os gestores das respectivas áreas, sendo mantido assim o foco na ética, transparência e divulgação de informações previamente autorizadas pelo banco.

Além da utilização da observação inicial e dos documentos que serviram como uma base para complementar as demais fontes de levantamento de dados, foram realizadas entrevistas com gestores das áreas da transformação digital, agência digital, *Open Banking* e *Gestão de Dados e Analytics*, assim como também foram entrevistados 4 gestores de agências físicas do Banrisul, visando obter dados reais relacionados diretamente com a questão problema da pesquisa.

Conceitua-se entrevista, como “[...]uma fórmula de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (GIL, 2008, p.109). Com as entrevistas realizadas foram obtidos como resultado ganhos significativos pela interação social com gestores com grande conhecimento em seu ramo de atuação, o que enriqueceu a coleta das informações, pois trouxeram elementos importantes como os citados também por Selltiz (apud GIL, 2008, p. 109):

Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem

como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.

O objetivo das entrevistas foi a realização de perguntas de caráter investigativo nas áreas relacionadas com este estudo, acerca das estratégias e ações adotadas pelo BANRISUL para sua transformação digital, agregando tecnologia e transformação das pessoas da organização.

As entrevistas realizadas foram da forma estruturada, por meio de um roteiro com lista fixa de perguntas que seguiram um padrão para os mesmos respondentes de uma determinada área, o que possibilitou um levantamento de dados qualitativos relevantes, de forma padronizada, seguindo roteiro de abertura e fechamento conforme quadro 3:

Quadro 3 – Roteiro de abertura e fechamento das entrevistas

|   |
|---|
| <p style="text-align: center;"><b>ABERTURA DA ENTREVISTA</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Cumprimento e agradecimento pela disponibilidade em participar da entrevista</li><li>2) Breve apresentação do conteúdo do estudo e objetivo da entrevista</li><li>3) Solicitação de autorização para gravar a entrevista para posterior transcrição</li><li>4) Perguntas de Cabeçalho: Nome do entrevistado, Formação, Cargo, Tempo de empresa.</li><li>5) Perguntas relacionadas ao roteiro principal da entrevista</li></ol> <p style="text-align: center;"><b>FECHAMENTO DA ENTREVISTA</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>6) Questionamento ao entrevistado se deseja adicionar algo que não tenha sido abordado nas questões principais da entrevista</li><li>7) Agradecimento pela participação e importância da sua contribuição ao estudo</li><li>8) Encerramento da entrevista</li></ol> |
|---|

Fonte: Elaborado pela autora.

Os roteiros utilizados nas entrevistas foram elaborados visando coletar dados suficientes para responder aos objetivos deste estudo e foram previamente aprovados pela orientadora deste trabalho. Eles estão no Apêndice B deste documento, contendo, para os 4 gestores entrevistados das agências físicas, um total de 9 perguntas, 12 perguntas para o gestor da Unidade de Transformação Digital, 13 perguntas para o gestor da Unidade de Agência Digital, e 6 perguntas para as Unidades de *Open Banking e Gestão de Dados e Analytics*.

Ainda, quanto ao público selecionado para as entrevistas, apresenta-se abaixo o Quadro 4 contendo a síntese de cargos, anos de empresa e áreas entrevistadas para melhor compreensão do método desta coleta de dados.

Quadro 4 – Dados gerais dos entrevistados e entrevistas realizadas

|   | <b>Sigla atribuída</b> | <b>Data da realização</b> | <b>Meio/ Local</b> | <b>Tempo de empresa</b> | <b>Cargo/Função</b>  | <b>Área/Unidade</b>                    | <b>Duração da entrevista</b>     |
|---|------------------------|---------------------------|--------------------|-------------------------|--|--|----------------------------------|
| 1 | G1                     | 22/09/2020                | SKYPE              | 14 anos                 | Gerente Adjunto  | Agência Física                         | 0:45:23                          |
| 2 | G2                     | 23/09/2020                | WEBEX              | 30 anos                 | Gerente Geral  | Agência Física                         | 0:29:35                          |
| 3 | G3                     | 28/09/2020                | WEBEX              | 31 anos                 | Gerente Geral  | Agência Física                         | 0:56:28                          |
| 4 | G4                     | 08/10/2020                | E-MAIL             | 31 anos                 | Gerente Adjunto  | Agência Física                         | Tempo transcorrido não calculado |
| 5 | GTD                    | 28/09/2020                | WEBEX              | 22 anos                 | Gerente Executivo de Transformação e Métodos ágeis                 | Unidade de Transformação Digital       | 0:43:27                          |
| 6 | GAD                    | 26/10/2020                | WEBEX              | 10 anos                 | Gerência de Gestão de Negócios Digitais II                         | Unidade de Agência Digital             | 0:55:00                          |
| 7 | SOB                    | 03/11/2020                | WEBEX              | 8 anos                  | Superintendente da Unidade de Parcerias de Negócios e Open Banking | Unidade de Open Banking                | 0:59:20                          |
| 8 | GDA                    | 05/11/2020                | E-MAIL             | Não informado           | Gerência de Gestão de Dados  | Unidade de Gestão de dados e Analytics | Tempo transcorrido não calculado |

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas foram agendadas previamente com todos os gestores, em horários que não interferissem em suas jornadas de trabalho, e nem na da entrevistadora, sendo que todas elas foram realizadas através de sala de reunião criada na plataforma Webex<sup>1</sup>, que é a oficialmente utilizada pelo Banrisul em suas reuniões, cursos e conversas. Essa plataforma foi instituída como meio de comunicação para período de isolamento social devido à pandemia de COVID-19. Por esta razão, não foi realizada nenhuma entrevista presencial. As entrevistas foram realizadas por meio de conversação no meio online, as quais foram gravadas com a autorização dos entrevistados para posterior transcrição, sendo que foram tratadas de natureza profissional entre pesquisador e pesquisados, mantendo os pressupostos de preparação e diretrizes relatados por Lakatos e Marconi (2009).

### 3.4 – TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Em relação às análises dos dados coletados, foi utilizado o paradigma qualitativo, obtendo-se uma quantidade grande de informações não estruturadas, em formato de documentos, textos, entrevistas transcritas, fotos ou imagens que foram organizados para uma correta interpretação.

A análise de conteúdo foi então utilizada, de acordo com Berelson (apud GIL, 2008, p. 152), trata-se de: "[...]uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações".

Seguindo orientações de acordo com essa técnica, foram seguidos os três passos para a correta utilização desta análise, que são (1) a pré-análise dos dados, (2) a exploração e análise dos materiais coletados e (3) o tratamento dos dados para interpretação dos resultados (RICHARDSON, 1999), o que nos possibilitou obter como resultados uma compreensão maior das questões levantadas neste estudo.

A **etapa da pré-análise**, segundo Richardson (1999, p. 231): "Geralmente, abrange três aspectos: a escolha do material, a formulação de hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores para a interpretação dos resultados". Ou seja, foram realizados nesta etapa os primeiros contatos com os documentos e transcrição das

---

<sup>1</sup>Webex – Uma empresa do grupo Cisco que oferece aplicativos de demanda, reunião online, web conferência e aplicações de videoconferência. <Disponível em: [www.webex.com.br](http://www.webex.com.br)>.

entrevistas, com leitura superficial dos materiais e escolhidos aqueles que foram utilizados nas etapas seguintes.

Na etapa da **exploração e análise dos conteúdos**, foram cuidadosamente analisados os conteúdos selecionados na pré-análise, sendo que foi necessário, pelo grande número de informações, realizar uma categorização das informações. O uso da codificação dos dados fez-se necessária pelo grande volume de dados obtidos com as entrevistas, conseguindo visualizar melhor os resultados semelhantes. Richardson (1999, p. 233) cita codificação como “[...] uma transformação - seguindo regras especificadas dos dados de um texto, procurando agrupá-los em unidades que permitam uma representação do conteúdo desse texto.”

Desta forma, foi elaborada uma tabela no LibreOffice Calc que facilitou a visualização dos conteúdos de maior relevância e ajudou na interpretação de resultados, conseguindo-se obter um padrão de organização das respostas alinhadas com a fundamentação teórica deste estudo. A tabela completa de codificação pode ser visualizada no Apêndice D deste estudo.

Por fim, foi realizado o **tratamento e interpretação de dados**, que baseia-se na configuração e interpretação dos materiais para uso efetivo no estudo (GIL, 2008). Os resultados dessa análise e interpretação são apresentados no capítulo a seguir.

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

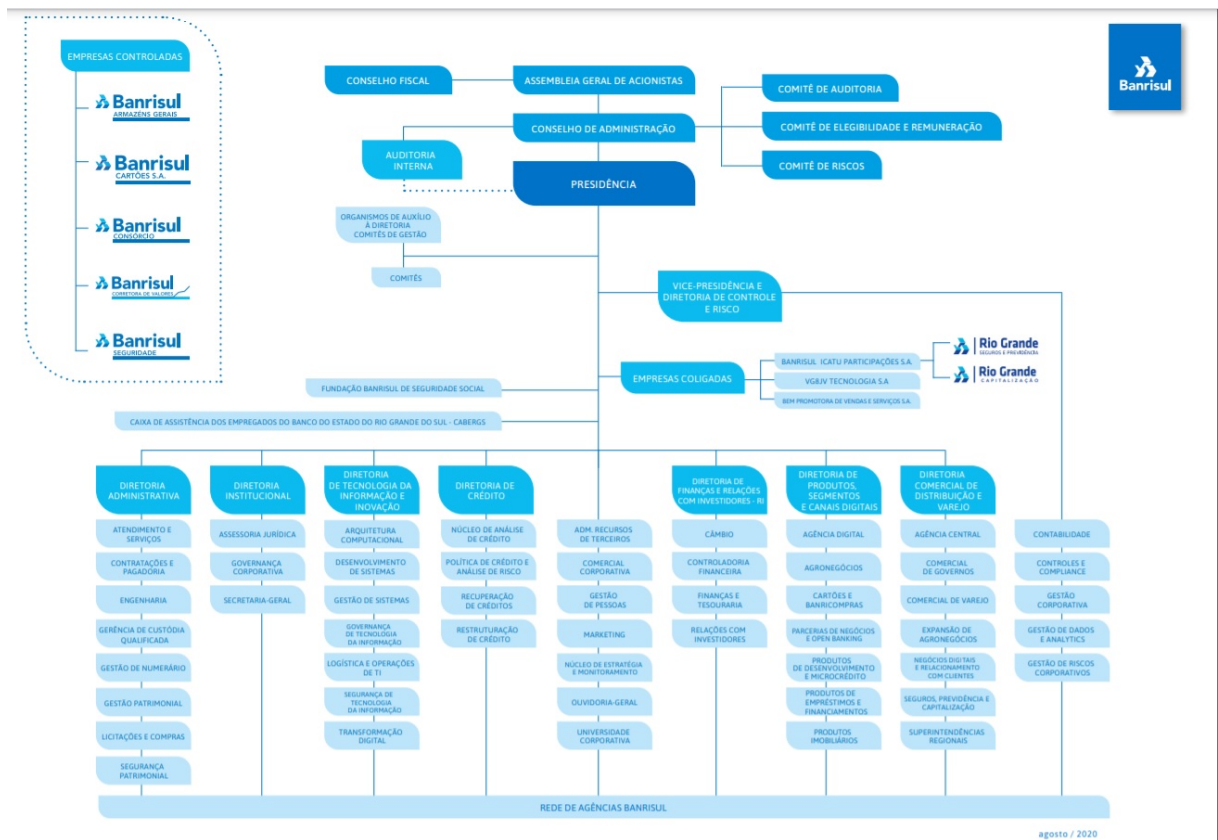
Este capítulo apresenta a análise dos resultados encontrados neste estudo, primeiramente apresentando a empresa foco, posteriormente é abordada a transformação digital no Banrisul, desde a criação de uma Unidade específica criada dentro do banco, como também a participação das pessoas neste processo. Por fim, cita-se as tecnologias e processos chaves utilizados pelo Banrisul para tornar o banco mais competitivo frente as *fintechs* e bancos digitais.

### **4.1 APRESENTAÇÃO DO BANRISUL**

Constituído em 1928 em meio a uma crise que passava o nosso estado e também, em meio à crise mundial, o BERGS, assim chamado na época, foi inicialmente criado como Banco público de crédito rural e hipotecário, e passou a operar como Banco Múltiplo em 1990, consolidando-se como um dos principais bancos comerciais do país e competindo frente a frente com outros Bancos comerciais já consolidados (BANRISUL, 2019). Em 1998, absorveu toda a estrutura de agências, clientes e ativos da Caixa Econômica Estadual, a qual foi extinta (ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RS, 1998).

O Banco do Estado do Rio Grande do Sul, objeto deste estudo, assumiu seu nome atual Banrisul em 1971, tendo sua classificação como uma empresa de economia mista, com suas ações majoritárias pertencentes do Estado, atuando hoje em dia em sua maioria nas mais diversas cidades do Rio Grande do Sul, além de agências instaladas em Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal além de uma unidade Administrativa em Miami. Conta hoje com 514 agências espalhadas nas regiões descritas anteriormente e mais de 10 mil colaboradores, todos contratados através de processo seletivo de concurso público (BANRISUL, 2019). Apresenta-se, atualmente, como Grupo Banrisul S.A., tendo a seguinte estrutura organizacional – ver figura 6.

Figura 6 – Organograma do Grupo Banrisul S.A.



Fonte: BANRISUL RI (2020)

Em se tratando de sua trajetória com a tecnologia, na década de 1980 o Banrisul foi um dos primeiros bancos do país a iniciar a automatização de serviços, por meio de compra do primeiro computador de grande porte implantado no RS, (ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2018), e outros menores que também puderam ser utilizados pelos clientes do próprio Banco para tirar extratos de suas contas-correntes (BANRISUL, 2019).

Em 2005, lançou o cartão internet Banrisul com chip inteligente, um grande avanço na América Latina, que deu ao banco em 2009 o prêmio de melhor solução de cartão inteligente na Conferência mundial do Sistema Multos<sup>2</sup> na Malásia, sistema esse que permite várias aplicações em um mesmo chip, como pagamentos em débitos, créditos e certificação digital (ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2009).

<sup>2</sup> Multos – Empresa da área de Tecnologia de “Smartcards” multiaplicação. <Disponível em: <http://www.multosinternational.com/pt>>



Em contínua busca nos avanços tecnológicos, transformou a unidade de Tecnologia da Informação em modelo disruptivo e criou a nova unidade no banco, no ano de 2018, chamada de UTD (Unidade de Transformação Digital), assim como a criação da Agência Digital, buscando agregar a seus clientes melhores experiências nos atendimentos virtuais.(BANRISUL, 2019).

Visando conhecer melhor as evoluções e transformações que estão ocorrendo constantemente no Banrisul, nas seções a seguir discutiremos a análise dos resultados encontrados com as entrevistas.

#### 4.2 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO BANRISUL

Dados históricos do Banrisul, como os mencionados na seção anterior, nos mostraram que o banco sempre buscou a vanguarda da tecnologia e que busca nas inovações uma forma de se manter como um banco de valor para seus clientes, principalmente dentro do Rio Grande do Sul. Ao longo dos anos de trabalho dos gestores entrevistados, eles puderam visualizar muitas mudanças tecnológicas na instituição, que serviram como base para uma mudança de comportamento e de procedimentos internos dentro do sistema bancário que vislumbram hoje.

Neste contexto histórico de mudanças tecnológicas ocorridas na instituição, G1 relata que seus 8 anos como gestora dentro do banco lhe fizeram perceber que a mudanças nos sistemas dos caixas, através das automatizações de procedimentos e fechamentos contábeis, foram bem relevantes para a agilidade nos processos. Em termos mas atuais, o mesmo gestor ainda relata a importância do aplicativo Banrisul digital para *mobile banking* e a possibilidade de realização dos cadastros digitais dos clientes. Estes sistemas avançaram de certa forma que hoje, trabalhando em *Home Office*, se torna possível atualizar um cadastro de um cliente, bastando apenas a presença dele na agência física ainda somente para assinatura final da atualização.

Para G2 a evolução nos caixas do Banrisul também teve um peso significativo para o banco.

*“Em 1990 quando eu entrei no banco havia 50 caixas na cidade onde eu entrei em Rio Pardo, e eu entrei como caixa. A quantidade de guichês tomava todo o prédio da agência. Hoje nós temos 2, 3 caixas nas casas com estrutura de população média. Em algumas casas, ou provavelmente*

*logo ali na frente nós teremos estruturas sem caixas, dada a evolução tecnológica hoje dentro do sistema financeiro”.(G2)*

G3 comenta, em seus 31 anos de trabalho junto à instituição, as muitas fases que o Banrisul passou com os avanços tecnológicos. Ressalva que um dos motivos que levou o banco em 2008 à abertura de seu capital foi a busca de recursos financeiros para investir em tecnologia, a fim de que pudesse posicionar o banco no novo sistema financeiro que estava por vir.

Com base nestes depoimentos e através ainda da afirmação de G3 sobre a evolução dos sistemas dos caixas nos bancos, temos a diminuição constante da quantidade de caixas dentro das agências, tendo como causa a evolução nas transações digitais, que oportuniza aos clientes realizar transações antes aceitas apenas dentro das agências e agora podendo ser realizadas no conforto das suas casas.

Em 2017, ocorreu uma consultoria que atuava junto à Presidência do Banrisul, a qual queria apostar na transformação digital dentro do banco, aproveitando a expertise da consultoria nesta área e tomando as medidas para sobreviver ao mercado que já estava se transformando muito (GTD). Assim, através da criação da unidade da transformação digital, com modelos de disrupção e métodos ágeis, pode-se ter uma integração maior entre a área de TI com o negócio do Banco. (BANRISUL, 2019).

