



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



CAIO FELIPE SOARES

**A ADAPTAÇÃO DOS BANCOS MÚLTIPLOS AO MERCADO FOMENTADO PELAS
FINTECHS**

Limeira
2020



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



CAIO FELIPE SOARES

A ADAPTAÇÃO DOS BANCOS MÚLTIPLOS AO MERCADO FOMENTADO PELAS FINTECHS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientadora: Profa. Dra. Muriel de Oliveira Gavira

Limeira
2020

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

Soares, Caio Felipe, 1996-
So11a A adaptação dos bancos múltiplos ao mercado fomentado pelas fintechs /
Caio Felipe Soares. – Limeira, SP : [s.n.], 2020.

Orientador: Muriel de Oliveira Gavira.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de
Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Finanças. 2. Bancos. 3. Consumidores. 4. Tecnologia. I. Gavira, Muriel
de Oliveira, 1978-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de
Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Titulação: Bacharel em Administração

Data de entrega do trabalho definitivo: 22-08-2020

Autor: Caio Felipe Soares

Título: A adaptação dos bancos múltiplos ao mercado fomentado pelas fintechs.

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Administração de Empresas

Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Aprovado em: __/__/__.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Muriel de Oliveira (Orientadora) – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Prof(a). Dr(a). Nome completo – Coorientador(a)
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Prof(a). Dr(a). Nome completo – Avaliador
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.

Profa. Dra. Muriel de Oliveira Gavira (Orientadora)
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Dedico esse trabalho a todos meus familiares e minha amiga, que sempre me apoiaram, compartilhando conselhos e experiências que me fizeram crescer pessoalmente permitindo trilhar meus caminhos.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à orientadora professora e doutora Muriel de Oliveira Gavira por seu tempo e atenção para com a elaboração do material construído, estando presente em todo momento, auxiliando com dúvidas e questionamentos acerca do tema.

Ainda, gostaria de agradecer meus familiares por me proporcionarem a oportunidade de cursar Administração de Empresas na Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, sempre me apoiando e contribuindo para a conclusão dessa jornada.

SOARES, Caio Felipe. A adaptação dos bancos múltiplos ao mercado fomentado pelas fintechs. 2020. nºf. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2020.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar os fatos que culminaram na disruptura do modelo operacional dos bancos múltiplos no mercado brasileiro nos últimos anos. Assim, o trabalho aborda quais ações estão sendo tomadas mediante isso, tendo como exemplo a alternativa utilizada pelo Itaú Unibanco para se adaptar a essa situação, ocasionada devido à evolução tecnológica e fomentada pelo surgimento da *fintechs*, pivô fundamental para a necessidade de readaptação das empresas já consolidadas no ramo. Partindo dessas premissas, será exposto a melhor opção para o consumidor se tratando de empresas financeiras. Demonstrando por meio de pesquisas exploratórias e análises de dados do segmento bancário, fundamentais para estabelecer uma estratégia na decisão para com os recursos financeiros ao apresentar um panorama da situação geral do segmento comparando serviços oferecidos por bancos múltiplos e fintechs no atual cenário de operação do setor financeiro no Brasil. O trabalho, se embasou também em experiências vividas por parte do autor dentro do Itaú Unibanco. Por fim, será apresentada a visão do autor em relação ao futuro da instituição com a criação do *open banking*, fator determinante para abertura do sistema bancário brasileiro.

Palavras-chave: Fintech 1. Banco Múltiplo 2. Cliente 3. Readaptação 4. Tecnologia 5.

SOARES, Caio Felipe. The adaptation of the multiple banks to the market fostered by fintechs: 2020. nºf. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2020.

ABSTRACT

This study aims to present the facts that culminated in the disruption of the operational model of multiple banks in the Brazilian market in recent years. Thus, the work addresses what actions are being taken through this, taking as an example the alternative used by Itaú Unibanco to adapt to this situation, caused due to technological evolution and fostered by the emergence of fintechs, a fundamental pivot for the need to re-adapt companies. already consolidated in the industry. Based on these premises, the best option for the consumer will be exposed in the case of financial companies. Demonstrating through exploratory research and data analysis of the banking segment, fundamental to establish a strategy in the decision regarding financial resources, presenting an overview of the general situation of the segment comparing services offered by multiple banks and fintechs in the current scenario of operation of the sector in Brazil. The work was also based on experiences lived by the author within Itaú Unibanco. Finally, the author's view of the future of the institution with the creation of open banking will be presented, a determining factor for opening up the Brazilian banking system.

Keywords: Fintech 1. Multiple Banks 2. Customer 3. Readaptation 4. Technology 5.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Gráfico demonstrativo do total gasto em tecnologia pelos bancos no período de 2014 até 2018.....	20
Figura 2	Tabela geral de tarifas Itaú Unibanco.....	24

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Evolução do quantitativo de instituições bancárias.....	19
Tabela 2	Comparativo representando a quantidade de agências físicas no Brasil entre dezembro de 2013 e dezembro de 2018.....	22

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BACEN	Banco Central
FEBRABAN	Federação Brasileira dos Bancos
CMN	Conselho Monetário Nacional

SUMÁRIO

1. Introdução.....	13
2. Metodologia.....	15
3. Revisão da Literatura.....	15
4. Diagnóstico do Problema.....	17
5. Soluções.....	23
6. Solução Adotada.....	27
7. Discussão.....	28
8. Conclusão.....	29
9. Referências Bibliográficas.....	31

1 Introdução

A evolução cada vez mais rápida da tecnologia contribuiu para o rompimento do tradicional método de funcionamento dos bancos ao facilitar a acessibilidade e conexão para a população, abrindo espaço também para criação das *fintechs*, do inglês “fin” (financeiro) e “tech” (tecnologia), empresas financeiras que buscam aprimorar o método de operação e funcionamento dos bancos por meio da tecnologia, adentrando no mercado agressivamente ao oferecer serviços bancários com condições mais acessíveis e menos burocracia aos consumidores. O modelo de serviço bancário no país é um oligopólio e, de forma geral, marcado por altos juros cobrados pelos empréstimos e serviços oferecidos.

As vantagens propostas pelas *fintechs* tem sido bem vistas e aceitas pelo consumidor. Esses benefícios podem ser observados nas transações e serviços disponibilizados, em que ofertas de crédito são mais vantajosas, trazendo um diferencial ao agregar valor na atividade contratada, cativando e conquistando o cliente. A entrada dessas empresas inovadoras no seletivo mercado das instituições bancárias, proporciona uma vasta gama de opções aos consumidores e trouxe desafios para as organizações já estabelecidas.

O Itaú Unibanco é uma empresa fruto da fusão de dois grandes bancos brasileiros, o Itaú e o Unibanco, concretizada no ano de 2008, essa junção resultou no maior conglomerado empresarial do hemisfério Sul, com lucro líquido de R\$25,733 bilhões de reais em 2018, alta de 3,43% em relação ao ano anterior, quando registrou 24,879 bilhões de reais, já em 2019 esse valor saltou 6,4 % ante 2018 somando 26,583 bilhões. Esse fato se deve pela estabilidade apresentada ao longo de sua existência, contado com aproximadamente 60 milhões de clientes, e os altos ganhos com spread bancário, proveniente dos juros e empréstimos concedidos por meio de seus produtos.

Conforme informado no site da empresa, o Itaú Unibanco é o maior banco privado do Brasil e uma das maiores empresas do mundo, considerando fatores como ativos, valor de mercado e geração de novos negócios, possuindo até então poucos concorrentes no mercado. Até os dias atuais o setor permanece concentrado em poucos bancos múltiplos, no ramo do varejo cerca de 80% dos lucros totais vão para apenas cinco bancos, Itaú Unibanco, Bradesco, Santander, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil, conforme divulgado no Relatório de Economia Bancária de 2018 (Banco Central 2018).

Entretanto, as grandes instituições têm observado um aumento da concorrência nos últimos anos devido, principalmente, ao surgimento e crescimento das *fintechs*. O Fórum Econômico Mundial (2017, p. 8), define *fintech* como pequeno participante, capacitado de recursos tecnológicos para prestação

serviços financeiros, desconsiderando as grandes empresas de tecnologia que adentraram nesse meio ou instituições financeiras já existentes e que aumentam investimento no aprimoramento de tecnologia.

Nesse contexto, o trabalho tem como objetivo expor aos leitores os fatos que permitiram a evolução dessas empresas tecnológicas, apresentando também a alternativa desenvolvida pelo Itaú para lidar com a crescente concorrência, apontando as soluções desenvolvidas dentro da empresa e analisando os dados pertinentes ao tema.

Permearemos os desafios que as tecnologias provocam em um setor abordando o caminho que a maior instituição bancária da América Latina está tomando para se manter sólida e competitiva no mercado, considerando as atitudes que estão sendo desenvolvidas internamente para se adequar ao novo modelo financeiro que está por vir.

Apontaremos o comportamento das instituições do mercado financeiro na era digital, apresentando comparativos entre negócios atuantes no mesmo ramo, levando em conta o papel exercido pelo autor nas atividades prestadas, tendo como base a visão consumerista.

Por fim, será apresentada a melhor escolha para o consumidor levando em consideração os riscos, as vantagens e os serviços dos bancos múltiplos tradicionais e das fintechs, que devido ao fato de possuírem um capital inferior, não apresentam a variedade de produtos oferecidos nas grandes empresas, como exemplo o crédito imobiliário.

2 Metodologia

A pesquisa utilizada para elaboração deste trabalho se enquadra no tipo exploratório, com análises documentais, levantamento de campo e pesquisa-ação. Essa última, segundo Lakatos e Marconi (2003) é a pesquisa de observação direta intensiva que

utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. Pode ser: Sistemática, Assistemática; Participante, Não-participante; Individual, em Equipe; na Vida Real, em Laboratório... (LAKATOS; MARCONI; 2003, p.190)

Como o assunto abordado está evoluindo constantemente e as informações a respeito são difíceis de mensurar dada a magnitude do tema e necessidade de infraestrutura e pesquisa para coleta e consolidação dos dados.

Os dados utilizados para elaboração do projeto são provenientes de instituições oficiais e regulamentadas, vinculadas ao Ministério da Economia como o Banco Central e a Federação Brasileira dos Bancos.

Ainda, tendo como base o conhecimento adquirido durante o período de colaboração do autor dentro da instituição citada, podemos considerar também uma pesquisa ação, utilizando a observação direta extensiva técnica de história de vida, definida por Lakatus (2003, p.223) como – “tenta obter dados relativos à "experiência íntima" de alguém que tenha significado importante para o conhecimento do objeto em estudo;” - pois através da vivência foi possível adquirir experiência como consequência do contato diário com as áreas e equipes internas responsáveis pelo aprimoramento dessas atividades dentro da firma, sendo uma observação participante.