No princípio da criação da unidade de transformação digital no Banrisul, em 2018, a área contava com apenas 15 colaboradores que atuavam em dois projetos pilotos estipulados pela diretoria do banco como prioritários. Ao final destes dois projetos o banco visualizou resultados muito satisfatórios que levou à decisão de aumentar a unidade por meio de novos investimentos.

Atualmente, em 2020, a unidade conta com 12 times de trabalho, somando um total em torno de 120 colaboradores. A unidade fica localizada no prédio sede do Centro Administrativo do Banrisul, localizado na cidade de Porto Alegre, cujo 11º andar foi todo reformado para que se tivesse uma ideia de inovação e transformação.

O gestor da UTD que participou do crescimento da área e período de reforma do andar conta que para se inspirar na reforma, visitaram empresas como *Google*,

em São Paulo, *Ifood* e outras, tentando agregar ao Banco além de uma infraestrutura inovadora (GTD), uma ideia de transformação e agilidade, sendo a única área hoje do banco que possui essa nova estrutura apresentada nas figuras 7 e 8, em fotos tiradas pela autora do estudo quando em visita na UTD que foi realizada em 27/09/2019 para a realização do relatório de estágio obrigatório para o curso Administração de Empresas, cujo assunto já vislumbrava a Transformação Digital. As figuras 7 e 8 contemplam visões parciais do andar reformado para alocar a UTD no Banrisul.

Figura 7 – Visão parcial do andar reformado para a Unidade de Transformação Digital.



Fonte: Foto tirada pela autora do estudo em visita realizada na Unidade em setembro de 2019 – uso de imagem autorizado pelo Banrisul.

Figura 8 – Visão parcial da Unidade de Transformação Digital.



Fonte: Foto tirada pela autora do estudo em visita realizada na Unidade em setembro de 2019 – uso de imagem autorizado pelo Banrisul.

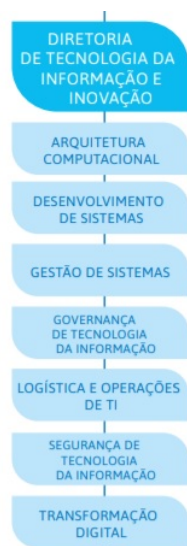
Outros bancos que se transformaram digitalmente, como afirma GTD não criaram uma unidade separada de seu banco, mas sim um core bancário separado do restante, normalmente gerando-se bancos digitais a parte. A estratégia do Banrisul em criar uma unidade dentro do próprio banco ocorreu para ganhar força de movimento e maior integração entre a área tecnológica e as áreas de negócio do banco.

O gestor citado acima não soube informar qual o valor gasto no investimento para a transformação digital, pois isso fica com o setor de engenharia e patrimônio do banco, porém cita que a maior parte dos investimentos foram para a reforma do andar, e os funcionários da unidade foram realocados de outras unidades do Banrisul, sem necessidade de contratação adicional, com exceção de poucos funcionários da UTD, sendo que apenas 10 a 12 pessoas, em um total de 120 colaboradores, que foram contratados por meio de concurso público específico para o setor de TI elaborado pelo Banrisul.

A unidade, como descrita por GTD, conta com 12 times de trabalho, separados por áreas de interesse dentro do banco, como exemplo citou dois times de Vero(ou unidade de cartões), um time de crédito agro, dois times de crédito comercial, além de outros diversos times com interesses em aquisição de clientes, abertura de conta, investimento e seguros.

Na Figura 9 podemos vislumbrar com mais detalhes a raiz de TI base para o suporte da Unidade de Transformação Digital do Banrisul.

Figura 9 – Base estrutural atrelada a Unidade de Transformação Digital do Banrisul



Fonte: Organograma Estrutural - Teor público de BANRISUL RI (2020)

A UTD conta em sua base estrutural o apoio direto da Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação, bem como da Governança de Tecnologia da Informação, entre outros, e mantém uma ligação com a rede de agências do banco. (BANRISUL RI, 2020)

Pode-se dizer que a UTD conta com atribuições estratégicas em relação a transformação digital no Banrisul, como manter objetivos voltados a mudança de cultura da empresa, foco nas melhorias e desenvolvimento de novos produtos disponibilizados no APP (Aplicação em software) Banrisul Digital, que é o *mobile banking* do Banrisul, além do desenvolvimento de projetos voltados ao uso de novas tecnologias no banco, sempre alinhando estes projetos aos negócios da empresa. (GTD)

Como citado no parágrafo anterior, um dos principais focos de trabalho da UTD é criação de novos produtos, ou mudanças de produtos já existentes no banco, buscando sempre levar novas experiências para o cliente. O entrevistado GTD cita que o trabalho desenvolvido pela unidade tem foco no cliente, e comenta que a maneira como se desenvolviam produtos antes no banco são bem diferentes da maneira como desenvolvem agora.

Os projetos que são escolhidos para serem implementados pela UTD são escolhidos por priorização. A área de Governança de TI, em conjunto com a diretoria, levanta as necessidades das demandas e selecionam os projetos que serão implementados na Unidade de Transformação Digital. (GTD).

O entrevistado G3 acredita que, para o Banrisul, como banco estatal, por contar com alguns entraves financeiros por conta de necessidade de licitações, pode enfrentar alguns atrasos na evolução tecnológica se comparados com outras empresas. Neste mesmo sentido G1 também comenta que pelo conservadorismo que ainda existe no Banrisul, as evoluções tecnológicas podem não caminhar da maneira como vislumbram que deveria ocorrer.

Em contrapartida, GTD conta que acompanharam algumas empresas que se transformaram digitalmente e que a média de tempo que leva para uma empresa se transformar é em torno de 7 anos, bem diferente do que ocorre nas empresas que já nascem digitais, mesmo contando com poucos colaboradores. Assim, mesmo informando que a transformação digital não vem ocorrendo na velocidade como ele gostaria dentro do Banco, imagina que ao final deste ano de 2020 e no ano de 2021 o Banrisul terá grandes avanços neste contexto, e que será ainda mais fundamental a compreensão dos colaboradores do banco, em todas suas unidades, para que essa evolução ocorra.

#### **4.2.1 Mudança de comportamento como parte do processo**

Notou-se, por meio da fundamentação teórica, que a transformação digital não se trata apenas de tecnologias, mas também de mudança de comportamento nos processos e modelos mentais dos atores que compõe as instituições, sendo

importante neste passo que um conjunto de ações e pessoas possam estar alinhados com um mesmo objetivo para se ter sucesso na transformação digital.

A visão do Banrisul neste sentido vai ao encontro com a teoria, onde vê-se uma clara e importante necessidade de participação das pessoas neste processo de transformação digital de uma empresa, e para isso reforça-se a importância de o Banrisul ter em seu quadro funcional pessoas com vontade de se transformarem também.

Por meio deste pilar importante na transformação das pessoas, ou como descrevem alguns estudos, “atores”, deste processo dentro das organizações, encontramos os principais pontos tanto na teoria, citados por (NADKARNI; PRÜDGL, 2020), como também internamente no Banrisul, como mostra a Figura 10.

Figura 10 – Esquema dos pilares da transformação das pessoas do Banrisul no contexto digital



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado dos estudos de Nadkarni e Prüggl (2020)

Pessoas com vontade de mudança comportamental, o papel da Unidade de Transformação Digital na mudança de cultura do Banrisul, a importância da Universidade Corporativa do Banrisul na preparação e capacitação das pessoas e gestores altamente capacitados para servirem de base para a transformação de suas equipes, assim subdivide-se todos os passos dados pelo Banrisul para que a transformação das pessoas ocorra da forma mais efetiva possível.

A seguir analisamos os principais pilares da transformação das pessoas no Banrisul, conforme relacionados no esquema acima, usando como principais fontes de informações, as entrevistas realizadas com os gestores das agências físicas do Banrisul, bem como o gestor da Unidade de Transformação Digital.

**Mudança de comportamento das pessoas** - Sobre esta análise, em entrevistas realizadas com gestores de agências físicas do Banrisul e o Gestor da Unidade de Transformação Digital, constatamos o quão difícil pode ser mudar a mentalidade das pessoas e o quão necessário se tornarão essas transformações dentro de um contexto de mudanças que ocorrem no setor bancário com velocidade cada vez maior. G2 afirma, em sua entrevista, que durante seus 30 anos de banco vivenciou muitas mudanças, mas nada na velocidade com que vêm ocorrendo nos últimos anos, tratando este atual cenário como um “divisor de águas”, “[...] *ou você se adapta a ele, ou sai fora do mercado.*” (G2).

Ainda sobre o aspecto da mudança de comportamento das pessoas, a alteração nas capacidades dos funcionários, citado por G2, reforça que as pessoas que forem participar deste novo mercado devem estar preparadas para isso, adquirindo conhecimentos, para que a empresa possa avançar. Para G3 os funcionários precisam se movimentar, no sentido de avançarem e saírem da sua zona de conforto em um trabalho de educação, entendendo que este seja um grande desafio do Banco em função de ter funcionários muito antigos com uma certa resistência as mudanças tecnológicas. G1 relata que para os jovens as mudanças ocorrem de uma maneira mais rápida e fácil.

Ainda sobre a idade dos funcionários e suas facilidades em acompanhar a transformação digital, G2 comenta que muitos colaboradores com mais de 30 anos de banco não conseguem acessar o *home banking* em suas casas, e suas limitações de uso da tecnologia vão desde a falta de interesse em aprender, como a dificuldade de algumas pessoas, não ocorrendo de forma generalizada, mas com o passar da idade o interesse pelo novo dá espaço ao medo. G2 comenta ainda, que ao contrário dos colaboradores mais antigos, os novos concursados de dois anos, e de 8, 9 anos de banco atuam de maneira bem mais significativa no uso de novas tecnologias. Para poder se certificar de que os jovens farão parte das equipes do Banrisul, o banco lança anualmente programas de processos seletivos para



estagiários de nível superior, que, apesar de não limitar a inscrição por faixa de idade, garante que entrem pessoas com muita vontade de aprender e colaborar com a instituição. Assim como cita G1 em sua entrevista:

*“Para o jovem é muito fácil, o jovem aprende rápido, eu digo que o estagiário aprende mais que um funcionário. Um estagiário com 19, 20 anos tu ensina e no outro dia ele está vendendo, tu ensina hoje o seguro amanhã ele está vendendo 3,4. E toda facilidade tecnológica que o banco lançou, para um estagiário, ou para um funcionário mais jovem, é muito rápido, para eles aquilo ali é muito obvio, só que para o colega que já viu como era antes e como está hoje as vezes confunde”.*

**UTD colaborando na mudança de cultura** - Na visão do GTD a mudança do comportamento é um fator tão ou mais importante que a tecnologia. O gestor conceitua transformação digital como:

*“A tecnologia não é a transformação digital, ela só dá suporte para uma transformação digital. Uma transformação digital é uma mudança de comportamento, uma mudança de cultura, uma mudança de pensamento sistêmico”.*(GTD)

Neste contexto de mudança de cultura da empresa, GTD ainda comenta que a unidade de Transformação Digital dentro do banco trabalha com métodos ágeis de trabalho, e que uma das responsabilidades da Unidade é justamente mudar a cultura dentro do banco, pois precisa repensar os produtos do banco sobre um viés diferente, e este processo depende muito das pessoas.

No entendimento de G2 o banco já está atuando mais forte na transformação digital, mas que no grande grupo de colaboradores do banco ainda há uma grande quantidade de pessoas que não estão aptas a se adaptarem a nova cultura, e por isso, relata que considera muito importante a presença marcante de algumas unidades do banco que fortaleçam a formação das pessoas.

Para que os funcionários possam entender bem esse conceito e necessidade de mudanças comportamentais, G4 aposta que precisa se ter um conhecimento mais aprofundados do valor do Banrisul. Para G1 é necessário a intensificação dos treinamentos com funcionários e principalmente gestores, pois a mudança ocorre muito rápida e a necessidade de atualização é constante.

G2 cita em sua entrevista a importância do olhar da diretoria do banco no desenvolvimento das pessoas por meio dos treinamentos para que os colaboradores saibam utilizar e também ajudar os clientes com as novas tecnologias advindas com a transformação.

**Universidade Corporativa no desenvolvimento das pessoas** - Este processo de intensificação dos treinamentos e preparo dos funcionários do Banrisul tem ficado bastante a cargo da Universidade Corporativa do Banco, sendo que alguns entrevistados citam a importância deste trabalho neste contexto de transformação. G2 comenta a importância da Universidade Corporativa no desenvolvimento e preparo das pessoas para estarem aptos a atuar dentro deste novo mercado. G3 cita ainda que a Universidade Corporativa também tem um papel muito importante para manter o banco competitivo.

A Universidade Corporativa do Banrisul foi criada em 2014, tendo como um dos seus objetivos criar programas de treinamento e qualificação dos funcionários. (ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2014). Ela se organiza por meio de cinco principais pilares que são: Escola de Desenvolvimento Humano, Escola de Estratégia e Negócio, Escola de Líderes, Escola de Inovação e Tecnologia e Escola de Desenvolvimento sustentável, que juntas colaboram e estimulam o conhecimento coletivo dos colaboradores. Para a escola de Inovação e Tecnologia da UC(Universidade Corporativa), Rezende (2019, p. 58) comenta: “[...] objetiva institucionalizar a cultura de inovação, implementando pesquisa acadêmica, projetos inovadores e o desenvolvimento colaborativo de projetos, e integrar o conhecimento tecnológico da empresa com a comunidade Banrisul.”

Através do uso da plataforma Moodle<sup>3</sup> são disponibilizados constantemente cursos em EAD(Educação a distância), disponíveis a todos os funcionários do Banrisul, podendo ser acessados durante a jornada de trabalho dos funcionários. Quanto a esses cursos, o Banco indica que cada funcionário tenha em média 12 horas de cursos concluídos por semestre, além da preparação dos gestores por meio de um MBA (Master in Business Administration) em gestão bancária realizado em parceria com a Unisinos (UNISINOS, 2018), contribuindo para a renovação do conhecimento dos colaboradores da instituição e, assim, por meio de funcionários

---

<sup>3</sup> Moodle – Software de ambiente virtual de aprendizado. Disponível em: <<https://moodle.com/pt/>>

sempre atualizados, que ajudam a manter o Banrisul dentro de um patamar competitivo no setor bancário. (REZENDE, 2019).

No quesito da importância da qualificação dos gestores, viu-se que para que ocorra uma mudança de comportamento dos funcionários é importante a preparação dos gestores com competências de lideranças, que sirvam não apenas como exemplo para os funcionários evoluírem, mas que também saibam fazer os colaboradores perceberem a importância destas mudanças.

**Gestores com capacidades Transformadoras** - Como último pilar detalhado no esquema, mas não menos importante, os dados da pesquisa apontam que se ter gestores altamente qualificados e com capacidades transformadoras auxiliam o Banco na busca por funcionários com comportamentos modificados e ajudam o Banrisul a se manter competitivo no mercado digital. G1 informa que se o banco exigir que seja um gestor digital, vai se preparar para isso e se adaptar, para que possa repassar aos seus funcionários a motivação necessária para que eles também se atualizem, por isso, acredita que os treinamentos voltados aos gestores surtam mais efeitos do que treinar os funcionários.

Para G2 estar atualizado já faz parte do seu currículo dentro do Banco, e com isso consegue perceber melhor o que tem ocorrido na concorrência e o que deve ser feito internamente no Banrisul para avançar. Cita que manter um bom clima organizacional dentro das agências estimula os colaboradores a avançarem e vencer os desafios que as transformações trazem, convertendo esses avanços em resultados para o Banco. A agilidade na tomada de decisão é um fator relevante aos gestores para G4 pois o momento atual, onde se tem clientes que pedem respostas cada vez mais rápidas dos bancos, exige gestores mais ágeis em seus pareceres e decisões.

No mesmo sentido, G3 reforça a necessidade de se ter um gestor formador dentro das agências.

*“[...] ele precisa ser um cara de provocar o conhecimento, provocar mudança, disseminar a prática do aprender, cobrar isso de si e dos seus parceiros, que ele seja o agente de mudança, esse eu acho que é o novo gestor”.*

O desafio segundo ele é mudar a si próprio, e mudar porque o mercado exigirá essas mudanças de todos os profissionais, independente da instituição onde estarão atuando.

Finalizando com a ideia do gestor da Unidade de Transformação Digital, este cita que a maneira como os gestores encaminham suas equipes deve mudar, dando as pessoas mais autonomia, criando-se assim, profissionais que assumem mais responsabilidades. Mudanças no lado dos líderes, e dos liderados, é como sintetiza GTD.

#### **4.2.2 Aliando tecnologia à competitividade**

Em nossa fundamentação teórica vimos que a Quarta Revolução Industrial trouxe à nossa realidade uma quantidade significativa de tecnologias disruptivas e mudanças de paradigmas em uma velocidade não vistas antes. (SCHWAB, 2016). Com isso, as empresas buscam, através destas tecnologias, adaptarem suas empresas para poderem continuar competitivas no mercado, ainda mais no setor bancário que tem se tornado ainda mais competitivo com a vinda dos bancos digitais e fintechs. Por conta disso, o Banrisul não poderia ficar para trás em termos de tecnologias, sendo que além do lançamento da Unidade de Transformação Digital, se trouxe para a realidade do Banco uma série de outros processos chaves fundamentais para a complementação da sua digitalização como empresa.

Assim, através das entrevistas realizadas e documentos levantados, temos como resultados diversas novas frentes de trabalhos aliadas às tecnologias, que fazem surtir efeitos positivos aos clientes do Banco, aos colaboradores e gestores da empresa. Na visão do G2 os bancos possuem a característica de alterar uma sociedade. Eles trazem novas tecnologias de interação entre bancos e clientes, e que vai dando uma evolução tecnológica a vida das pessoas.

O banco demonstra que vem ampliando a forma de interação com a população em geral, com investimento nas redes sociais, por meio de publicações diárias voltadas a esclarecimentos sobre produtos e serviços, ofertas, aprendizado financeiro, além de ajudar a população na segurança da informação, prevenindo que caiam em golpes e fraudes.

Seguindo a tendência de Rogers (2017) citando as redes sociais como responsáveis pelo grande acesso dos consumidores na interação com as empresas e na forma de influências positivas ou negativas quanto aos produtos e serviços ofertados pelas organizações.

Por isso, as mídias sociais do Banrisul são diariamente atualizadas para interagir com os consumidores e captar dados que posteriormente servirão como base estratégica. A figura 11 apresenta algumas das telas capturas pelas mídias sociais do Banrisul, mostrando a interação com o público e o marketing sobre seus produtos e serviços.

Figura 11 – Apanhado de fotos das mídias sociais do Banrisul



Fonte: Publicações divulgadas ao público através das mídias sociais do Banrisul. (2020)

Pensando ainda no lado do cliente, o BACEN lançou o sistema PIX, de pagamentos instantâneos que visa agilizar e baratear os custos com transferência de valores e pagamentos entre usuários bancários. Neste quesito o Banrisul também já se preparou para o lançamento oficial aberto a público do uso do PIX em 16 de novembro de 2020 e já disponibilizou acesso a esse sistema em seu mobile banking, a todos os clientes do banco.

Sobre o PIX, GTD comenta que a nova funcionalidade reduzirá bastante o uso dos terminais de auto-atendimento e que a não cobrança de taxas é imposta pelo BACEN que gerará economia aos clientes nas transações antes cobradas

como TED (Transferência eletrônica disponível) ou DOC (Documento de crédito), porém essas duas últimas funcionalidades continuarão ativas normalmente.

Abaixo trazemos os resultados principais obtidos pelas entrevistas a respeito das principais tecnologias disruptivas hoje em trabalho no Banrisul.

#### 4.2.2.1 Mobile Banking Banrisul

O Mobile Banking, como é chamado hoje o modelo de acesso dos clientes aos bancos através de aplicativos para celulares, é uma das principais frentes de trabalho e desenvolvimento da Unidade de Transformação Digital do Banrisul. (GTD). Na literatura, Lee e Warkentin (2006, p. 754) conceituam Mobile Banking como:

[...]mobile banking se refere a um cliente-servidor sistema que é projetado especificamente para dispositivos móveis, permitindo que os clientes bancários usem dispositivos portáteis para acessar suas contas, pagar contas, autorizar transferências de fundos, ou realizar outras atividades.

Como GTD mencionou, o foco é sempre em levar uma nova experiência para o cliente, seja em lançamento de um novo produto no aplicativo para celulares do Banrisul, chamado Banrisul Digital, ou mesmo alterando produtos já existentes, para levar aos clientes novas formas de se ter o banco na palma das mãos. Também, já é possível visualizar no APP a possibilidade de abertura de contas universitárias para não correntistas, serviço esse essencial para facilitar a captação de clientes jovens que não desejam ir ao banco abrir uma conta.

No Quadro 5, temos uma visão geral dos entrevistados da pesquisa a respeito do mobile banking do Banrisul chamado de Banrisul Digital.

Quadro 5 – Visão geral da opinião dos entrevistados sobre o APP Banrisul Digital

| Entrevistado | Opinião sobre o APP Banrisul Digital (Mobile Banking)  |
|--------------|--|
| G1           | Através do Banrisul Digital dá para abrir boletos para pagamento diretamente do e-mail sem ter necessidade de imprimir nem escanear ele no computador. É para mim um dos melhores que tem no Brasil e mesmo assim tem a pessoa para te atender na agência física quando o cliente precisa reclamar de algo ou precisa de alguma ajuda.   |
| G2           | Temos uma plataforma bem mais completa hoje de acesso ao banco pelo celular. Dentro do aplicativo há a possibilidade de solicitação de cartão de crédito, para clientes e não clientes, ofertas de créditos, atualização cadastral dos clientes, ou seja, uma gama de produtos voltados para venda em massa, então a existências das nossas plataformas digitais e através da nossa Agência Digital, permite aos clientes com perfil voltado ao digital, que eles possam se auto atender ou ser atendidos remotamente, gerando valor para os clientes. |
| G3           | Neste momento da pandemia também encontramos uma procura mais massiva de cadastramento do Banrisul Digital. O Banrisul investiu e está ainda investindo forte na questão do APP digital, mas é necessário avançar bastante para que possa dar aos clientes, através desta plataforma tudo que ele precisa para se atender, agregando cada vez mais produtos.   |
| GTD          | A Unidade de transformação digital trabalha com tecnologias de Web e tecnologias de Mobile, e devido à pandemia ocorrida 2020 por COVID-19 levou a uma digitalização mais rápida dos clientes do Banco, o que resultou em grandes volumes de transações efetuadas via aplicativo móvel.  |

Fonte: Elaborado pela autora com base dos dados das entrevistas de 2020.

Na Unidade de Transformação Digital, o GTD relata que o crescimento do uso do Mobile Banking no Banrisul fez com que pessoas que antes não atuavam nos canais digitais, até mesmo pessoas mais idosas, passassem a realizar transações via Banrisul Digital por não poderem sair de suas casas para irem aos Bancos em meio a pandemia por COVID-19, mas que a resistência de acesso ao banco por este meio ainda acontece em função do medo pela segurança das informações e transações.

Em sua entrevista, G2 complementa que “[...]a geração de valor gera resultados com satisfação para ambas as partes do negócio”, incluindo clientes e a instituição bancária.

Para G3 que possui uma visão do banco e dos clientes no estado do Rio de Janeiro, o Banrisul, como banco tradicional, precisa provocar o cliente a utilizar cada vez mais os canais digitais para que eles possam aceitar a tecnologia do Banrisul assim como eles aceitam a tecnologia de outros bancos digitais.

Comentando sobre o quanto os acessos ao aplicativo do Banrisul Digital representam hoje para a instituição, o gestor da unidade de Transformação Digital

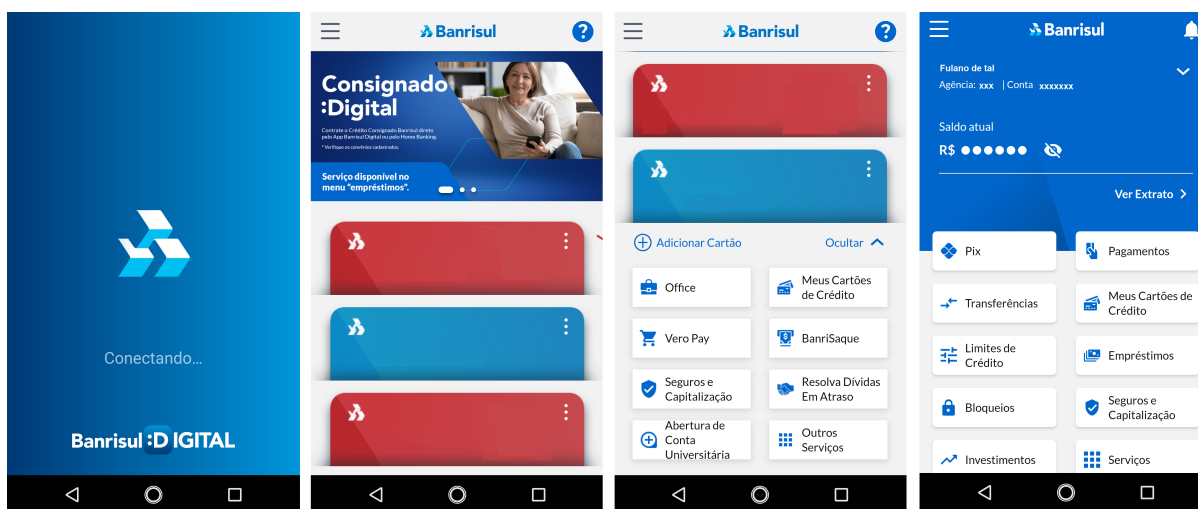
informa que, com os aumentos de uso ao aplicativo, tem-se 30% da base de clientes do Bravisul que já utilizam os canais digitais. Dos aproximadamente 4 milhões de clientes do banco, em torno de 1 milhão e 200 mil clientes usam o mobile banking, representando já metade de todas as operações que são realizadas no banco. Ainda assim, GTD informa que a utilização do Internet Banking tem sido um dos meios menos utilizados pelos clientes para acesso ao banco. GTD ainda conta com expectativa de crescimento do mobile banking do Bravisul, que se dará ao longo do tempo ao incluir novos produtos dentro do APP, mas comenta que o Banco deve chegar ao menos com 50% da sua base de clientes atuando em meio digital e que acredita que o Bravisul não chegará a ser um banco 100% digital por conta da sua base de clientes com idade mais avançada. (GTD).

No geral, os entrevistados do banco comentam que o Bravisul tem em mãos uma das melhores ferramentas de APP digital do país, lembrando que em 2020, através de uma análise realizada pela empresa paulista CardMonitor, que avaliou outros 35 APP's do setor, o aplicativo para cartões de crédito do Bravisul, que faz parte do Bravisul Digital, foi o único do país a ter 100% das suas funcionalidades apontadas como essenciais aos clientes. Ficando em segundo no ranking nacional, considerando como grandes diferenciais da ferramenta a criação e utilização de cartão de crédito virtual para uso de compras online, possibilidade de exportar as faturas em formato de planilha e outras, que foram consideradas funcionalidades "raras" em relação aos concorrentes. (BANRISUL, 2020).

A figura 12 contempla duas telas da interface do mobile banking do Bravisul, o Bravisul Digital, o qual apresenta com gráficos de fácil entendimento, clareza no acesso as funcionalidades e layout inicial que remete uma lembrança a uma carteira física pela disposição dos cartões inseridos nela, lembrando que ao usuário do Bravisul Digital é possível que se adicione tantos acessos a contas quanto o cliente desejar, desde que se sua titularidade ou responsabilidade pelas contas.



Figura 12 – Visão geral do Mobile Banking do Banrisul – Banrisul Digital



Fonte: Fotos do APP Banrisul Digital tiradas pela autora e editadas para excluir dados sigilosos (2020)

Neste sentido a unidade de transformação digital do Banrisul aposta do mobile banking a grande possibilidade de expansão dos clientes para os meios digitais e que pretendem sempre, através de novos projetos, implementarem mais funcionalidades à ferramenta para agregar cada vez mais valor aos clientes do Banco, com possibilidade também de captar novos clientes através de uma plataforma moderna e funcional.

#### 4.2.2.2 Uso da IoT na Banrifast

O uso da Internet das Coisas, é uma das tecnologias trabalhadas na unidade de Transformação Digital do Banrisul, como comenta o GTD, e recentemente, teve seu uso mais significativo no lançamento da BanriFAST do Banrisul, a pulseira como meio de pagamento vestível por aproximação, lançada em 10 de agosto de 2020.

A pulseira conta com o processo de contactless, ou seja, pagamento por aproximação, sem necessidade de uso do cartão físico para tal. Através de um dos protocolos de comunicação do IoT, a tecnologia Near Field Communication<sup>4</sup>, usa a conexão entre um objeto, no caso a pulseira, e um equipamento de pagamento de transações para efetuar as compras.

<sup>4</sup> Comunicação por campo de proximidade.

Para o G2 (2020) o banco está oportunizando aos clientes o uso de novas tecnologias, através do lançamento da BanriFAST, que permite aos clientes, através das comunicações com a internet um novo meio de pagamento e traz a público a preocupação que o banco com as inovações no setor bancário.

A pulseira de pagamento recém-lançada, BanriFAST, está disponível a todos os clientes do Banrisul portadores de cartão de crédito com o banco, sendo possível solicitar uma BanriFAST para cada modalidade de cartão e/ou bandeira VISA e MASTERCARD que o cliente possua.

Em reportagem divulgada no site do Banrisul (2020) citou-se que até a data de 27/10/2020 já haviam sido adquiridas mais de 10 mil unidades da pulseira, considera pelo banco uma boa quantidade de vendas considerando o seu lançamento com menos de três meses. Na figura 13 é possível ter uma visão do layout da pulseira de pagamento BanriFAST.

Figura 13 – Visão da pulseira de pagamento BanriFAST



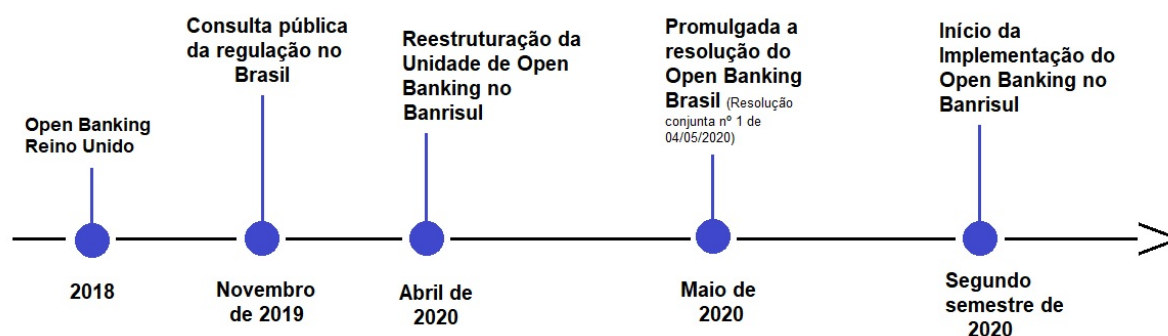
Fonte: Foto lançada a público retirada do site do Banrisul (2020).

#### 4.2.2.3 Open Banking no Banrisul

A Unidade que contempla os projetos do *Open Banking* no Banrisul, já existia há algum tempo no Banco e chamava-se Unidade de negócios especiais, que era direcionada a buscar parcerias para atuar em mercados externos ao Banrisul, como alternativa para atrair aqueles que não tinham contas de relacionamento com o banco, principalmente em carteiras de crédito consignados.

Em sua entrevista para este estudo, SOB comenta que o Banco sempre acompanhava as mudanças que vinham ocorrendo no sistema financeiro, principalmente em se tratando de Transformação Digital e Open Banking. Na linha histórica do *Open Banking*, SOB citou que em 2018 iniciou-se o *Open Banking* no Reino Unido e em 2019 o Banrisul começou a efetivamente trabalhar neste projeto, mudando o nome da antiga unidade de Negócios Especiais para Unidade de parcerias de negócios e Open Banking. Nesta linha de tempo do *Open Banking* (ver figura 14) podemos visualizar os passos dados pelo Banrisul, conforme entrevista com SOB em consonância com a evolução do *open banking* no Brasil segundo BACEN (2020).

Figura 14 – Linha de tempo do Open Banking Brasil - Banrisul



Fonte: Elaborada pela autora com base na entrevista com SOB e Site Bacen(2020)

SOB descreve o Open Banking como:

*“Open Banking ele vem de um movimento já grande em todo o mundo que é um empoderamento do cliente como sendo o responsável pela geração de toda e qualquer informação no sistema financeiro, ou seja, não seria mais o banco, a instituição que tem poder daqueles dados, mas sim o cliente”.*

O entrevistado cita que o Open Banking vem para empoderar o cliente no sentido de ele ter a chave dos seus dados, produtos e serviços que possui no mercado financeiro e somente ele pode transmitir esses dados para as instituições onde possui relacionamento ou deseja operar. Essa é apenas uma das características do Open Banking, segundo SOB. A figura 15 representa em esquema

alguns dos principais objetivos do open banking, segundo o entrevistado SOB e BACEN( 2020).

Figura 15 – Objetivos do Open Banking



Fonte: Elaborado pela autora com base na entrevista com SOB e Site do Bacen (2020)

Essas características e objetivos do *open banking* são citados por SOB:

*“Além de ele empoderar o cliente, no sentido em que ele tem a chave dos seus dados, dos seus serviços e pode transmitir para qualquer instituição onde ele tem relacionamento, ele também permite a integração de plataformas, ou seja, os bancos agora eles podem estar totalmente conectados, e interligados, e o foco é o cliente, não é a minha instituição, não é o meu aplicativo, não é o meu site, meu home, mas sim o cliente. O cliente ele faz essa ligação entre as instituições financeiras, então tudo isso mediante um consentimento prévio, o cliente ele pode compartilhar os seus dados, ou com outras palavras, integrar os seus dados, entre instituições financeiras”.*

O entrevistado comenta que o compartilhamento dos dados dos clientes do banco com o sistema financeiro deverá ocorrer de forma online e principalmente de forma segura, sendo necessária a transparência e facilidade de acessos aos dados e informações. SOB.

Especificamente dentro do Banrisul, o *Open Banking* é visto pelo Superintendente da Unidade de *Open Banking* como uma oportunidade de se

renovar e reestruturar seus sistemas, oportunizando uma nova forma de enxergar os clientes. Ele explica que hoje são os produtos do banco que definem como será o relacionamento do banco com os clientes, porém, com o *Open Banking* o foco será em como o cliente vê o Brnrisul e como o banco adequará seus produtos e serviços às necessidades dos clientes.

Assim, SOB informa que o *Open Banking* permitirá que os sistemas legados do Banrisul evoluam, pois em 90 anos de existência, a quantidade de sistemas e linguagens de programação usadas para desenvolver os sistemas são muito distintas o que dificulta a integração entre os aplicativos, porém o *Open Banking* traz a necessidade de haver um compartilhamento e integração entre os dados e sistemas do banco para que esses dados possam ser transmitidos de forma *on line* para todo o sistema financeiro.

O entrevistado também comenta que começaram a desenvolver um projeto junto com a UTD que se chama Parceiros Estratégicos que visa criar uma plataforma por meio de API a qual se conectará com qualquer outra instituição que seja financeira, ou mesmo *fintech*, *startup* ou mesmo não financeiras, como um varejo ou um comércio, tendo esse projeto a finalidade de dar ao Banrisul a possibilidade de ofertar seus produtos e serviços por meio desta conexão com outras empresas.