3 Revisão da Literatura

Banco múltiplo é definido pelo Banco Central como instituições financeiras de capital público ou privado que –

realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Essas operações estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras. A carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco público. O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima. As instituições com carteira comercial podem captar depósitos à vista. Na sua denominação social deve constar a expressão "Banco" (Conselho Monetário Nacional, Resolução 2.099, 1994).

A palavra fintech está cada vez mais presente no vocabulário bancário do Brasil devido ao, grande volume de firmas desse tipo que estão surgindo no mercado nacional. E as inovações que elas trazem ameaçando as empresas já consolidadas no ramo. Segundo o Banco Central (BACEN, 2018), fintechs são um grupo de instituições onde o método de atuação tem como base a aplicação intensiva de tecnologia e a utilização de meios digitais para prestação e processamento dos serviços oferecidos, reconhecendo esse tipo como um grupo de instituições que se fundamentam e apoiam fortemente em tecnologia, aproveitando esse potencial para prestar e processar serviços por meio exclusivamente eletrônico, podendo ser dividido em dois segmentos. As Instituições de Pagamento, intermediadores

de serviços de compra, venda e movimentação de recursos, que, mesmo não sendo instituição financeira, é fiscalizada pelo BACEN, e, Sociedades de Crédito Direto e Sociedades de Empréstimo entre Pessoas, instituições financeiras que concedem empréstimos através de canais de atendimento digitais.

Dapp (2015, p.8) afirma que o modo de operação dos bancos digitais em comparação com os bancos tradicionais apresenta como principais vantagens a conveniência, visto que todos os serviços podem ser resolvidos digitalmente, a segurança, pois o tratamento dos dados está em contínuo aprimoramento para resguardar os clientes dos riscos da rede, e a monetarização, onde os clientes superavitários recebem rendimentos ao alocar o capital na instituição.

A partir das premissas acima, estabelecemos a diferença entre uma fintech e um banco múltiplo, sendo o primeiro mais prático e tecnológico, com custos operacionais baixos e alto lucro, apresentando um custo X benefício mais vantajoso que o segundo, detentor de custos operacionais elevados devido ao formato operacional adotado antes do aprimoramento da tecnologia.

Conforme Li, Spigt e Swinkels (2017), que tem como objetivo analisar o impacto das fintechs no preço das ações dos bancos estadunidenses, as fintechs são substitutos dos bancos tradicionais, adentrando no mercado de varejo ao focar em segmentos ignorados que pelas grandes instituições, gerando o que Christensen (1997) chamou de inovação disruptiva, ao avaliar a capacidade de crédito que pode ser disponibilizada ao clientes de maneira barata, com filiais e franquias presentes em bairros de baixa renda na forma de pequenas lojas em todo país.

Nesse mesmo sentido, Ferrari (2016) afirma que essas empresas possuem potencial para desencadear uma evolução, visto que elas estão munidas de alternativas que aprimoram a eficiência e qualidade dos serviços eletrônicos. Segundo Mok e Sana (2017), essas empresas prestam serviços financeiros digitalmente com capacidade de coletar grandes volumes de dados e com isso reduzir os gastos em escala.

Entretanto, a elevada capacidade de operação obtida ao longo do tempo pelos cinco maiores bancos brasileiros proporcionou uma importante vantagem sobre os novos concorrentes, isso porque o capital de giro que essas instituições acumularam permite a disponibilização de variados produtos e tipos de crédito, pois todos são bancos múltiplos.

4 Diagnóstico do Problema

A economia brasileira tem um histórico de ser fechada e protecionista, onde a reabertura gradual ocorre desde a década de 1990 até os dias atuais, conforme abordado por Arthur de Aquino em Efeitos

da abertura econômica no Brasil dos anos 1990 em duas perspectivas comparadas. Pelo fato de ser colônia de exploração, a economia brasileira é atrasada e muito defasada tecnologicamente, mediante isso a concentração sempre esteve presente, com as instituições no poder impondo altos impostos e exigentes condições para a correta operação e funcionamento de empresas e instituições financeiras no território nacional, o surgimento de novas opções ao consumidor dificilmente surgia.

Segundo o Relatório de Economia Bancária (BACEN, 2018 p. 138),

Nos últimos dez anos, a estrutura do Sistema Financeiro Nacional (SFN) passou por acentuada transformação no que tange à quantidade de instituições em operação e ao volume de operações realizadas. Entre dezembro de 2008 e dezembro de 2018, o número de instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (BCB) reduziu-se de 2.423 para 1.677.

Esses dados comprovam que a concorrência não é alta e a regulamentação do setor é rígida, somente as grandes firmas possuem estabilidade dentro desse nicho de mercado. Na tabela 1 é demonstrada a redução do número de instituições financeiras no Brasil, como pode ser observado, em um curto período de 10 anos, 746 empresas foram fechadas, aproximadamente 75 empresas por ano.