Outro projeto que também foi nomeado pelo entrevistado da Unidade de *Open Banking*, e que também já foi citado por outros entrevistados, dada sua importância para a evolução digital do Banrisul, é o BanriTECH, que também é uma forma de captar *fintechs* e criar parcerias com as mesmas para que passem a fornecer serviços ou produtos que o Banrisul não possua, e assim, podem passar a utilizar esses serviços das *fintechs* através da integração dos sistemas. (SOB)

Conforme SOB, a implantação do *Open Banking* no Banrisul se dará através de quatro fases, que também foram citadas no Banco Central (2020) como as principais fases do escopo do projeto do *Open Banking*, e são listadas conforme a seguir:

**FASE 1** – Compartilhamento dos dados abertos de produtos e serviços ofertados pelo Banrisul.

**FASE 2** – Compartilhamentos dos dados cadastrais e dos produtos e serviços que o cliente possui com o Banrisul. Como exemplo, nesta fase devem ser compartilhados todas as operações de crédito, extratos de contas, contratos e cadastro que os clientes possuem no banco.

**FASE 3** – Integração de pagamentos, possibilitando efetuar pagamentos de qualquer banco por intermédio de uma instituição financeira.

**FASE 4** – Compartilhamento de dados sobre as finanças dos clientes como seus investimentos e operações de câmbio.

Para concluir, o entrevistado SOB cita que o *Open Banking* é um projeto totalmente inovador e transformador para o Banrisul, e uma mudança radical no sistema financeiro, sendo considerado o *Open Banking* do Brasil diferente do aplicado até agora nos demais países por ser mais dinâmico, marcado como uma oportunidade do cliente criar e personalizar o seu banco da forma que melhor lhe atenda. (SOB).

#### 4.2.2.4 O trabalho da Unidade de Gestão de Dados/Analytics

Tão estratégico quanto outras tecnologias e outras Unidades do Banrisul já citadas neste estudo, a Unidade de Gestão de Dados/*Analytics* entra em um contexto de transformação digital, em que a geração de dados não estruturados e em grande volume precisam ser captados, analisados e convertidos em oportunidades competitivas para as empresas. Conforme já foi mencionado, a tecnologia de Big Data/*Analytics* é citada na pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária (2019) no topo do ranking das tecnologias que mais recebem investimentos no setor bancário.

A criação desta Unidade no Banrisul, conforme descrita por GDA em sua divulgação de dados para este estudo, foi criada no banco em agosto de 2019, por meio de resolução interna, tendo como algumas de suas atribuições citadas por GDA como o cuidado com o uso correto dos dados gerados para a tomada de decisões na empresa estabelecendo políticas e regras àqueles que estão envolvidos na gestão de dados, bem como o estabelecimento de procedimentos e

responsabilidades para a correta adequação do banco quanto a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados).

Segundo GDA, fazem parte ainda das atividades da unidade a Gerência de Governança de Dados e atividades de *Compliance* principalmente para atendimento à LGPD.

Por isso, o Banrisul decidiu criar essa unidade dentro do Banco de forma a criar uma estrutura robusta de governança de dados, com o objetivo de gerar valor aos negócios do Banrisul através de ações como: “*O estabelecimento de processos que garantam a documentação, qualidade, integridade, disponibilidade e o uso efetivo dos dados na condução dos negócios e na tomada de decisões*”. (GDA).

Lembrando que a LGPD, em sua Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (GOVERNO FEDERAL, 2018) estabelece a proteção sobre os dados das pessoas, inclusive os gerados nos meios digitais e dispõe sobre os direitos da liberdade e privacidade dos dados das pessoas naturais ou das pessoas jurídicas, garantindo que esses dados só possam ser compartilhados mediante o fornecimento de consentimento pelo titular.

Estrategicamente, a unidade de Gestão de Dados e *Analytics* servirá para ampliar e difundir o uso de ferramentas de *Analytics* para compreender a natureza de alguma informação e gerar direcionamentos estratégicos para o banco. (GDA).

Junto à Unidade de Gestão de Dados e *Analytics*, por meio do levantamento de informações repassadas por *e-mail*, GDA comentou sobre os principais projetos em andamento na unidade, apresentando como principais frentes de trabalho:

- Compliance de dados – Atendimento à LGPD, criada, na visão de GDA, para a nova sociedade digitalizada. Por meio deste projeto do banco, visa-se que os dados que forem tratados pelo banco sigam todas as regras de segurança quando forem disponibilizados e acessados.

- Na frente de trabalho da Governança de dados tem-se o estabelecimento de processos com foco na documentação, qualificação, visibilidade e compreensão da estrutura de dados em todo o ciclo de vida, permitindo aos dados, quando demandados pelo banco, uma maior confiabilidade, integridade, rastreabilidade, disponibilidade e acessibilidade. (GDA)

- Última frente de trabalho, mas não menos importante, trata-se do uso do *Business Intelligence* e *Analytics* para gerar análises que possam servir de suporte para tomadas de decisões gerenciais e para direcionamentos estratégicos dentro do banco. O método de trabalho deste projeto é detalhado por GDA da seguinte forma:

*“Por meio da construção de “dashboards” (painéis de visualização), de modelos analíticos e de inteligência artificial é possível gerar novos conhecimentos que contribuem tanto para a gestão dos produtos e serviços como da base de clientes”.*

Para finalizar, quando questionados sobre a relação da Unidade de Gestão de dados/*Analytics* do banco com a transformação digital, GDA comenta que tem-se a visão de que: *“os dados são considerados os novos ativos estratégicos das organizações e que para que a área possa se aproveitar da melhor forma destes dados e ofertar sucesso ao negócio do Banrisul, torna-se necessário o foco na construção e manutenção efetiva na gestão destes dados”.*

#### 4.2.2.5 A Agência Digital do Banrisul

Em 2017, quando o Banrisul contratou a empresa de consultoria McKinsey, o banco já sabia que precisaria criar uma estrutura de agência digital, mas não sabia de que forma abordaria e executaria esse projeto dentro do banco. Assim, solicitou à consultoria que realizasse um projeto para implementação desta nova unidade dentro do banco. Um projeto de quase 2000 páginas, contendo um grande estudo com entrevistas qualitativas, foi entregue ao Banrisul para viabilizar o projeto da criação da Unidade de Agência Digital, em 2018. No início se nomeava como agência remota, mas que teve seu nome modificado para Agência Digital por se adequar melhor ao mercado conforme o entrevistado (GAD).

A unidade e a agência digital que existe há dois anos ainda passa por testes dentro do projeto, e por constantes crescimentos e inovações para fazer a unidade avançar e captar mais clientes. A carteira da Agência Digital, que iniciou em 2018, com 2000 clientes, hoje possui 12.500 clientes em sua base, subdivididos por carteiras da seguinte forma:

- Quatro carteiras de clientes Afinidade, de alta renda, com 400 clientes cada;



- Nove carteiras de clientes gerenciados de operadores de negócios e gerentes de negócios, de renda média-alta, com 650 clientes em cada carteira;
- Uma carteira de plataforma, clientes não gerenciados, com 5050 clientes.

Conforme o estudo inicial da empresa de consultoria, a previsão é que se chegue ao número de 500 mil clientes dentro das carteiras digitais, que poderão estar inseridos em novas agências digitais criadas conforme necessidade de determinada região onde o banco atua. Este número de 500 mil clientes, representaria hoje 25% de toda a base de clientes do Banrisul inseridos em um contexto digital, mas para o entrevistado GAD a barreira tecnológica do banco impacta um pouco no crescimento mais rápido da unidade, problema esse que aos poucos estão conseguindo solucionar por meio de licitações de novos sistemas que acelerem o processo de digitalização.

Em relação aos clientes que passaram a fazer parte da carteira digital do Banrisul, o gestor da Unidade de Agência Digital (GAD) comenta que foi necessária a segmentação dos clientes por níveis de maturidade digital, os quais foram classificados pelos seus comportamentos perante o uso do aplicativo para celular Banrisul Digital, conforme apresentação do quadro 6.

Quadro 6 – Níveis de maturidade digital dos clientes do Banrisul

| <b>Níveis de maturidade</b> | <b>Comportamento no APP Banrisul Digital</b> |
|-----------------------------|--|
| Não digital                 | Não realiza nenhuma transação via aplicativo |
| Digital Iniciante           | Usa o aplicativo só para consultas           |
| Digital Intermediário       | Realiza pequenas transações financeiras      |
| Pró                         | Realiza investimentos e empréstimos          |

Fonte: Elaborado pela autora através de dados retirados da entrevista com GAD.

No contexto da tabela acima, os clientes pró são convidados automaticamente a fazer parte da carteira digital do Banrisul, quando passam a ser atendidos exclusivamente pelos operadores das carteiras digitais, enquanto aos clientes “Não digitais” não são considerados em um primeiro momento a fazer parte desta carteira.

Ainda, há uma segunda forma do cliente fazer parte da agência digital que é via solicitação do próprio cliente. (GAD).

Em relação a parte da gestão da Unidade, busca-se uma constante evolução nos sistemas do banco, para que passem a automatizar o máximo de serviços possíveis que agreguem valor aos clientes e que possibilitem que os clientes realizem um autoatendimento cada vez maior. Ainda, o entrevistado GAD comenta que o monitoramento das *fintechs* é constante na verificação dos novos produtos e serviços que a concorrência lança ao mercado, balizando-se por eles para que o Banrisul não fique muito defasado perante outros bancos digitais.

Dentre as principais mudanças apontadas por GAD para os clientes e para os colaboradores da Agência Digital, é que os clientes terão acesso a *whatsapp* diariamente com os operadores das carteiras, e atendimento via telefone, com pequena necessidade de comparecimento a alguma agência física, e para os clientes da carteira Afinidade, existe possibilidade de conversar com seu gerente por meio de chat via aplicativo do Banrisul Digital. Para os funcionários, o que muda é que nunca atendem os clientes presencialmente e sua jornada de trabalho baseia-se pelo uso do celular, telefone e computador, sem contato físico com seus clientes.

Por meio da análise da entrevista com o entrevistado GAD, pode-se perceber claras diferenças de comportamento e estratégias entre a Agência Digital do Banrisul e as *fintechs*/bancos digitais, que podem ser claramente visualizadas na quadro 7.

Quadro 7 - Comparativo de estratégias da Agência Digital do Banrisul e as *fintechs*/bancos digitais.

| <b>FOCO COMPARATIVO</b>           | <b>AGÊNCIA DIGITAL<br/>BANRISUL</b>         | <b>FINTECHS/ BANCOS<br/>DIGITAIS</b>                       |
|-----------------------------------|---|--|
| <b>Modelos de estruturas</b>      | Modelo híbrido: Digital +<br>Presencial     | 100% digital   |
| <b>Foco em relação a clientes</b> | Foco no relacionamento                      | Foco no autoatendimento                                    |
| <b>Prospecção de clientes</b>     | Não prospecta clientes<br>externos do banco | Foco na prospecção e<br>crescimento da base de<br>clientes |

|                                |                                    |   |
|--------------------------------|------------------------------------|---|
| <b>Cobrança de tarifas</b>     | Cliente ainda paga tarifas         | Maior parte de contas e serviços isentos de tarifas |
| <b>Meta foco</b>               | Rapidez e transparência ao cliente | Foco na agilidade de resposta                       |
| <b>Segmentação de clientes</b> | Clientes segmentados por renda     | Todos os clientes em uma só carteira                |
| <b>Carteiras gerenciadas</b>   | Clientes possuem gerente de contas | Operador geral para todos os clientes               |
| <b>Tecnologias</b>             | Limitação tecnológica              | Tecnologia como princípio básico                    |

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base na análise da entrevista com GAD.

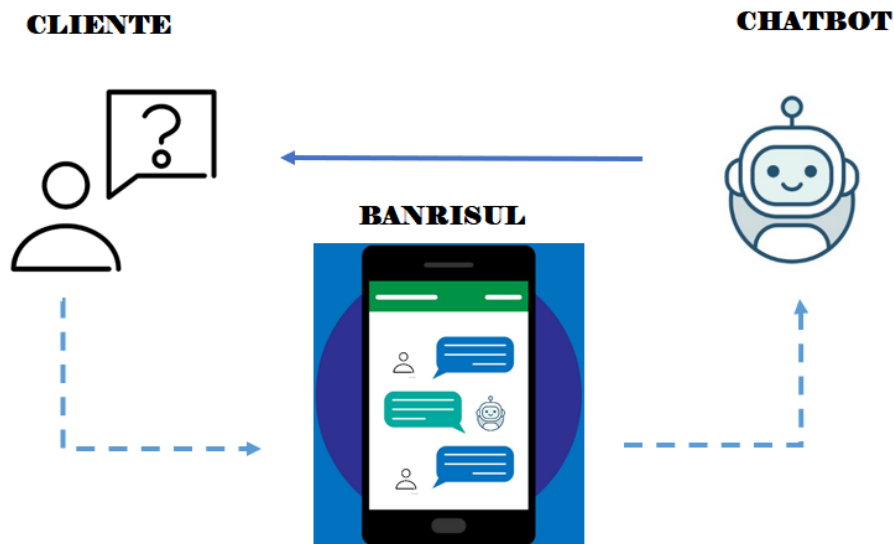
Conforme apresentado no Quadro 7, pode-se constatar que a Agência Digital do Banrisul ainda não alcança estratégias suficientes para competir com os bancos digitais e *fintechs*. Uma vez que foi adotada a estratégia pelo Banrisul de criar uma unidade nova para agregar os clientes digitais e não criar bancos digitais do zero, como fizeram muitos bancos tradicionais como o Banco do Brasil, com a Conta Fácil, *Next* do Bradesco, entre outros, (BTG PACTUAL - BOOSTLAB, 2020), a Agência Digital é um ambiente híbrido, e não 100% digital, contando com a diferença de que ela é direcionada a clientes que não querem se fazer presentes em agências físicas do banco, mas que ainda podem fazer uso da infraestrutura física se assim desejarem.

Com relação ao uso de tecnologias disruptivas trazidas pela transformação digital, a unidade de Agência Digital do Banrisul sinaliza que a Inteligência Artificial é o projeto mais avançado neste momento, com licitações já ganhas e com início de projetos para o mais breve possível, porém outras tecnologias disruptivas não foram citadas pelo gestor como estratégias de competitividades adotadas pelo Banrisul, e enfatiza que aos poucos os sistemas mais antigos do banco estão dando lugar a sistemas mais inovadores, capazes de gerar mais vantagem competitiva.

Neste sentido do uso da IA, o uso de *Chatbots* será implementado usando inteligência artificial para treinar robôs a fim de atender demandas tanto dos colaboradores do banco, em um primeiro momento, como posterior contato direto com os clientes digitais, que fará a intermediação entre os clientes e o banco, sem

necessidade de falar com algum operador humano. (GDA) Processo chatbot ilustrado pela autora conforme figura 16.

Figura 16 – Processo ilustrativo de *ChatBot*



Fonte: Análise do estudo sobre *Chatbots* baseado na literatura e na entrevista com GAD (2020)

Por meio da Inteligência artificial, sistemas mais eficientes de CRM e de central de contatos, a unidade pretende levar mais tecnologia, modernidade e praticidade aos clientes da Agência Digital. Pelo pouco uso de novas tecnologias apontadas pelo gestor da unidade entrevistada, percebe-se que o Banrisul ainda tem muito a evoluir em termos de novas tecnologias.

Uma observação importante que foi apontada por GTD quando de sua entrevista para o estudo, aponta a dificuldade do Banrisul em avançar em diversos aspectos por conta das trocas de governos estaduais que trocam a cada quatro anos. GTD aponta que a cada nova gestão estadual, novos diretores tomam posse no Banrisul e começa-se uma nova fase de tentar mostrar para a nova gestão a importância da inovação no banco perante o setor bancário altamente competitivo.

Apresentados os resultados encontrados por meio da entrevista com o gestor da Unidade de Agência Digital, comentaremos na próxima seção sobre o que foi encontrado sobre a relação do Banrisul com as *fintechs* e o seu público-alvo.

#### 4.2.2.6 A relação do Banrisul com as *fintechs* e seu público-alvo

As *fintechs*, surgidas como empresas do setor financeiro já nascidas em um contexto digital, possuem como foco proporcionar aos clientes acesso a serviços bancários por meios móveis, aproveitando-se das tecnologias disruptivas para captação de uma grande base de clientes. (BARROSO, 2018).

Em um primeiro momento, o setor bancário poderia ter encarado o surgimento das *fintechs* e bancos digitais como potenciais concorrentes aos bancos tradicionais, como ocorre na visão de alguns gestores entrevistados neste estudo de caso. Mas para o profissional do setor de tecnologia (GTD), já se visualiza as *fintechs* como potenciais parceiros dos bancos tradicionais. Abaixo relacionamos o quadro 8 com uma visão geral dos entrevistados do Banrisul em relação às *fintechs* e bancos digitais.