Tabela 1 – Variação da quantidade de instituições bancárias de 2008 até 2018.**Tabela 6.1** – Evolução do quantitativo de instituições autorizadas^{3/}

Segmento	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Banco Múltiplo	138	145	139	139	138	132	130	132	133	132	131
Banco Comercial ^{1/}	21	19	20	21	23	23	22	21	21	21	20
Banco de Desenvolvimento	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Caixa Econômica Federal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Banco de Investimento	18	16	15	14	14	14	14	13	14	13	12
Banco de Câmbio	0	0	2	2	2	3	3	3	3	3	4
Subtotal universo supervisionado bancário	182	185	181	181	182	177	174	174	176	174	172
Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento	55	58	61	60	59	58	55	53	53	56	58
Sociedade de Arrendamento Mercantil	36	34	33	31	30	29	27	27	25	24	21
Sociedade de Crédito Imobiliário ^{2/} e Associação de Poupança e Empréstimo	18	17	14	14	12	11	9	8	4	3	3
Sociedade de Crédito ao Microempreendedor e à Empresa de Pequeno Porte	47	46	45	42	40	38	40	40	38	38	36
Agência de Fomento	12	14	15	16	16	16	16	16	16	16	16
Companhia Hipotecária	6	6	7	8	7	8	7	8	9	7	6
Sociedade de Crédito Direto											1
Subtotal outras instituições de crédito não bancárias	174	175	175	171	164	160	154	152	145	144	141
Cooperativa de Crédito	1.462	1.416	1.377	1.328	1.269	1.209	1.163	1.113	1.078	1.023	977
Subtotal não-bancário e cooperativas de crédito	1.636	1.591	1.552	1.499	1.433	1.369	1.317	1.265	1.223	1.167	1.118
Sociedade Corretora de Títulos e Valores Mobiliários	107	109	107	100	95	93	92	87	79	75	68
Sociedade Corretora de Câmbio	45	45	44	49	57	62	66	63	63	61	63
Sociedade Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários	136	127	127	127	118	116	108	102	101	95	94
Subtotal intermediação	288	281	278	276	270	271	266	252	243	231	225
Instituição de Pagamento	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6	10
Subtotal instituições de pagamento	0	1	6	10							
Sociedade Administradora de Consórcio	317	309	301	284	222	199	186	172	166	156	152
Subtotal administradoras de consórcio	317	309	301	284	222	199	186	172	166	156	152
Subtotal universo supervisionado não bancário	2.241	2.181	2.131	2.059	1.925	1.839	1.769	1.689	1.633	1.560	1.505
Total	2.423	2.366	2.312	2.240	2.107	2.016	1.943	1.863	1.809	1.734	1.677

^{1/} Inclui os bancos estrangeiros (filiais no país).

^{2/} Inclui sociedades de crédito imobiliário (Repassadoras / SCIR), que não podem captar recursos junto ao público.

^{3/} Foram consideradas as instituições nas seguintes situações: "Autorizadas sem Atividade";

"Autorizadas em Atividade"; "Em Adm. Especial Temporária"; "Em Intervenção" e "Paralisadas".

Fonte: Relatório de Economia Bancária 2018

Diante disso, o consumidor também é prejudicado já que o número de opções ao seu dispor é reduzido, sem contar que segundo informações divulgadas no Relatório de Economia Bancária emitido pelo Banco Central, apenas cinco bancos representam um total de 84,8% dos depósitos e empréstimos que circularam na economia referente ao ano de 2018, registrando ainda queda quando comparado ao ano anterior, 2017.

Observando essa lacuna no mercado, as fintechs aproveitaram a tecnologia e adentraram nesse nicho extremamente concentrado e consolidado, disponibilizando os mesmos serviços oferecidos pelos bancos tradicionais com um valor mais atrativo, além de oferecer alguns produtos com taxas de juros mais acessíveis. Conforme Coetzee (2018), os avanços tecnológicos desenvolvidos com a criação da inteligência artificial, a leitura biométrica e os robôs, desafiam a forma convencional de disponibilizar produtos bancários.

Com isso, os investimentos em tecnologia e automatização dos serviços prestados pelas instituições financeiras estão elevados, conforme demonstrado na figura 1 o total gasto em tecnologia pelas instituições financeiras de 2014 até 2018, motivado pela alta competitividade observada no setor.

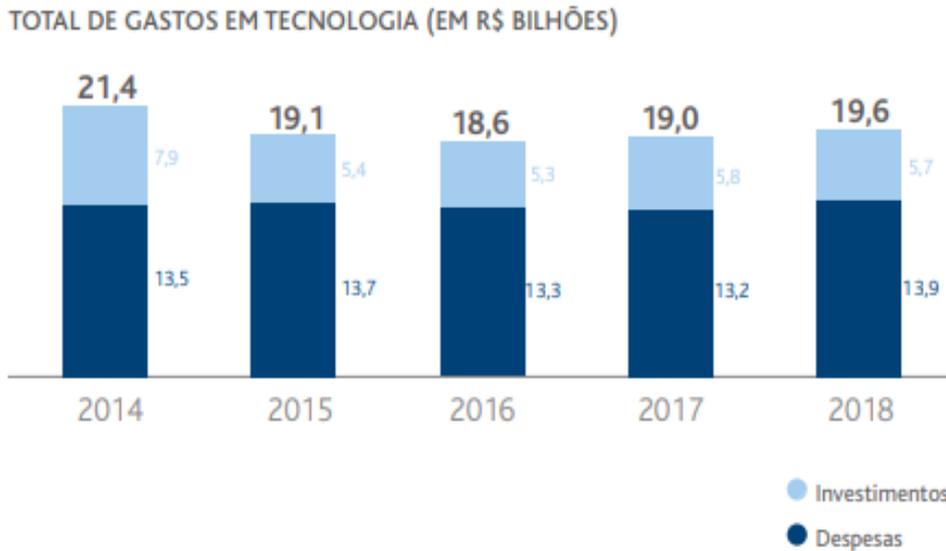


Figura 1 – Evolução dos gastos das instituições financeiras brasileiras de 2014 até 2018

Fonte: Pesquisa FEBRABAN Tecnologia Bancária (2019, p.28)

É possível observar a variação dos gastos em tecnologia no setor bancário, sendo que no ano de 2014 foram gastos 21,4 bilhões de reais em tecnologia, registrando queda até o ano de 2016 e se recuperando a partir de 2017, quando registrou 19 bilhões de reais aumentando para 19,6 bilhões em 2018, onde 5,7 bilhões foram destinados somente para investimentos.