Quadro 8 – Visão geral dos entrevistados sobre as *fintechs* e bancos digitais

| Entrevistado | Opinião sobre as <i>fintechs</i> e bancos digitais  |
|--------------|---|
| G1           | Os serviços ofertados pelos bancos digitais e <i>fintechs</i> afetam em partes as vendas pelos bancos tradicionais. Essas <i>fintechs</i> e Bancos Digitais normalmente mantêm o foco na oferta de cartões de crédito com altos limites de fácil acesso e contas digitais gratuitas, além de outros serviços como investimentos e meios de pagamentos, que faz com que a prospecção de novos clientes no Banrisul seja afetada pelo fato desses clientes normalmente já terem sido contatados pelos Bancos Digitais e já terem adquirido seus produtos. |
| G2           | As <i>fintechs</i> avançaram significativamente na última década, principalmente nos produtos voltados a cartão de crédito, captando muitos clientes, ampliando rapidamente a base de dados deles.  |
| G3           | O surgimento das <i>fintechs</i> e Bancos Digitais vem como uma resposta ao mercado que está querendo mudar o sistema de banco tradicional, então os bancos tradicionais precisam começar a vender uma imagem de banco diferente do que sempre venderam até agora, precisam mostrar que estão avançando no meio digital e inovando o sistema bancário, vendendo um pouco mais de tecnologia e menos tradição.   |
| G4           | Os bancos digitais possuem grandes vantagens como a inexistência de filas para atendimento, horários de acessos ilimitados, sem burocracia e limites de concessão de créditos mais arrojados do que os bancos tradicionais.   |
| GTD          | “O pensamento de enfrentamento com <i>fintechs</i> vem mudando nos últimos anos para uma aproximação com <i>fintechs</i> . Em vez de enfrentá-las, na verdade a gente precisa se utilizar do modelo delas, ou mesmo delas em trabalhos nossos”.   |

Fonte: Elaborado pela autora com base dos dados das entrevistas de 2020.

O quadro 8 nos deixa claro, pela visão dos gestores entrevistados que os bancos digitais apresentam um mercado interessante, por muitas vezes tirando já clientes do Banrisul por apresentarem uma rápida captação de novos clientes se comparado com a velocidade com que o Banrisul consegue chegar nestes clientes.

Em relação ainda à visão dos gestores das agências físicas quanto à concorrência trazida pelas *fintechs*, G1 considera que, para o Banrisul conseguir captar os clientes que já utilizam os bancos digitais, deve usar a prática de isenções de tarifas e ofertas de cartões gratuitos. Um exemplo disso é a oferta pela rede de agências e via aplicativo do Banrisul Digital, do cartão lançado em 2020 chamado MasterCard Libre que vem com a ideia de facilitar os clientes a obterem um cartão de crédito sem cobrança de anuidade, bastando apenas ter uma compra mensal a partir de R\$ 50,00 para que esta isenção ocorra.

G2 também comenta sobre a concorrência que se forma entre *fintechs* e os bancos tradicionais como o Banrisul:

*“A grande concorrência se dá nas capturas das transações, na aquisição das comercializações via cartão de crédito e nos business também, principalmente nas transações virtuais que vem aí com uma velocidade imensa. Então as fintechs elas não têm as estruturas físicas dos bancos e concorrem no mesmo mercado, dando um significativo ganho financeiro para as instituições que operam”.*

Neste sentido, G2 cita que o Banrisul possui mais de 500 agências, com custos fixos, impostos, funcionários, enquanto as *fintechs* operam apenas com transações digitais e sem custos fixos, que podem proporcionar grandes vantagens sobre os bancos tradicionais mas, em contrapartida acredita que o Banrisul não pode apenas se preocupar com o quanto as *fintechs* representam de concorrência para o banco, mas sim, buscar através das inovações e preparo das pessoas alcançar no meio digital e buscar cada vez mais esse mercado o qual ainda não se pode medir o seu tamanho. Ainda, na entrevista de G2 este usa informações que andam juntas com a ideia levantada por G1, informando que nas agências físicas do Banrisul onde se ofertam cartões de crédito gratuitos, está cada vez mais se ouvindo dos clientes que eles já possuem e utilizam cartões ofertados por *fintechs* ou Bancos Digitais e que o Banrisul necessita de uma maior agilização em poder chegar a

esses clientes antes dos concorrentes, demonstrando existir uma resposta mais lenta do banco em relação ao mercado.

G3 ainda comenta que os bancos digitais vão aos poucos desenhando o perfil dos clientes, e conseguem ofertar para eles os produtos que realmente lhe são úteis. Em sua entrevista acredita que esses bancos digitais só cresceram na velocidade como foi porque os bancos tradicionais estavam muito confortáveis com os sistemas que apresentavam, e que o *Nubank*, um dos grandes cases na visão de G3, veio ao mercado trazendo acessibilidade, sem muita burocracia e isso chamou a atenção de investidores e dos clientes, massificando uma base de dados para uma futura personalização de produtos e serviços.

Como apresentado no quadro 8, a opinião do gestor da Unidade de Transformação Digital do Banrisul vai de encontro com os gestores das agências físicas. GTD cita que obviamente algumas das *fintechs* e bancos digitais serão concorrentes do Banrisul mas que em muitos casos o Banrisul está começando a enxergar eles mais como parceiros do que como concorrentes. Comprovando essa visão do profissional de TI do Banrisul, o Banco lançou em outubro de 2020 um programa para acelerar *startups* e fomentar inovação na área financeira, comentado por GTD, que o programa foi anunciado em conjunto com o Governo do Estado do RS e tem como principal foco o incentivo a *fintechs*. Em acordo firmado com a TecnoPuc de Porto Alegre, o programa visa fomentar novos negócios e modificação no *mindset* das equipes.

Para este projeto, o Banrisul aprovou um aporte de R\$ 20 milhões no Fundo de Coinvestimento Anjo para *startups* inovadoras. O programa contará com 4 pilares principais de inovação. O Hub.Space, tem formato de *coworking* que abrigará as *startups* selecionados ao programa. O Hub.Startup promoverá a inovação aberta para cooperação, colaboração e cocriação das *startups*, o Hub.Venture através do aporte dado pelo Banrisul para o programa como forma de um fundo de coinvestimento anjo para *startups* e o Hub.Education que promoverá ações voltadas à cultura da inovação, capacitações, qualificação de processos que fará a conexão dos mentores internos do Banrisul com as empresas incubadas. (BANRISUL, 2020).

Pensamento de colaboração, e convergência, são palavras usadas por GTD em sua entrevista sobre a relação dos bancos tradicionais com as *fintechs*. Acredita

que muitas das *fintechs* hoje existentes no mercado passarão a convergir com outros grandes bancos ou interagirem entre si. A exemplo disso hoje já ocorre em algumas *fintechs* que trabalham em processos de White Label<sup>5</sup>, usando por trás de suas plataformas sistemas de bancos grandes consolidados, mas para os clientes, ele está operando com a *fintech*. Isso trata-se de uma convergência que naturalmente vai ocorrer com a grande quantidade de empresas no setor, conforme ideia relatada pelo gestor da unidade de transformação digital, GTD.

As *fintechs* e os bancos digitais ainda trazem um outro desconforto para o banco tradicional, mais especificamente o Banrisul, que é o alcance mais acelerado ao público-alvo das *fintechs*, que é o público jovem. Já relatado pelos gestores tanto das agências físicas, quanto pelo gestor da UTD, a base de dados do Banrisul tem clientes muito antigos e uma das grandes motivações hoje do banco é captar novos clientes. O público universitário, que é o público mais propenso a ser digital, tende a querer adotar ou migrar para outras plataformas que não usem acessos as agências bancárias físicas (GTD), mesmo pensamento de G1 quando relata uma certa dificuldade de captar esses clientes que já vem com a ideia do *Nubank* na cabeça, de isenções, pois preferem fazer tudo digital invés de se fazerem presentes nas agências físicas.

Unânime é a ideia dos gestores das agências físicas, onde G2 e G4 confirmam que o público das *fintechs*, que é o público digital, é o que todo o mercado está interessado, e que esses clientes jovens do Banrisul também já são clientes das *fintechs* hoje.

Para compreender ainda um pouco mais desse público-alvo que hoje é o foco do Banrisul e também das *fintechs*, no ano de 2019, foi elaborado um questionário através de pesquisa *survey*, que obteve como resultado, não apenas quem é potencial cliente dos bancos digitais, como também mostrou o que realmente importa para esse cliente na escolha do seu banco de preferência.

Como resultado deste questionário, visualizou-se semelhanças entre as ideias expostas pelos gestores das agências físicas do Banrisul e pelo gestor da UTD,

---

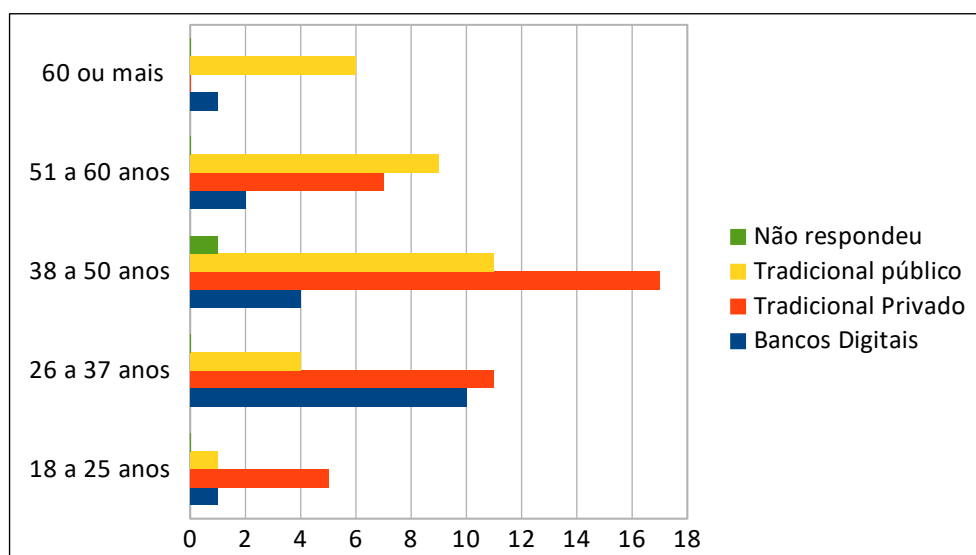
<sup>5</sup>WhiteLabel - é um conceito de mercado que descreve a [terceirização](#) do desenvolvimento de produtos e serviços, criando um molde que pode ser personalizado e redistribuído. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/white-label/#:~:text=Na%20pr%C3%A1tica%2C%20significa%20que%20um,%2C%20significa%20%E2%80%9Cetiqueta%20branca%E2%80%9D.>>>



quando entrevistados a respeito da mudança de comportamento dos clientes do banco.

Em tratando-se do principal foco de prospecção de clientes do banco nas agências físicas, pensando em renovação de base de dados, que também é o principal público para a *fintechs*, consideramos, através da gráfico 1 (dados coletados na *survey* realizada em 2019), que a faixa etária de pessoas de 26 a 37 anos praticamente se iguala em quantidade absoluta de questionados que utilizam os bancos digitais e os bancos tradicionais privados. Em contrapartida, vê-se claramente que o avanço da idade dos respondentes remete a usos maiores de bancos tradicionais privados, e um crescimento de tendência ao uso dos bancos tradicionais públicos, principalmente nas idades entre 51 a 60 anos, que justamente, conforme já relatado nas entrevistas, pelos gestores, é a faixa de idade média dos clientes do Banrisul.

Gráfico 1 – Preferência por tipo de banco em relação a faixa de idade



Fonte: Gráfico elaborado pela autora com base nos resultados extraídos do questionário *Survey Monkay* aplicado em 2019.

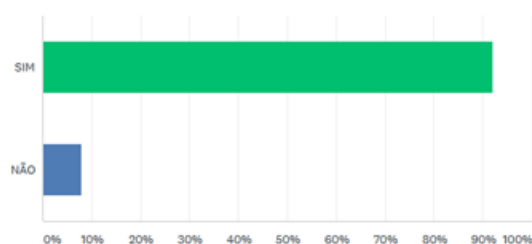
Quando os respondentes foram questionados sobre o uso de aplicativos via celular ou computador para acesso ao banco, 92,5% responderam que já utilizam esses canais de acesso aos bancos, e apenas 7,95% não utilizavam ainda, indicando que a grande maioria dos usuários de serviços bancários já acessam os

canais digitais, estando mais adaptados às inovações do setor, conforme apresentado no gráfico 2.

Gráfico 2 – Uso dos aplicativos via celular e computador para acesso aos bancos

Você já utiliza atualmente em seu banco os aplicativos via computador e/ou via celular?

Answered: 88 Skipped: 2

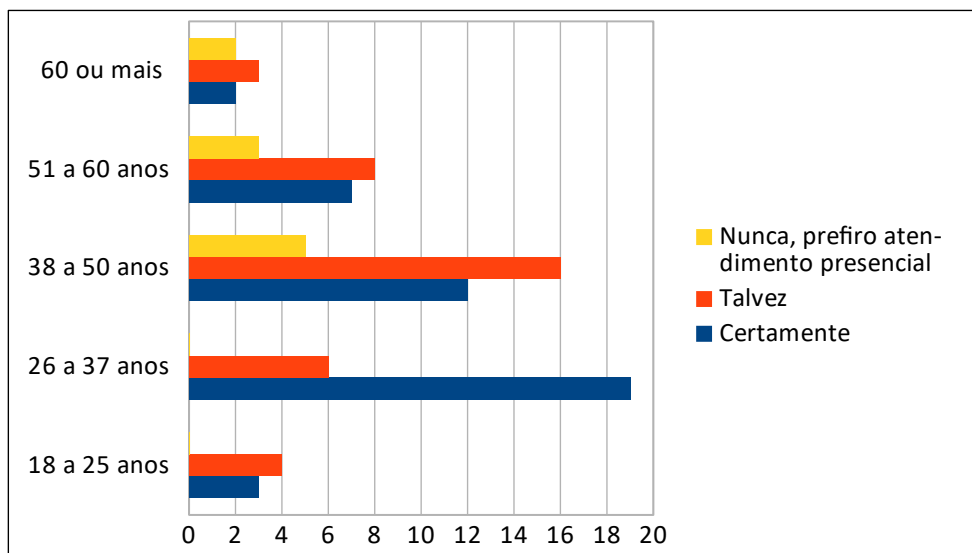


| OPÇÕES DE RESPOSTA | RESPOSTAS |    |
|--------------------|-----------|----|
| SIM                | 92,05%    | 81 |
| NÃO                | 7,95%     | 7  |
| TOTAL              |           | 88 |

Fonte: Gráfico e resultados extraídos automaticamente da plataforma *Survey Monkey*, onde foi realizado o questionário em 2019 pela autora.

Sobre a propensão dos respondentes deixarem de ser atendidos nas agências físicas em troca da isenção de tarifas das contas, considerando apenas atendimento digital via APPs, também como resultado visualizou-se uma maior quantidade de questionados mais jovens dispostos a efetuarem essas trocas, principalmente na faixa etária dos 26 a 37 anos, onde percebe-se uma disparidade maior nesta tendência de troca dos bancos tradicionais por digitais, ao passo que com o avançar das faixas de idade, encontra-se a tendência dos questionados em permanecerem sendo clientes dos bancos tradicionais pelo atendimento presencial, fator esse que não importa aos usuários de serviços bancários de pouca idade. Informações apresentadas no gráfico 3.

Gráfico 3 – Tendências de troca do uso dos bancos tradicionais pelos bancos digitais



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados extraídos do questionário aplicado em 2019.

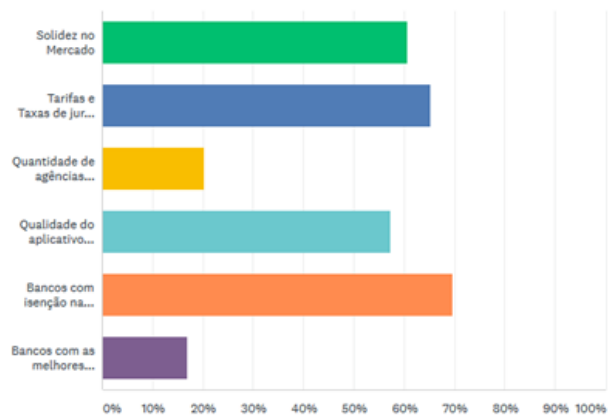
Na última pergunta do questionário, quando perguntados sobre o que mais valorizavam para a escolha de um banco, considerando que os respondentes poderiam selecionar mais de uma opção, teve-se como um grau maior de importância em quatro fatores: solidez do banco no mercado, tarifas e taxas de juros cobradas, qualidade do aplicativo digital e bancos com isenção na cobrança de tarifas.

Pode-se concluir com isso sobre a importância dos bancos tradicionais se adaptarem a uma cultura mais digital para atrair mais clientes, pois podem agregar ao público que deseja se digitalizar mas que ainda assim deseja manter vínculo com instituições mais sólidas no setor bancário, obtendo-se uma vantagem sobre os novos bancos digitais das *fintechs*. O gráfico 4 apresenta os resultados obtidos por meio da última pergunta aplicada no questionário, em relação a valorização dos respondentes na escolha de um banco.

## Gráfico 4 – Quesito de valorização dos questionados na escolha da utilização de um Banco

O que você mais valoriza na escolha da utilização de um Banco? Marque quantas opções desejar.

Answered: 89 Skipped: 1



| OPÇÕES DE RESPOSTA                                  | RESPOSTAS |
|---|-----------|
| ▼ Solidez no Mercado                                | 60,67% 54 |
| ▼ Tarifas e Taxas de juros cobradas                 | 65,17% 58 |
| ▼ Quantidade de agências físicas existentes         | 20,22% 18 |
| ▼ Qualidade do aplicativo digital                   | 57,30% 51 |
| ▼ Bancos com isenção na cobrança de tarifas         | 69,66% 62 |
| ▼ Bancos com as melhores carteiras de investimentos | 16,85% 15 |
| Total de respondentes: 89                           |           |

Fonte: Gráfico e resultados extraídos automaticamente da plataforma *Survey Monkey*, onde foi realizado o questionário em 2019 pela autora.

Também complementa G3 sobre os avanços tecnológicos atraírem para as *fintechs* o público mais jovem: “[...] Esses bancos vão absorvendo a população mais jovem, que já nasce neste mundo tecnológico e tem facilidade e curiosidade em navegar pelos sistemas”.

Por meio da obtenção dos dados no questionário realizado em 2019 e as entrevistas com os gestores do Bannisul realizadas em 2020, tem-se visto um padrão de comportamento dos usuários bancários. Apesar de o questionário não ter sido direcionado para clientes exclusivos do Bannisul, pode-se notar que a tendência de comportamento do público externo fica em conformidade com o público-alvo almejado pelo Bannisul. Da mesma forma, reforça o fato de que a tradição do Bannisul como banco público e seu conservadorismo continuam mantendo clientes nas faixas etárias mais avançadas, os quais não estariam muito aptos a fazerem

parte dos bancos digitais por desejar conservar o atendimento presencial junto a sua instituição bancária.

No próximo capítulo apresentaremos a discussão dos resultados da análise em diálogo com a literatura revisada neste estudo.

## 5 DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados obtidos no estudo com a literatura revisada

Na literatura encontramos Rogers (2017) citando os cinco principais domínios da transformação digital que podem auxiliar as empresas a mudarem e atingir novos mercados. Esses domínios são: os clientes, a competição, os dados, a inovação e valor. Através destes domínios, por meio do estudo realizado, encontramos as ações efetuadas pelo Banrisul para cada domínio trazido pela literatura, conforme quadro 9.

Quadro 9 - Comparativo da literatura com as ações adotadas pelo Banrisul na transformação digital

|                   | <b>Transformação Digital</b>   | <b>Ações/estratégias do Banrisul</b>   |
|-------------------|--|--|
| <b>Clientes</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os clientes são o principal influenciador</li> <li>- Marketing para inspirar a compra, a lealdade e a defesa da marca.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lançamento de novos produtos e serviços disponibilizados no APP Banrisul Digital via mobile banking.</li> <li>- Fortalecimento da comunicação do banco com a população via redes sociais.</li> <li>- Preparação para o Open Banking.</li> <li>- Produtos a custos mais acessíveis (cartão de crédito com isenção de anuidade facilitada)</li> </ul> |
| <b>Competição</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distinções nebulosas entre parceiros e rivais</li> <li>- Concorrentes cooperam em áreas chaves</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto do Banrisul chamado BanriTECH que reforça a parceria entre o banco e as startups do setor financeiro, como as fintechs.</li> </ul>  |
| <b>Dados</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- O desafio dos dados é convertê-los em informações valiosas</li> <li>- Os dados não estruturados</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renovação da Unidade do Banco de Gestão de Dados/Analytics voltada exclusivamente ao tratamento dos dados e transformação dos dados em</li> </ul>   |

|                 |  |  |
|-----------------|--|--|
|                 | são cada vez mais úteis e valiosos   | direcionamentos estratégicos ao banco.   |
| <b>Inovação</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- O teste de ideias é barato, rápido e fácil</li> <li>- O desafio da inovação é resolver o problema certo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação de tecnologias de Internet das Coisas em produtos já comercializados como BanriFAST, e cartões de crédito com tecnologia <i>contactless</i>.</li> <li>- Projeto em andamento para uso de <i>Chatbots</i>/Inteligência artificial para uso interno e externo da organização.</li> <li>- Unidades estratégicas do banco voltadas ao desenvolvimento de novos produtos com base nas inovações surgidas no setor bancário.</li> </ul> |
| <b>Valor</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposta de valor definida pela evolução das necessidades dos clientes</li> <li>- Descubra a próxima oportunidade de criar valor para o cliente.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégias da Unidade de Transformação Digital e da Unidade da Agência Digital com foco no cliente, fortalecendo a relação de compromisso em ofertar melhores experiências no uso do Banco aos clientes, agregando valor ao negócio.</li> </ul>  |

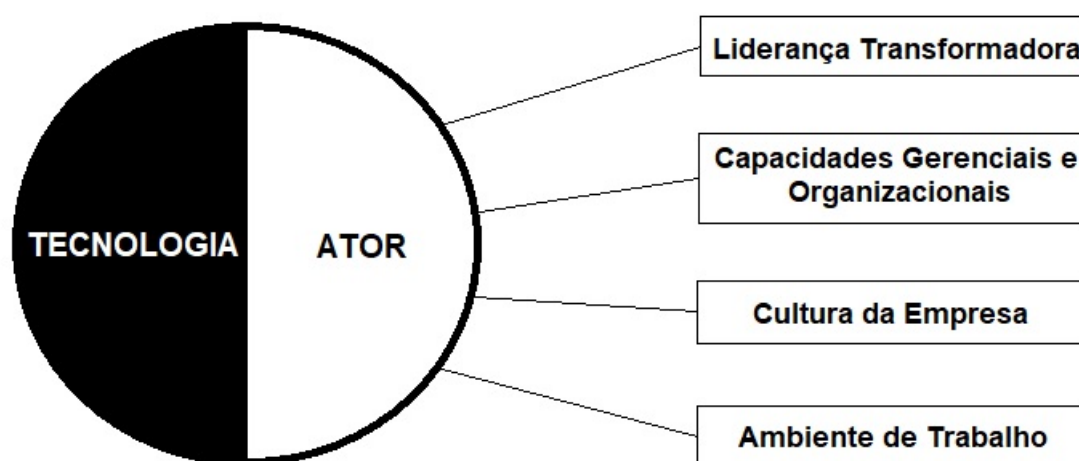
Fonte: Adaptado de ROGERS (2017, p. 24-25)

De acordo com Rogers (2017) trouxemos como conceito da transformação digital a adoção de novas estratégias tanto na busca de tecnologias disruptivas para as empresas como nas novas formas de pensar das instituições, que possam tornar a empresa mais competitiva e continuar crescendo junto ao avanço tecnológico advindo da internet e conectividade. Neste sentido, a Unidade de Transformação Digital do Bannrisul tem uma concepção da transformação digital equivalente à literatura, conforme já foi explanado. A transformação digital não se trata apenas de tecnologias mas sim de mudança de pensamento sistêmico e de cultura da empresa, sendo um dos objetivos da unidade de transformação digital justamente colaborar com a mudança de cultura dentro do Bannrisul. (GTD).

Essa união de tecnologias e mudanças comportamentais foram encontradas no Banrisul através deste estudo de caso, tendo ambas as dimensões igual importância nas estratégias do banco para se tornar digital.

Do lado da dimensão do Autor, nos processos de transformação digital, trazidos por Nadkarni e Prüggl (2020) em estudos sobre o tema, tem-se a subdivisão nos aspectos listados na Figura 17.

Figura 17 – Dimensões da transformação digital por Nadkarni e Prüggl (2020)



Fonte: Figura adaptada e traduzida de Nadkarni e Prüggl (2020).

Os aspectos listados na Figura 21 pelos autores do estudo foram claramente encontrados em sua maioria neste estudo realizado no Banrisul quando pesquisado sobre a transformação das pessoas no processo de digitalização da empresa. No banco, um dos principais aspectos relacionados com o lado ator na transformação digital é, em primeiro lugar, a necessária mudança de comportamento das pessoas. Elas devem estar preparadas para isso, adquirindo novos conhecimentos, e precisam “sair de suas zonas de conforto”, permitindo que as mudanças ocorram.

Quanto ao segundo aspecto trazido pelo Banrisul, tem-se a responsabilidade da Unidade de Transformação Digital do banco na mudança de cultura da empresa como um todo, aspecto também encontrado na literatura por Nadkarni e Prüggl (2020) quando citam a “cultura da empresa” como parte de mudança do lado ator. Para que a transformação digital ocorra é necessária uma mudança de pensamento sistêmico



para este processo, sendo que isso depende muito das pessoas que atuam na instituição bancária hoje.

O terceiro aspecto trazido pelo banco do estudo de caso, reforça o papel da Universidade corporativa do Banrisul no preparo das pessoas para desenvolvimento de suas capacidades gerenciais e organizacionais, como mostrado no estudo através do incentivo da unidade na formação e preparo dos gestores do banco, com criação de MBA em parceria com Universidades, bem como colaborando com o desenvolvimento de todos os funcionários do banco através da oferta gratuita de cursos em EAD, que oportunizam, para aqueles que desejam se desenvolver, a atualização do conhecimento e incentivo ao desenvolvimento de pesquisas acadêmicas. São todas iniciativas que visam a institucionalizando da cultura da inovação na empresa.

O último aspecto é encontrado tanto na literatura, por Nadkarni e Prügl (2020), como dentro do próprio Banrisul pelos seus entrevistados, reforça a importância de se ter uma liderança transformadora nas estratégias do banco para servir de incentivo à rede de agências a preparar os funcionários que trabalham na linha de frente com os clientes. Todos os funcionários precisam se preparar para lidarem com a concorrência mais acirrada vinda com os Bancos Digitais, e incentivar os clientes a se digitalizarem junto ao banco, tornando-se funcionários competitivos e preparados para as mudanças no mercado bancário.

No quesito tecnologia, como a outra dimensão da transformação digital, trazida em nossa fundamentação teórica, Richards (2019) comenta que as empresas que planejam continuar crescendo e se transformando digitalmente, devem investir em avanços tecnológicos chaves para a transformação digital, como Internet das Coisas, *Big Data*, inteligência artificial, entre outros, assim como também encontramos em nossa base teórica, as ideias de, Francisco, Kugler e Larieira (2017) que citam que a empresa, em conjunto com seus gestores de TI, devem analisar quais destas novas tecnologias agregarão mais valor.

Foi assim, com a participação da Presidência do Banrisul, assessorados por uma consultoria e tendo como papel importante os gestores da área de TI, que decidiram criar as Unidades de Transformação Digital e Agência Digital no banco, ambas pensadas como forma estratégica para alinhar o banco ao mercado, que já

se mostrava mais competitivo e diferente diante dos avanços tecnológicos advindos com a quarta revolução industrial, bem à frente das mudanças de paradigma geradas pelo Banrisul, que levou um certo tempo para reagir a essas mudanças.

Diante disso, através da criação da área da Transformação Digital, com o uso de modelos de disrupção e métodos ágeis, pode-se ter uma integração maior entre a área de TI com o negócio do Banco, facilitando a mudança de paradigma em várias unidades da instituição. (BANRISUL, 2019).

Continuando com a premissa no uso de tecnologias disruptivas no auxílio do banco para sua transformação digital, a literatura cita algumas das principais frentes adotadas pelo setor bancário como fundamentais para manter as empresas competitivas, como citado por FEBRABAN (2019) e por Francisco, Kugler e Larieira (2017, p. 24), onde relacionam as tecnologias como Big Data/*Analytics*, IoT, IA entre outras, como as mais relevantes para a transformação digital.

Neste contexto, encontrou-se por meio deste estudo que o Banrisul já começa a avançar no uso destas tecnologias disruptivas porém com alguns atrasos impostos ao tipo de organização de economia mista, a qual requer a criação de processos de licitações antes da aquisição de novos sistemas. Também foi identificado que a troca de governo no estado, a cada quatro anos, onde ocorre também a troca da diretoria do banco, faz com que seja necessário todo um processo novo de convencimento da importância da continuação dos projetos nos avanços tecnológicos no Banrisul, processos esses que podem demorar um pouco a fazer os projetos serem concluídos. Mesmo com algumas limitações como essas, foram encontrados uma série de projetos e unidades já em andamento no uso de tecnologias disruptivas como as apresentadas no quadro 10.

Quadro 10 – Tecnologias disruptivas encontradas na teoria x aplicadas no Banrisul

| <b>Tecnologias</b>         | <b>Aplicação no Banrisul</b>  | <b>Fase de implantação</b>   |
|----------------------------|---|--|
| Big Data/ <i>Analytics</i> | Unidade de Gestão de Dados/ <i>Analytics</i> por meio de projetos em andamento para uso | Unidade criada em 2019 com projetos atuais em andamento, sem previsão de implantação dada pela |

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
|                         | ferramentas analíticas de dados e <i>dashboards</i> . | Unidade.   |
| Inteligência Artificial | Geração de chatbots para uso interno e externo        | Término do processo de licitação em 2020, ainda não implantado no Banrisul |
| Internet das Coisas     | Pulseira de pagamento BanriFAST                       | Lançada pelo Banrisul em 2020 e já comercializada pelo Banco.              |
| Mobile Banking          | Aplicativo Banrisul Digital para celular              | Já em uso há anos, acessível a todos os clientes da base Banrisul          |

Fonte: Elaborado pela autora

Rogers (2017) aponta a importância do cliente ser o principal influenciador das mudanças das empresas, e necessidade de se voltar os produtos e serviços ofertados de forma a agregar valor aos clientes, os quais apresentam-se cada dia mais exigentes devido à vasta concorrência e fácil acesso a outras empresas, trazidas pelo advento da crescente informatização e uso das redes sociais.

Neste sentido, claramente percebe-se uma preocupação maior das unidades estudadas em voltar a criação de novos produtos e serviços que possam ser mais competitivos e ainda assim mostrar-se preocupados em agregar valor aos clientes. Como exemplo, apesar de o *Open Banking* também ser uma exigência trazida pelo próprio BACEN, o Banrisul também relaciona que os projetos da Unidade podem levar significativo valor aos indivíduos bancarizados e não bancarizados por intermédio da utilização dos produtos e serviços do Banrisul que será acessível mesmo aos não correntistas.

Já, a Unidade de Agência Digital que também foi pensada estrategicamente para tornar o banco mais digital, hoje ainda se mantém em um modelo híbrido, com atendimento digital e presencial, diferente se comparado com os bancos nascidos digitais que apresentam 100% dos seus serviços ofertados sem necessidade de atendimento em agência física. Neste quesito, o estudo mostrou que a Agência Digital do Banrisul ainda não consegue competir frente a frente com as *fintechs* e os

bancos digitais, devido a limitações tecnológicas que atrasam a implantação de projetos no uso de tecnologias disruptivas.

Ainda, os achados sobre a Agência Digital do Banrisul demonstram que apesar de fornecerem aos clientes um bom APP na modalidade *mobile banking*, como o Banrisul Digital, ainda mantém a cobrança das tarifas de manutenção de contas mesmo aos clientes que fazem parte da carteira da Agência Digital, ficando difícil competir com as *fintechs* neste quesito de isenções de taxas. O Banrisul tenta contrabalancear a cobrança de tarifas com uma melhor qualidade de atendimento aos clientes inseridos nas carteiras digitais, que podem, por exemplo, utilizar a infraestrutura física do banco se assim o desejarem.

Sobre a importância de se ter contas digitais sem cobranças de tarifas, encontrou-se no estudo de BTG Pactual (2020), que aponta que mais de 50% dos entrevistados na pesquisa mencionam a economia com tarifas e taxas como um dos fatores principais na escolha dos bancos, resultados este também encontrado no questionário realizado pela autora em 2019, que mostrou-se que os bancos com isenções de tarifas são colocados em primeiro lugar no patamar das características de um banco que levam os clientes a escolhê-los.

Ainda assim, o Banrisul tem metas ambiciosas para que os clientes sejam cada vez mais alocados em carteiras da Agência Digital, e que as melhorias que as novas tecnologias trarão ao banco aumentem a sua possibilidade de concorrer frente as *fintechs*, mesmo com perspectiva de não se tornar um banco 100% digital em função de apresentar ainda uma base de clientes não alinhada ao uso de novas tecnologias.

Na parte de relacionamento com os clientes, ainda se percebeu um aumento da interação do Banrisul com as redes sociais, levando mais a público as novidades implantadas pelo banco, notícias diárias de divulgação de produtos, promoções, bem como importantes dicas de segurança bancária.

Sobre a relação dos bancos tradicionais com as *fintechs*, Barroso (2018) traz que os bancos tradicionais têm buscado aumentar as parcerias com as *fintechs* invés de vê-las como ameaça e concorrência. Nos achados do caso do Banrisul, viu-se a confirmação desta afirmativa quando do lançamento do projeto BanriTECH, indicando que o Banrisul tem apostado na convergência e união das *fintechs* como

fator de vantagem competitiva do setor financeiro, tentado afastar a visão de ameaça que sempre foi trazida pela vinda destas novas empresas.

Finalizando a discussão e relação da literatura com os achados no estudo de caso, Rogers (2017) comentou que é muito diferente se transformar uma empresa já estabelecida em digital do que lançar uma empresa do zero que já nasce digital.

Conclui-se que esse é dos principais desafios enfrentados pelo Banrisul, porque quando se nasce digital a cultura digital nasce junto, e as pessoas já estão inseridas neste contexto desde a criação da empresa.

Nesse sentido, por sua tradição, pelo seu papel também ligado à área pública/governamental, o Banrisul ainda tem um longo caminho a percorrer para realizar a sua transformação digital. Foi constatado que será essencial ao banco a mudança de cultura das pessoas, no caso, de quase 11 mil funcionários, para que a transformação digital possa avançar, se adaptando e visualizando esse novo contexto digital como essencial para que o Banco possa continuar evoluindo e passar a se tornar mais competitivo neste setor de grandes transformações. Também constatou-se que ainda deverá avançar em termos de agilidade na adoção de novas tecnologias disruptivas e institucionalização de uma cultura de inovação na empresa, conforme já foi abordado. Além disso, será necessário testar e avaliar os resultados dos processos de interação e colaboração, recentemente iniciados, com o mundo das *fintechs* a fim de poder perceber se o caminho para ganhar mercado estará em se aliar com essas empresas ou em enfrentá-las de forma isolada.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conteúdo deste estudo que trouxe à tona o tema da transformação digital no setor bancário, pela visão de um banco tradicional como o Banrisul. O estudo reforça a visão da importância de ocorrer essa mudança de paradigmas nas empresas para que possam continuar sendo competitivas em seus setores de atuação, em especial atenção ao setor bancário que demonstrou, por meio da literatura e do caso abordado, que é um dos setores que mais tem investido em novas tecnologias nos últimos anos e enfrenta diversos desafios de transformação.