As vantagens oferecidas por essas empresas são muito atraentes para o cliente quando comparado ao tradicional modelo bancário brasileiro, tal fato é visível ao observar à mudança de comportamento do consumidor, que está lentamente migrando de instituição financeira, fato que preocupa os grandes bancos, pois eles não possuem capacidade de operar com os mesmos custos dessas empresas.

Logo, o principal problema para os bancos está justamente na evolução tecnológica, pois as **fintechs** estão gradativamente tomando espaço, o que é relevante para o consumidor e desvantajoso para as firmas consolidadas.

Dada essa situação, o Itaú está buscando aprimorar cada vez mais a experiência de seus clientes, disponibilizando grande parte de seus serviços digitalmente e investindo na melhoria e

simplificação da jornada do consumidor em seus canais digitais, equiparando seus serviços ao modelo de funcionamento dessas empresas, mirando na redução de seus custos operacionais para proporcionar melhores opções.

A partir da verificação do crescimento das fintechs, os bancos estão investindo na remodelagem de seus serviços para disputar diretamente com seus concorrentes diretos e empresas de tecnologia financeira, onde, a meta principal é cativar e manter seus clientes, fidelizando os ao remodelar seus serviços aos novos padrões estabelecidos.

Para colocar esse modelo em prática houve a necessidade de investimentos em tecnologia, que por consequência da automatização, reduziu os custos operacionais, comprovado com a diminuição do número de agências físicas no território nacional, que se tornaram desnecessárias e custosas, conforme exposto no Relatório de Economia Bancária:

No tocante às dependências das instituições autorizadas, a tendência foi de diminuição no número de agências bancárias nos últimos cinco anos, que chegou, após uma queda de 10%, a um total de 20.850 unidades em dezembro de 2018. Entre os cinco maiores bancos, contudo, esse movimento não foi uniforme. Enquanto o Banco do Brasil e o Banco Itaú reduziram suas redes físicas de atendimento, os demais (Bradesco, Caixa Econômica Federal e Santander) expandiram-nas, ainda que de forma pouco significativa. (BACEN, 2018, p. 141)

Conforme tabela divulgada pelo BACEN no Relatório de Economia Bancária de 2018, que indica a evolução da rede de atendimento bancário no Brasil, já é possível notar a diminuição do número de agências físicas, se associando diretamente à digitalização e automação no setor.

Tabela 2 – Variação do número de agências físicas de dezembro de 2013 até dezembro de 2018.

UF	Dez/13								Dez/18						
	Total de municípios	Municípios com agência	Municípios sem agência					Municípios com agência	Municípios sem agência						
			com PA	sem PA e com PAE	sem PA e sem PAE ¹	% da UF sem PA e PAE	Total sem agência		% da UF sem agência	com PA	sem PA e com PAE	sem PA e sem PAE ¹	% da UF sem PA e PAE	Total sem agência	% da UF sem agência
Alagoas	102	57	43	2	2%	45	44%	48	46	2	6	6%	54	53%	
Bahia	417	290	127		0%	127	30%	268	149			0%	149	36%	
Ceará	184	118	66		0%	66	36%	110	74			0%	74	40%	
Maranhão	217	121	89	7	3%	96	44%	116	90		11	5%	101	47%	
Paraíba	223	75	101	47	21%	148	66%	54	104		65	29%	169	76%	
Pernambuco	185	132	53		0%	53	29%	114	71			0%	71	38%	
Piauí	224	50	104	2	68	30%	174	78%	43	84	1	96	43%	181	81%
Rio Grande do Norte	167	54	76	2	35	21%	113	68%	40	79	2	46	28%	127	76%
Sergipe	75	50	19	1	5	7%	25	33%	48	16	4	7	9%	27	36%
Nordeste	1794	947	678	5	164	9%	847	47%	841	713	9	231	13%	953	53%
Acre	22	16	4		2	9%	6	27%	16	4		2	9%	6	27%
Amapá	16	9	6		1	6%	7	44%	9	6		1	6%	7	44%
Amazonas	62	42	20		0%	20	32%	42	20			0%	20	32%	
Pará	144	94	50		0%	50	35%	118	26			0%	26	18%	
Rorônia	52	40	12		0%	12	23%	35	17			0%	17	33%	
Roraima	15	8	7		0%	7	47%	6	9			0%	9	60%	
Tocantins	139	37	69	2	31	22%	102	73%	30	70	4	35	25%	109	78%
Norte	450	246	168	2	34	8%	204	45%	256	152	4	38	8%	194	43%
Distrito Federal	21	19		1	1	5%	2	10%	19		1	1	5%	2	10%
Goiás	246	147	90	1	8	3%	99	40%	142	82		22	9%	104	42%
Mato Grosso	141	93	44		4	3%	48	34%	86	51		4	3%	55	39%
Mato Grosso do Sul	79	65	13		1	1%	14	18%	62	17			0%	17	22%
Centro-Oeste	487	324	147	2	14	3%	163	33%	309	150	1	27	6%	178	37%
Espírito Santo	78	78				0%	0%	78					0%	0%	
Minas Gerais	853	532	304		17	2%	321	38%	455	343	2	53	6%	398	47%
Rio de Janeiro	92	92				0%	0%	92					0%	0%	
São Paulo	645	586	57		2	0%	59	9%	535	92	3	15	2%	110	17%
Sudeste	1668	1288	361	19	1%	380	23%	1160	435	5	68	4%	508	30%	
Paraná	399	287	111		1	0%	112	28%	257	130	1	11	3%	142	36%
Rio Grande do Sul	497	361	135		1	0%	136	27%	357	137	1	2	0%	140	28%
Santa Catarina	295	234	60		1	0%	61	21%	185	110			0%	110	37%
Sul	1191	882	306	3	0%	309	26%	799	377	2	13	1%	392	33%	
Total	5590	3687	1660	9	234	4%	1903	34%	3365	1827	21	377	7%	2225	40%

1/ Os municípios são considerados como sem dependência bancária quando não têm Agência, PA (Posto de Atendimento) e nem PAE (Posto de Atendimento Eletrônico).

2/ A partir da versão de Fevereiro/2018, as sedes das cooperativas de crédito passaram a ser consideradas dependências do tipo Posto de Atendimento (PA) e do subtipo Posto de Atendimento Cooperativo (PAC) para toda a série histórica.

Obs.: 1/ Siglas: PA (Posto de Atendimento), PAE (Posto de Atendimento Eletrônico), Resolução 4.072, de 26.4.2012
2/ No relatório referente a Abril/2018 foram retificados os quantitativos de PA e PAE de julho/2017 a março/2018, o que alterou os quantitativos de municípios que haviam sido divulgados em versões anteriores.

Fonte: Relatório de Economia Bancária (2018)

Tal redução demonstra que a tendência das instituições é diminuir ainda mais os custos operacionais e aumentar a eficiência, a fim de se adequar ao novo modo digital de tratar o dinheiro.

Com o intuito de não deixar seus clientes migrarem para outras instituições, os grandes bancos vêm se moldando de acordo com o futuro do mercado, aumentando o foco na simplicidade e satisfação do cliente, conforme definição presente na Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária (2019, p.4):

Bancos são organizações importantes e complexas com forte regulamentação, presentes no cotidiano da população e de diversas outras empresas. A inovação desse setor é um grande desafio, pois o produto base é o capital da sociedade e deve ser introduzida com cautela, visando levar a mais recente tecnologia aos serviços levando em conta o comportamento do ativo mais precioso, o cliente.

Sendo possível constatar que o principal objetivo dos bancos passou a ser o contentamento e conquista dos clientes, fonte dos lucros.

Entretanto, essa adequação deve ser estudada antecipadamente, pois o risco existente na implantação de novos projetos é elevado, por se tratar um ambiente de negócio em contínuo desenvolvimento com elevado potencial de exploração. Ao acessar uma plataforma digital, os dados dos clientes ficam expostos, devendo ser cuidadosamente tratados e o ambiente em que estão inseridos extremamente seguro, pois há grandes chances de ser invadido ou violado, podendo colocar o cliente em risco além de prejudicar a imagem da instituição.

Assim, possuir uma estrutura de operação que comporte o funcionamento das operações e, obrigatoriamente aderente às regulamentações para o armazenamento desses dados, é fundamental, todo projeto deve estar em conformidade com as regras estabelecidas antes de ser implantado para uso do consumidor final, papel exercido por compliance. Essa área garante a correta implantação de produtos e serviços no mercado, verificando a conformidade das atividades executadas dentro da empresa levando em consideração o risco presente na fase de criação, além de observar os projetos com uma visão usuário, buscando uma navegação mais objetiva para o cliente.

5 Soluções

Observada a fase de transição que o mercado está passando, é preciso que as grandes instituições se adaptem ao novo modelo que os espera de alguma maneira, sendo de fundamental importância manter se competitivo, pois essas empresas lidam com os recursos da sociedade como um todo e quem oferecer a melhor condição para os clientes será o mais atrativo.

Entretanto, o Bacen, por meio da resolução nº 3919 divulgada em novembro de 2010, alterou e estabeleceu regras a respeito da cobrança dos serviços oferecidos por instituições financeiras e demais empresas do ramo autorizadas a operar pelo Banco Central.

Com isso, os serviços essenciais que devem ser disponibilizados por todos os bancos aos seus clientes sem qualquer custo foram consolidados, possibilitando às pessoas a opção de uma conta corrente básica sem a cobrança de qualquer tarifa.

Contudo, constatamos que mesmo com o pacote básico de serviços essenciais, as operações são extremamente limitadas e o valor cobrado a parte nas transações, operações e serviços bancários adicionais são extremamente altos. Esse fato busca ainda mais afastar os consumidores rumo as opções mais vantajosas e baratas, as contas digitais. Abaixo estão descritos os serviços oferecidos pelo Itaú para quem opta por esse tipo de conta.