O estudo de caso analisou como o Banrisul vem se preparando para realizar a sua transformação digital, visando enfrentar a concorrência perante os novos Bancos digitais e *fintechs*. Os principais resultados do estudo são destacados a seguir.

Sobre as estratégias adotadas pelo Banrisul em relação aos novos concorrentes como os bancos digitais e *fintechs*, além do lançamento do projeto BanriTech com a geração de incentivos para as *startups* do setor financeiro, ainda vislumbra a parceria do banco com essas *fintechs*, podendo se aproveitar das tecnologias destas para uso no próprio Banrisul. Além disso, a criação da Unidade de Agência Digital garante aos clientes do Banrisul uma possibilidade de inserção em carteiras digitais, com novas formas de atendimentos aos clientes, garantindo ainda que continuem clientes de um banco tradicional, sem a necessidade de migração para outros bancos digitais, porém, a Agência Digital ainda mostrou-se um pouco limitada na concorrência frente as *fintechs* por conta da sua limitação tecnológica.

Em relação as tecnologias que estão sendo usadas pelo Banrisul para enfrentar a concorrência com o mercado digital foram encontradas no estudo o uso da IoT por meio da pulseira de pagamento BanriFAST e cartões de crédito com tecnologia *contactless*, IA através do uso projetado de *chatbots* para clientes internos e externos ao banco, a criação da Unidade de Gestão de Dados/Analytics que buscará o uso de ferramentas analíticas e *dashboards* para apresentação dos resultados, e o *mobile banking*, já em uso há mais tempo pelo banco através do seu

APP Banrisul Digital que facilita o acesso ao banco e realização de transações financeiras pelos clientes do banco.

Ainda sobre os resultados dos objetivos específicos alcançados neste estudo, o Banrisul apresentou estar se estruturando de forma diferente para a sua transformação digital, tendo visto isto por intermédio da criação de novas unidades estratégicas dentro do banco como a Unidade de Transformação Digital, pensada para aliar tecnologia com agregação de valor aos clientes e ao negócio do banco, a Unidade de *Open Banking* que além de visar acompanhar as resoluções do BACEN, ainda agregará valor a correntistas e não correntistas do Banrisul.

Por último, enxergou-se através deste estudo que o Banrisul pode gerar oportunidades competitivas se conseguir se transformar digitalmente na velocidade efetuada pelas *fintechs* e exigidas com a mudança do setor bancário, aliando a sua história de um banco consolidado no Estado do Rio Grande do Sul e em outros estados do país, com o implemento de tecnologias que o tornem mais digital possível para atrair os usuários mais exigentes exigidos com quarta revolução industrial. Porém, ainda precisa enxergar que alguns bancos digitais e *fintechs* com tecnologias e captação de clientes à frente do Banrisul podem se tornar ameaças a captação dos clientes digitais, e que precisa o banco ainda achar uma maneira de atingir o público-alvo das *fintechs* com proatividade antes da chegada destas aos clientes potenciais.

Assim, grande concorrência se dará entre aquelas empresas que se mostrarem inovadoras, usando tecnologias disruptivas, que consigam passar maior valor aos seus clientes, e que principalmente, tenham uma equipe com colaboradores capazes de evoluir junto com a organização, aceitando as mudanças necessárias, alterando suas culturas, inovando e evoluindo digitalmente junto ao banco.

Diante disso, o estudo conseguiu trazer um pouco do que o Banrisul tem feito para se transformar digitalmente, no âmbito estratégico, tecnológico e na mudança de comportamento das pessoas.

Considera-se ter obtido resultados satisfatórios encontrados através do estudo de caso, os quais foram suficientes para atender aos objetivos geral e específicos do estudo, proporcionando a amplitude de conhecimento agregado por

parte da autora, que também servirá como base àqueles que desejam entender os processos de transformação digital no setor bancário.

Algumas limitações foram encontradas para a obtenção de dados necessários ao estudo, como o fato de alguns gestores terem optado por não realizar as entrevistas via webconferência e acabaram mandando as respostas apenas por e-mail, o que impede a profundidade das informações fornecidas. O segundo ponto de limitação dos métodos se refere ao fato de que a obtenção dos dados junto ao Banrisul, e as autorizações, tanto para uso de dados internos da organização como os prazos para a efetivação da marcação das entrevistas foram prejudicados, tendo em vista a pandemia por COVID-19, e os funcionários estarem trabalhando em *Home Office*. Foi relatado por eles a sobrecarga de trabalhos tanto advindos da própria organização com a implantação de novos projetos, como o grande volume de auxílio em trabalhos acadêmicos realizados pelos funcionários do banco que requeriam dados e informações a todo momento das unidades.

Assim, não foi possível captar dados históricos, e números mais detalhados sobre as operações e clientes do Banrisul, como por exemplo os valores de investimentos nas unidades citadas no trabalho, pelo fato destas informações fazerem parte das unidades mais estratégicas do negócio da empresa e os entrevistados não terem acesso facilmente também a esses dados que pudessem ser repassados para uso neste estudo.



## REFERÊNCIAS

ALECRIM, Emerson. **O que é NFC (Near Field Communication)?**, 28 de fevereiro de 2012. Disponível em: <<https://www.infowester.com/nfc.php>>. Acessado em 19/06/2020.

AMARAL, Fernando. **Introdução à ciência de dados – Mineração de dados e BIG DATA**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2016.

ARIMA, Katia. **Como pagar? Aproxime o celular**, 17 de setembro de 2019. Disponível em: <[https://noomis.febraban.org.br/temas/meios-de-pagamento/como-pagar-aproxime-o-celular?utm\\_source=related\\_content](https://noomis.febraban.org.br/temas/meios-de-pagamento/como-pagar-aproxime-o-celular?utm_source=related_content)>. Acessado em 19/06/2020.

ARNER, Douglas; BARBERIS, János; BUCKLEY, Ross. **The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?**, Georgetown Journal of International Law, 2015. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=2676553>>. Acessado em 20/06/2020

ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, **Decreto 38.536**, Maio de 1998, Disponível em: <[http://www.al.rs.gov.br/Legis/M010/M0100099.ASP?Hid\\_Tipo=TEXTO&Hid\\_TodasNormas=6292&hTexto=&Hid\\_IDNorma=6292](http://www.al.rs.gov.br/Legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=6292&hTexto=&Hid_IDNorma=6292)>. Acessado em 12/09/2020.

BACEN, **Pagamentos instantâneos**, 3 de junho de 2020. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/resultadobusca?termo=pagamentos%20instant%C3%A2neos&source>>. Acessado em 18/06/2020.

BACEN, **Conselho Monetário Nacional e Banco Central regulamentam o Open Banking no país**, 4 de maio de 2020. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/448/noticia>>. Acessado em 18/06/2020.

BACEN, **REB - Relatório de Economia Bancária – 2019**, 9 de junho de 2020. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/REB\\_2019.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/REB_2019.pdf)>. Acessado em 29/06/2020.

BACEN, **RELESTAB - Relatório de Estabilidade Financeira – 2019**, outubro de 2019. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/ref/201910/RELESTAB201910-secao2\\_5.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/ref/201910/RELESTAB201910-secao2_5.pdf)>. Acessado em 29/06/2020.

BACEN, **RESOLUÇÃO Nº 3.919**, 25 de novembro de 2010. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res\\_3919\\_v4\\_P.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res_3919_v4_P.pdf)>. Acessado em 19/06/2020.

BANRISUL, **Banrisul lança programa de aceleração de startups para fomentar inovação na área financeira, 20 de outubro de 2020.** Disponível em: <<https://www.banrisul.com.br/>>. Acessado em 20/10/2020.

BANRISUL, **Conteúdo especial comemorativo aos 90 anos do Banrisul, Parte 1,** 30 de agosto de 2019. Disponível em: <[http://ri.banrisul.com.br/banrisul/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=8224](http://ri.banrisul.com.br/banrisul/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=8224)>. Acessado em 05/09/2020

BANRISUL, **Conteúdo especial comemorativo aos 90 anos do Banrisul, Parte 2,** 30 de agosto de 2019. Disponível em: <[http://ri.banrisul.com.br/banrisul/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=8224](http://ri.banrisul.com.br/banrisul/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=8224)>. Acessado em 07/05/2020.

BANRISUL, Estrutura organizacional, Agosto de 2020. Disponível em: <[http://ri.banrisul.com.br/banrisul/web/conteudo\\_pt.asp?conta=28&id=80951&tipo=30359&idioma=0](http://ri.banrisul.com.br/banrisul/web/conteudo_pt.asp?conta=28&id=80951&tipo=30359&idioma=0)>. Acessado em 12/09/2020.

BANRISUL, **Meus Cartões de Crédito: ferramenta do app Banrisul Digital está entre as melhores do País,** 04 de setembro de 2020. Disponível em: <[https://www.banrisul.com.br/bob/link/bobw00hn\\_noticias\\_detalhes.aspx?campo=25652](https://www.banrisul.com.br/bob/link/bobw00hn_noticias_detalhes.aspx?campo=25652)>. Acessado em 25/10/2020.

BANRISUL, **Pulseira de pagamentos por aproximação do Banrisul já comercializou mais de 10 mil unidades,** 27 de outubro de 2020. Disponível em: <<https://www.banrisul.com.br/>>. Acessado em 27/10/2020.

BARROSO, Liliane Cordeiro. **Tecnologia Bancária: evolução recente e tendências.** Informe ETENE. Banco do Nordeste. Ano 3, n. 2, abr., 2018.

BCBS, **Sound Practices: implications of fintech developments for banks and bank supervisors,** fevereiro de 2018. Disponível em: <<https://www.bis.org/bcbs/publ/d431.HTML>>.), Acessado em 18/06/2020.

BRODSKY, Laura; OAKES, Liz. **Data sharing and open banking.** McKinsey & Company, 2017.

BRYNJOLFSSON, Eric., & MCAFEE, Andrew. **The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies.** New York: W W Norton & Co., 2014.

BTG PACTUAL, **A Revolução dos bancos digitais,** 2020. Disponível em: <<https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/55301/1578443230Report-Bancos-Digitais-boostLAB-ACE.pdf>>. Acessado em 22/06/2020.

CAF. Banco de Desenvolvimento da América Latina. **La revolución de las empresas FinTech y el futuro de la Banca. Disrupción tecnológica en el sector**

**financiero.** Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva, número 24, Corporación Andina de Fomento, 2016.

CAVALHEIRO, Cristian Mairesse. **Fatores determinantes para o sucesso de startups de TI no Brasil: uma avaliação crítica.** p. 0-197, 2015.

COMITE DE BASILEIA DE SUPERVISÃO BANCÁRIA, **Sound Practices: Implications of fintech developments for banks and bank supervisors**, Fevereiro de 2018. Disponível em: <<https://www.bis.org/bcbs/publ/d415.pdf>>. Acessado em: 22/06/2020.

DUROC, Yvan; KADDOUR Darine. **RFID potencial impacts and future evolution for Green projects.** In: Energy Procedia, Elsevier/Science Direct, vol. 18, 2012, pp.91-92.

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, **Cartão com chip do Banrisul recebe prêmio de melhor solução mundial em 2009, Outubro de 2009.** Disponível em: <<https://estado.rs.gov.br/cartao-com-chip-do-banrisul-recebe-premio-de-melhor-solucao-mundial-em-2009>>. Acessado em 12/09/2020.

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, **Banrisul completa 90 anos com homenagens a funcionários e clientes, Setembro de 2018.** Disponível em: <<https://estado.rs.gov.br/banrisul-completa-90-anos-e-destaca-vinculo-com-o-rs>>. Acessado em 12/09/2020.

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, **Banrisul lança a Universidade Corporativa,** Novembro de 2014. Disponível em: <<https://estado.rs.gov.br/banrisul-lanca-a-universidade-corporativa>>. Acessado em 09/11/2020.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2019.** São Paulo: FEBRABAN, 2019. Disponível em: <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa-FEBRABAN-Tecnologia-Bancaria-2019.pdf>>. Acessado em: 07/05/2020.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2020.** São Paulo: FEBRABAN, 2020. Disponível em: <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20Febraban%20de%20Tecnologia%20Bancária%202020%20VF.pdf>>. Acessado em: 07/05/2020.

FINTECHLAB. **8ª edição do Radar FintechLab registra mais de 600 iniciativas,** Junho de 2019. Disponível em: <<http://fintechlab.com.br/index.php/2019/06/12/8a-edicao-do-radar-fintechlab-registra-mais-de-600-iniciativas/>>. Acessado em: 07/05/2020.

FRANCISCO, E. de R.; KUGLER, J. L. C.; LARIEIRA, C. L. C. **LÍDERES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.** *GV-executivo*, v. 16, n. 2, março-abril, p.22-27, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de Pesquisar**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2004.

GOMBER, P.; KOCH, J. A.; SIERING, M. **Digital Finance and FinTech: current research and future research directions**. *Journal of Business Economics*, v. 87, n. 5, p. 537–580, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>>. Acessado em: 22/06/2020.

GOVERNO FEDERAL, Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**, 14 de agosto de 2018. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm)>. Acessado em: 03/11/2020.

JESUS, Adriana Dias de, **Órgãos Reguladores e Inovação Tecnológica: A Transformação Digital das Instituições Financeiras como desafio ao direito**. São Paulo, 2017.

KOTLER, Philip , KARTAJAYA, Hermawan, SETIAWAN, Iwan, **Marketing 4.0 – Do tradicional ao Digital**. Rio de Janeiro, Sextante, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEE, Cheon-Pyo; WARKENTIN, Merrill. **Mobile Banking Systems and Technologies**. 2006. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/0fdb/d09e4bbb7f802957173690b226647d97b0a7.pdf>. Acessado em 09/11/2020.

MADAKAM, S. , RAMASWAMY, R. and TRIPATHI, S. (2015) **Internet of Things (IoT): A Literature Review**. *Journal of Computer and Communications*, 3, 164-173. Disponível em: <doi:10.4236/jcc.2015.35021>.

MAGRINI, Eduardo, **A Internet das Coisas**. Rio de Janeiro, FGV Editora, 2018.

McAFEE, Andrew.; BRYNJOLFSSON, Eric. **Big data: The management revolution**. *Harvard Business Review*, v. 90, n. 10, p. 60, 2012.

MCTIC, **Decreto nº 9.319, de 21.03.2018**, Disponível em:<[https://www.mctic.gov.br/mctic/opencms/legislacao/decretos/Decreto\\_n\\_9319\\_de\\_21032018.html](https://www.mctic.gov.br/mctic/opencms/legislacao/decretos/Decreto_n_9319_de_21032018.html)>. Acessado em: 19/06/2020.

MOUGAYAR, William, **Blockchain para negócios**. Rio de Janeiro: Alta Book Editora, 2017.

NADKARNI, S., PRÜGL, R. **Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research**. *Manag Rev Q* (2020). Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>>

NAKAMOTO, Satoshi; **BITCOIN, A. A peer-to-peer electronic cash system**. **Bitcoin**. 2008. Disponível em: <<http://nakamotoinstitute.org/bitcoin/>>. Acessado em: 17/06/2020.

NUNES, Fábio Oliveira. **Chatbots e Mimetismo: uma conversa entre humanos, robôs e artistas**. CHAMBEL, Teresa, ARIZA; Alberto, 2012.

PORTER, Michael, **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 13ª Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 1999.

REVISTA AMANHÃ, Especial Amanhã – As marcas do Rio Grande do Sul, 2019. Disponível em: <[http://www.topofmindamanha.com.br/caderno\\_top\\_2019.pdf](http://www.topofmindamanha.com.br/caderno_top_2019.pdf)>. Acessado em 18/05/2020.

REZENDE, Narcisa Souza, Aline. A Universidade Corporativa Banrisul: gestão do conhecimento e qualificação profissional mediada pelas tecnologias da informação e comunicação. 2019. Dissertação ( Mestrado em Indústria Criativa) – Programa de Pós-Graduação em Indústria Criativa, Universidade FEEVALE, Novo Hamburgo, 2019. Disponível em: <https://biblioteca.feevale.br/Vinculo2/000020/00002008.pdf>. Acessado em: 09/11/2020.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social, métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999

RICHARDS, Charles. **Digital Transformation in 2019 = Artificial Intelligence + Big Data + IoT. Open access government**, 08 jan. de 2019. Disponível em: <<https://www.openaccessgovernment.org/digital-artificial-intelligence/56564/>>. Acesso em: 17/06/2020.

RIES, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Leya, 2012.

ROGERS, David L., **Transformação Digital – Repensando o seu negócio para a era digital**. São Paulo: Autêntica Business, 2017

SCHWAB, Klaus, **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

UNISINOS, **MBA em Gestão Bancária e da Competitividade realiza atividade**, Dezembro de 2018. Disponível em:

<<http://www.unisinos.br/noticias/universidade/mba-em-gestao-bancaria-e-da-competitividade-realiza-atividade>>. Acessado em 10/11/2020.

VIAL, G., **Understanding digital transformation: A review and a research agenda**. Journal of Strategic Information Systems, in press, 1-27. Disponível em: <doi:10.1016/j.jsis.2019.01.003>

YIN, K. Robert, **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONFIABILIDADE



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
Unidade Acadêmica de Graduação

### TERMO DE CONFIDENCIALIDADE PARA COLETA DE INFORMAÇÕES DE EMPRESA/INSTITUIÇÃO.

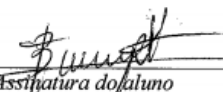
**Eu, Fernanda Baptista da Silva**, aluno(a) do **Curso de Bacharel em Administração de Empresas** da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, matriculado(a) sob o número 871967, **declaro que a Empresa/Instituição BANRISUL – Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A.**, objeto de estudo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR BANCÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NO BANRISUL** entregue no semestre 2020/02, **permitiu a pesquisa e o uso de todos os dados que nele constam.**

Declaro, ainda, que as informações apresentadas são verdadeiras e correspondem à realidade da Empresa/Instituição estudada.