Tabela Geral de Tarifas

Tarifas Itaú - Serviços Essenciais - Serviços básicos disponíveis gratuitamente

Pessoa Física

Serviços básicos disponíveis gratuitamente		Valor individual (R\$)	Conta-Corrente Quantidade	Conta Poupança Quantidade
Fornecimento de cartão		-	Incluído (função débito)	Incluído (função movimentação)
Fornecimento 2ª via de cartão (exceto em casos de perda, furto ou roubo)		-	Incluído (função débito)	Incluído (função movimentação)
Fornecimento folhas de cheques		1,70	10 por mês ^(a)	-
Compensação de cheques		-	Incluído	-
Saques	Caixa eletrônicos	2,30	4 por mês	2 por mês
	Banco24Horas	2,30		
	Agências (Guichê de Caixa)	2,55		
	Saque no Correspondente Itaú no País	1,90		
Fornecimento de extrato impresso contendo movimentação dos últimos trinta dias		2,15	2 por mês	2 por mês
Disponibilização de Extratos anuais de (i) Tarifas; (ii) Juros e demais Despesas incidentes sobre Operações de Crédito e Arrendamento Mercantil do ano anterior, mês a mês(b)		-	1 por ano	1 por ano
Consultas pela Internet		-	Incluído	Incluído
Transferência de recursos entre contas da própria instituição (exceto DOC e TED)	Caixas eletrônicos	1,15	2 por mês	2 por mês (d)
	Internet/App Itaú Celular/Tablet			
	Agências (Guichê de Caixa)			
	Telefone			
Transferência por meio de DOC/TED (via canais pessoais)		18,70	Não incluído	
Transferência por meio de DOC/TED (via canais eletrônicos)		10,20	Não incluído	Não incluído
Prestação de qualquer serviço por meios eletrônicos, no caso de contas cujos contratos prevejam utilizar exclusivamente meios eletrônicos		-	Incluído	Incluído

(a) Desde que o correntista reúna os requisitos necessários à utilização de cheques, de acordo com a regulamentação em vigor e as condições pactuadas. (b) Até 28 de fevereiro de cada ano. (c) Para contas de mesma titularidade. A conta com adesão aos serviços essenciais está disponível somente nas agências de varejo Itaú. (d) Incluindo contas correntes ou contas poupanças, mantidas na mesma ou em outras instituições, desde que de mesma titularidade.

Figura 2 – Valores das tarifas dos serviços prestados pelo Itaú para clientes que optarem por contas básicas.

Fonte: Itaú Unibanco (2020, s.p)

Dessa forma levantamos duas soluções para a instituição. Para seleção tomamos como critério competitividade, aproveitamento de capacidade e infraestrutura já existentes, geração de lucro e formas de atrair novos clientes.

Primeiramente o banco poderia reduzir as taxas dos juros e dos serviços para ser atrativo e competitivo, mas as opções que uma instituição como o Itaú possui para não perder clientes devem ser cuidadosamente exploradas e investigadas. As condições concedidas à um cliente nem sempre se encaixam no perfil do outro. Diversos fatores são levados em consideração na concessão de crédito ou de um produto, como nível de salário, histórico de pagamentos e liquidações, classificação do cliente em relação ao risco de calote e quantidade de empréstimos tomados.

Devido ao tamanho da empresa como um todo e analisando a trajetória percorrida até os dias de hoje, nota-se uma grande dificuldade em realizar a diminuição ou até mesmo a extinção dos juros cobrados por esses serviços, o investimento operacional que permitiu a evolução do banco para o patamar de maior da América Latina está associado diretamente ao defasado modo de lidar com dinheiro, e como consequência o custo para manter essas operações permanece igual, mesmo com a evolução.

Anteriormente, não havia tecnologia suficiente que permitisse a execução de diversas operações por meio de plataformas online como é feito hoje, era necessária uma infraestrutura física que garantisse o funcionamento de todo sistema, focado no atendimento presencial, onde há o emprego de recursos tidos hoje como desnecessários. Por meio do antigo método, para abrir conta em um banco por exemplo, o cliente precisava ir presencialmente à uma instituição munido dos documentos necessários para realizar a abertura, fator que demandava um funcionário para efetuar a operação além dos custos da agência como água, luz, guardas, materiais de papelaria, entre outros.

Temos ainda os altos encargos cobrados pelo governo para o devido funcionamento das instituições financeiras, conforme informação da FEBRABAN,

Entre os encargos, estão os chamados depósitos compulsórios: parte do dinheiro depositado nos bancos é recolhido pelo Banco Central. No caso do Brasil, essa parte é significativa: 25% dos depósitos à vista, 21% das aplicações em poupança e 33% dos depósitos a prazo. São patamares bem superiores aos das economias mais desenvolvidas do mundo - os Estados Unidos, por exemplo, cobram entre 3% e 10% dos depósitos à vista e não recolhem nada da poupança nem dos depósitos a prazo.

O que impacta ainda mais nos juros cobrados do cliente final, já que os bancos são obrigados a captar ainda mais recursos para ter liquidez nos produtos e serviços.

Além disso, se tratando de um banco com capital aberto na bolsa de valores, a pressão por resultados e lucros por parte dos acionistas dificulta também a redução das tarifas e dos juros, o que mantém a instituição como a maior do país é justamente o lucro obtido.

A outra maneira seria a criação de um modelo baseado no método atual, pois todos os requisitos utilizados anteriormente estão se tornando desnecessários, sendo possível abrir uma conta através de um computador ou celular em minutos e sem sair de casa, economizando recursos e poupando diversos custos operacionais. Conforme reportagem de Téo Takar, os bancos digitais despertam o interesse dos consumidores, principalmente nos últimos anos, como alternativa aos bancos tradicionais ao apresentar uma proposta de serviço mais simples, porém efetiva, com custos baixos e enxutos, favorecendo os consumidores que pagam caro por esses serviços.

Por ser uma instituição pioneira no ramo bancário, o Itaú lida com todos os tipos de clientes, jovens, adultos e idosos. Os dois últimos, possuem o costume de realizar suas operações presencialmente por não estarem tão adaptados as novas tecnologias. Assim, para manter a qualidade na prestação de serviços, é necessário que o banco mantenha boa parte de sua infraestrutura antiga para atender a necessidade desses clientes e garantir a qualidade.