A Empresa/Instituição autorizou a divulgação do seu nome fantasia/razão social.

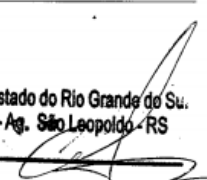
A Empresa/Instituição não autorizou a divulgação do seu nome fantasia/razão social. Nesse caso, responsabilizo-me em preservar o nome da Empresa/Instituição de forma a que ela não seja passível de identificação no meu Trabalho.

São Leopoldo, 26 de agosto de 2020.

  
Assinatura do aluno

Ciência da empresa

Banco do Estado do Rio Grande do Sul.  
0410.17 - Ag. São Leopoldo - RS

  
Claudia Machado-5506

Nome do responsável da Empresa/Instituição - Assinatura do Responsável da Empresa/Instituição  
Carimbo ou CNPJ

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### **Roteiro de entrevista com a Unidade de Transformação Digital**

Nome:

Formação:

Cargo:

Anos de empresa:

1 - Como surgiu a ideia do Banco em criar uma área de Transformação Digital?

2 – Porque o Banco decidiu criar essa área?

3- Como o Banrisul enxerga a concorrência de novos bancos Digitais e *fintechs*? O que tem sido feito para enfrentar essa concorrência?

4 – Qual valor aproximado investido na criação da UTD? É possível informar?

5 – Qual o principal foco de trabalho da Unidade de Transformação Digital?

6 – Como a unidade está organizada? - Organograma, setores, áreas, infraestrutura? Quantas pessoas atuam na UTD?

7 – Como são escolhidos os projetos que serão implementados pela Unidade?

8 – Quais tecnologias são utilizadas atualmente nos processos chaves para o Banrisul na Transformação Digital? Como são usadas, com que propósito?

9 – Quais as perspectivas de uso de tecnologias disruptivas e inovações pensadas pelo Banrisul para os próximos 5 anos?

10 – Quantos clientes do Banco hoje utilizam os canais digitais, e quanto isso representa em um total de clientes? Como foi essa participação?

- Verificação de existência de gráficos que comprovem estes dados e que possam ser utilizados no trabalho.

11 – Como os clientes do Banrisul se comportam frente as tecnologias digitais? Quais são as suas demandas e possíveis resistências com relação a essas tecnologias?

12 – Terminamos perguntando como você visualiza o futuro do Setor Bancário em relação ao uso de novas tecnologias.

Há algum outro comentário que deseje fazer a respeito do que conversamos?



## Roteiro de entrevista com Gestor de Agência Tradicional

Nome:

Formação:

Cargo:

Anos de empresa:

Agência de trabalho atual:

1 – Há quantos anos trabalha como gestor de agência no Banrisul?

2 – Quais mudanças tecnológicas foram mais perceptíveis ao longo destes anos?

3 – Como percebe o surgimento dos bancos digitais e *fintechs*?

4 – Tem notado algum tipo de mudança de comportamento nos clientes do banco com a vinda destes novos bancos digitais?

5 – Que tipo de mudanças no comportamento e preparo dos funcionários das agências físicas considera relevante para acompanhar a inovação digital no setor bancário?

6 – Acredita que os serviços ofertados pelos bancos digitais afetam as vendas pelos funcionários na agência tradicional? Como?

7 – Em sua percepção, a transformação digital no setor bancário vai transformar a maneira de trabalho nas agências físicas?

8 – Acha que seu papel de gestor(a) também será modificado com a transformação digital?

9 – De modo geral, como visualiza as mudanças com a transformação digital no setor bancário e qual será seu impacto para os resultados estratégicos nas agências?

Há algum outro comentário que deseje fazer a respeito do que conversamos?

## Roteiro de entrevista com a Unidade de Agência Digital

Nome:

Formação:

Cargo:

Anos de empresa:

1 – Como surgiu a ideia da criação da Agência Digital? Quando foi criada e qual era seu principal foco?

2 – Porque o Banco visualizou a necessidade da criação da Agência Digital?

3 – Como o surgimento dos Bancos Digitais influenciaram na criação desta Unidade no Banrisul?

4 – Como são selecionados os clientes da Agência Digital?

5 – Quantas carteiras de clientes possui hoje a agência digital e quantos clientes fazem parte de cada carteira?

6 – Qual a principal diferença hoje para o cliente em estar inserido na agência digital e na agência tradicional?

7 – O que muda para o funcionário do Banco que trabalha na unidade da agência digital se comparado com o trabalho na agência física?

8 – Como visualiza a mudança de comportamento e competências necessárias para os funcionários que trabalham na agência digital?

9 – Qual a relação entre o atendimento prestado aos clientes na agência digital do Banrisul e o atendimento de outros bancos digitais?

10 – Como o Banrisul pretende expandir a unidade? Existe perspectiva para criação de novas carteiras na agência digital? Quantas e como?

11 – Quais são as tecnologias chaves empregadas nos processos da agência digital atualmente? Há tecnologias planejadas para aplicação no futuro? Quais?

12 – Qual o impacto gerado com a criação agência digital, nos indicadores de desempenho do Banrisul?

13 – Como visualiza o futuro da Unidade para os próximos 5 anos e qual será a influência das inovações tecnológicas para o futuro desta unidade dentro do Banrisul?

Há algum outro comentário que deseje fazer a respeito do que conversamos?

**Roteiro de entrevista com a Unidade de Open Banking e Gestão de dados/  
Analytics.**

Nome:

Formação:

Cargo:

Anos de empresa:

1 – Poderias me informar um breve histórico da criação da unidade?

2 - O que motivou o Banrisul a criá-la?

3 - Como ocorreu essa criação?

4 – Como a unidade está organizada?

5 - Qual a importância e relação da área com a Transformação Digital no Banrisul?

6 – Qual(ais) projeto(s) está(ão) em andamento atualmente?

Há algum outro comentário que deseje fazer a respeito do que conversamos?

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO SURVEY COMPLETO APLICADO****Pergunta 1 – Qual a sua faixa de idade? - Escolha única**

- 18 a 25 anos
- 26 a 37 anos
- 38 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- 60 anos ou mais

**Pergunta 2 – Qual seu gênero? Escolha única**

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não opinar

**Pergunta 3 – Qual sua escolaridade? Escolha única**

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Mestrado

**Pergunta 4 – Atualmente é cliente de alguma empresa de serviços bancários?****Escolha única**

- SIM
- NÃO

**Pergunta 5 – Que tipo de Banco atualmente você é cliente, ou caso ainda não seja cliente de nenhum Banco, qual tipo seria de sua preferência? Escolha única.**

- Banco tradicional privado
- Banco tradicional público
- Banco digital

**Pergunta 6 – Você já utiliza atualmente em seu banco os aplicativos via computador e/ou via celular? - Escolha única**

- SIM
- NÃO

**Pergunta 7 – Que tipo de serviços bancários já utilizou via aplicativo para celular ou computador? Marque quantas opções desejar**

- Consulta a saldos e extratos
- Pagamento de contas
- Transferências
- Empréstimos
- Aplicações financeiras
- Compras com cartão de crédito virtual ou outras opções de compra sem cartão físico
- Nunca utilizei

**Pergunta 8 – Você sabe como os bancos digitais funcionam? Escolha única**

- SIM
- NÃO
- MAIS OU MENOS

**Pergunta 9 – Você deixaria de ter acesso ao atendimento em uma agência física em troca da isenção de tarifas de manutenção de conta, considerando atendimento digital e uso de aplicativos via computador e celular? Escolha única**

- Certamente
- Talvez
- Nunca, prefiro atendimento presencial

**Pergunta 10 – O que você mais valoriza na escolha da utilização de um banco?**

**Marque quantas opções desejar**

- ( ) Solidez no mercado
- ( ) Tarifas e taxas de juros cobradas
- ( ) Quantidade de agências físicas existentes
- ( ) Qualidade do aplicativo digital
- ( ) Bancos com isenção na cobrança de tarifas
- ( ) Bancos com as melhores carteiras de investimentos

## APÊNDICE D – QUADRO DE SÍNTESES

|   |  | CODIFICAÇÃO E SÍNTESE DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS   |  |  |   |  |   |
|---|--|--|--|--|---|--|---|
| Categoria                                       | Sub-categoria  | G1   | G2   | G3   | G4  | GUTD   | GAD   |
| Visão geral sobre Fintechs e Bancos Digitais    | Percepção do surgimento dos Bancos Digitais e Fintechs     | Não mencionado   | Quanto as Fintechs, essa última década eles avançaram significativamente né, as fintechs de cartões que entraram varrendo o mercado e que não tinham base, principalmente os bancos não tinham base, eles precisam criar essa base, precisam fazer com que essa população ativa utilize cartões, e isso vem crescendo muito.   | Eu acho que eles vem como uma resposta do próprio mercado querendo mudar esse sistema tradicional de banco de porta giratória, de vigilância, de guarda, de dinheiro em espécie, essas coisas eu enxergo completamente superadas.  | Entrada dos bancos digitais no mercado tenha sido as mais importantes pq acabou levando grande parte da população mais jovem, pela facilidade de acesso e sem burocracia principalmente.  | Esse pensamento de enfrentamento com fintechs eu acho que vem mudando nos últimos anos para uma aproximação com fintechs. Ao invés de enfrentá-las, na verdade agente precisa se utilizar do modelo delas, ou mesmo delas em trabalhos nossos.                             | Se agente pegar o que essas fintechs provocaram nos bancos tradicionais foi essa parte de velocidade né.  |
|   | Vantagem das Fintechs sobre os bancos tradicionais         | Não mencionado   | A grande concorrência se dá nas capturas das transações, na aquisição das comercializações via cartão de crédito e nos "business" também, principalmente nas transações virtuais que vem aí com uma velocidade imensa. Então as fintechs elas não tem as estruturas físicas dos bancos e concorrem no mesmo mercado, dando um significativo ganho financeiro para as instituições que operam porque entre o Brantius que tem mais de 500 agências, tem estruturas físicas, pessoas. Impostos para administrar, as fintechs vem com transações virtuais sem custo fixo. | Nós somos um banco estatal então e tudo é muito caro, então estas fintechs que agente vê agora elas têm muito mais poder de alcançar a tecnologia muito mais rápido como um banco tradicional como o Brantius.   | Não mencionado  | É diferente de uma empresa nascer digital. Uma empresa nasce digital com 5 pessoas em uma sala, é fácil, fácil no conceito digital, depois tu cresce a partir dessas, a cultura começou assim, é diferente de tu ter 11 mil funcionários e agora tu quer pensar diferente. | Não mencionado  |
|   | Perfil dos usuários das Fintechs                           | Não mencionado   | O público das fintechs é o público que todo mercado está interessado neh?, são os novos clientes, o banco tem essa preocupação, a idade média do nosso cliente ela está por volta dos 55 a 60 anos então é um objetivo do banco também buscar esse mercado.  | E quanto na relação desse cliente desta galera mais nova talvez 35 anos para baixo eles procuram, o sistema fintech ele é muito, o perfil do cliente observa por exemplo de captar o perfil do cliente.  | Esses bancos vão absorvendo a população mais jovem, que já nasceu neste mundo tecnológico e tem facilidade e curiosidade em navegar pelos sistemas.   | Não mencionado   | Não mencionado  |
|   | Interferência dos Bancos Digitais nas vendas do Brantius   | A conta digital e o cartão de crédito afetam sim, a prospecção de clientes, mas eu acho que no comportamento de quem já é cliente isso não impacta.  | É bem comum na oferta de produtos agente ouvir dos clientes, já tenho, já contratei, e isso mostra o quanto nós estamos lentos na concretização de novos negócios principalmente neste ambiente. Eu acho que existe sim um delay nosso.  | Na verdade os bancos digitais só cresceram do jeito que cresceram e tomaram o mercado do jeito que tomaram e não param por aí, porque os bancos tradicionais estavam confortáveis com um sistema muito pequeno dos bancos tradicionais, sei lá, 4, 5, 6 bancos importantes concentrando toda movimentação do país mas sem alcance. | Sim, porque muitos novos clientes optam por transferir seus recursos financeiros para estas instituições não permitindo início relacionamento com os bancos tradicionais.   | Não mencionado   | E sim, agente baliza muito neh, agente não pode ficar muito para trás porque o mercado hoje é em plena experiência do cliente. Agente busca melhorar a experiência do cliente, identificando o que pode ser melhorado, quais são as dores, tanto que não através só do nosso cliente externo como interno também. |
| Visão sobre a Transformação Digital no Brantius | Mudança de comportamento dos clientes                      | A principal mudança de comportamento encontrada está nos nossos clientes jovens que também são os clientes das fintechs.   | As pessoas que são clientes do banco também passaram a utilizar muitos serviços de outras instituições, principalmente das Fintechs, aí os cartões, as contas virtuais ou mesmo a simples utilização com uma outra rede de transações de cartões que não é a do Brantius.  | Acho que as pessoas entenderam, aqui no Rio de Janeiro eu vejo isso muito, as pessoas querendo um sistema de acesso diferente. Então, houve uma procura mais massiva por cadastramento no Brantius Digital   | Não mencionado  | Agente teve uma digitalização bem mais forte por parte dos clientes, então agente vê pessoas utilizando, meus pais com 65 anos fazem tudo pelo celular agora e o meu pai era um que ia até a agência para fazer qualquer coisa e agora não vai mais                        | Agente definiu o que era uma pessoa digital, agente olha transações digitais deste cliente. Agente olha o comportamento dele dentro do aplicativo. Agente tem níveis de maturidade de clientes.   |
|   | Mudança de comportamento nos colaboradores do Banco.       | O que eu acho importante é o preparo das pessoas, para que elas possam atuar dentro deste mercado que em função da pandemia acelerou o potencial. Agente imagina que quem permanecer no banco vai que saber atuar nesta nova velocidade de transformação e poder orientar as pessoas e gerar um novo valor de relação dentro deste mercado de novas tecnologias. | É importante aí o papel da universidade corporativa no desenvolvimento das pessoas, no preparo das pessoas, para que elas possam atuar dentro deste mercado que em função da pandemia acelerou o potencial.  | É trabalho de educação e de desconforto. Refletindo o que eu disse sobre a instituição, sobre o quanto ela precisa mostrar ao público uma imagem de inovação, de estar alinhado aos novos tempos, as novas tecnologias, nós enquanto funcionários precisamos também nos movimentar.  | Conhecimento mais aprofundado da nossa empresa(valor) produtos, argumentos de venda.  | A tecnologia não é a transformação digital, ela só dá suporte para uma transformação digital. Uma transformação digital é uma mudança de comportamento, uma mudança de cultura, uma mudança de pensamento sistêmico.   |   |
|   | Transformação digital no trabalho das agências físicas     | Já tínhamos essa visão de que uma parte do banco iria ser digital e que viria para melhorar.   | Então eu acredito que o banco ele já está atuando, essa transformação digital ela já acontece. Está aí a plataforma digital, a agência digital, que permite que aqueles clientes com perfis eles possam ser atendidos e gerar uma nova geração de valor.   | Eu entendo os bancos do futuro como pequenas lojas.  | Não mencionado  | Porque a agência é a nossa porta, é quem está atendendo o cliente e eles tem que ter conhecimento de tudo isso porque eles são o final do nosso processo, é quem está lá na ponta de dando com o cliente.  | Não mencionado  |
|   | Papel do gestor na Transformação Digital                   | Se for para ser digital eu vou ser digital. Acho que é importante o gestor se interessar para o que vai acontecer de novo dentro do banco.   | O gestor ele precisa estar atualizado, um gestor precisa estar preparado e comprometido em desenvolver pessoas. A tecnologia chega, a concorrência está aí, as metas fazem parte do portfólio de objetivos do banco e fazer com que as equipes atinjam comportamento e alcancem resultados nos dias de hoje, exige bem mais.   | Ele precisa ser um cara de provocar o conhecimento, provocar mudança, disseminar a cultura do aprender, cobrar isso de si e dos seus parceiros que ele seja o agente de mudança, eu acho que é novo gestor.  | Será necessário conhecimento, agilidade, decisão. Cliente não quer esperar pela análise, pq tem nas mãos diversas opções de ofertas e optar pela mais vantajosa a ele.  | A maneira como os gestores encaminham suas equipes deve mudar, dando as pessoas mais autonomia, criando-se assim, profissionais que assumem mais responsabilidades.  | Não mencionado  |
|   | Impacto nos resultados estratégicos do Banco               | O banco pode lucrar muito na meta estratégica e avançar bastante mas só não faz milagre se não tiver pessoas que querem isso também.   | Eu acho que agente atua em um cenário onde a concorrência tem uma percepção mais clara e ela tem um custo muito menor de atuação.  | Sim, eu acho que esse evento, essa mudança vai permitir para o sistema todo ele é benefício, ela vai permitir um banco maior e melhor e agências também. Porque na medida que você tem um ambiente digital, a necessidade de espaço físico perde relevância. Isso na última linha traz uma redução absurda de custos.              | Acredito que o sistema financeiro tradicional vai sentir muito as mudanças que estão por vir e vai certamente atingir a rentabilidade das instituições, acredito que haja automação de muitos processos visando agilidade e manter o foco dos funcionários em negócios e relacionamento com clientes. | Não mencionado   | Não mencionado  |
|   | Papel da Universidade corporativa na transformação digital | Não mencionado   | É importante aí o papel da universidade corporativa no desenvolvimento das pessoas, no preparo das pessoas, para que elas possam atuar dentro deste mercado que em função da pandemia acelerou o potencial.  | Os treinamentos, a Universidade Corporativa podem contribuir muito, muito mesmo para que as pessoas se encontrem.  | Não mencionado  | Não mencionado   | Não mencionado  |