Contudo, observamos que a imagem transmitida por instituições como o Itaú não são consideradas vantajosas para os clientes familiarizados com a tecnologia, o banco ainda é visto como desfavorável em relação ao seus novos concorrentes, o que causará um impacto à longo prazo já que os novos consumidores optam por bancos digitais com custos de manutenção e operação menores ou iguais a zero, e os atuais clientes no longo prazo não irão existir devido ao ciclo natural da vida.

Os bancos digitais foram constituídos já adaptados à modernidade, com uma infraestrutura operacional enxuta, digitalizada e automatizada, dispensando os custos operacionais dos bancos tradicionais, podendo assim oferecer condições melhores e mais chamativas para seus clientes, que em sua grande maioria compreendem a tecnologia.

Porém, o capital que os grandes bancos brasileiros possuem garante de certa forma credibilidade aos seus clientes, por serem instituições sólidas e praticamente “inquebráveis”, o capital dos clientes está de maneira geral seguro em caso de situações atípicas que impactem negativamente o mercado financeiro, como por exemplo o corona vírus. Proveniente da China, esse vírus se espalhou pelo mundo causando seguidas quedas no mercado financeiro global, tendo início em dezembro de 2019. Já é possível observar os impactos gerados no Brasil, como a falência de pequenas e médias empresas, que não possuem maneiras para se sustentar durante esse período.

Assim, em uma conjuntura como a atual, é possível comprovar a solidez e confiabilidade das fintechs brasileiras, que estão sendo fortemente contestadas, pois elas não possuem a capacidade de liquidez dos grandes bancos, gerando incerteza em seus clientes. Em momentos de crise, os clientes necessariamente recorrem aos seus bancos solicitando ajuda financeira, e as fintechs não conseguem atender efetivamente todas as demandas de forma eficiente devido à falta de capital.

6 Solução Adotada

A ação tomada pelo Itaú para adentrar no nicho criado pelas fintechs foi a criação do iti, definido por Maria Dias, repórter do principal portal informativo de tecnologia, o Portal Tech Tudo, como, um aplicativo de serviços financeiros com função de carteira digital que tem como objetivo

facilitar as transações de pagamento entre seus usuários. Ou seja, um aplicativo que possui funções parecidas com as contas digitais com um custo operacional reduzido e enxuto. As funcionalidades do iti englobam transferências gratuitas e instantâneas entre os clientes, transferências para qualquer banco via TED, pagamentos entre pessoas e estabelecimentos com a tecnologia QR Code, pagamento de boletos e recarga de aparelhos celulares, abertura de conta facilitada e de forma instantânea, não há tarifa de manutenção, desconto em parceiros e a possibilidade de encerramento da conta em qualquer momento sem custos ao cliente.

O iti busca atrair o público das fintechs oferecendo serviços parecidos, mas com a confiabilidade e solidez do Itaú Unibanco, em sua versão inicial o cliente pode somente escolher a melhor forma de realizar um pagamento, ou seja limitada, focada somente em modos de pagamento ou recebimento de contas, e para inserir dinheiro na sua conta iti, o cliente está restrito a duas opções, transferência bancária ou boleto. A plataforma apresenta inovações como a possibilidade de pagamento via QR Code e ausência de cobrança de taxa nas transferências, apresentando vantagens para quem vende e também para os compradores, visto que possível utilizar o aplicativo para realizar pagamentos nos estabelecimentos aderentes sem o uso de cartão físico, garantindo praticidade e segurança, e, no caso dos vendedores, possibilitam o recebimento do dinheiro instantaneamente.

Por se tratar de um meio novo, há muito o que ser desenvolvido para se igualar aos bancos digitais, não há cartão de crédito ou transferências interbancárias, sendo assim parcialmente uma conta digital, visto que nem todos os serviços oferecidos por esses bancos são contemplados na plataforma.

No entanto, os serviços tendem a ser melhorados e aprimorados para resultarem em um banco digital completo, englobando todas opções oferecidas por empresas desse tipo, mas com um potencial de crescimento enorme, já que a empresa por trás da plataforma possui recursos suficientes, como capital e clientes, para crescerem e dominarem o mercado.

Porém a transição de banco tradicional para banco digital deve ser feita com cautela, se demorar muito para ser inserida no mercado o banco perde clientes para a concorrência, e se feita rapidamente o banco perderá lucro, pois seus custos de operação permanecem elevados.

7 Discussão

Conforme Hagedoorn e Duysters (2002) informaram, os bancos são semelhantes às indústrias e podem proteger seus principais negócios, no entanto, conseguimos observar que mesmo investindo na criação de um segmento para competir diretamente com as fintechs, o Itaú ainda não obteve êxito com o iti. A forma de operação da plataforma não condiz com a realidade

apresentada pelos concorrentes, os serviços oferecidos, por mais que sejam vantajosos diante os serviços oferecidos na própria instituição, ainda estão longe de serem páreos para competir com a Nubank por exemplo, líder no segmento de fintechs dentro do Brasil.

As funções de conta digital ainda não foram disponibilizadas ao público e o tempo para entrar nesse nicho está se esgotando, além do fato de ser ligado à um banco tradicional, a proposta do iti não está surtindo o efeito esperado, pois os serviços oferecidos, mesmo que por preços inferiores aos cobrados pelo Itaú, continuam sendo mais caros que aqueles disponibilizados por fintechs e concorrentes.

A instituição Itaú Unibanco a longo prazo não conseguirá se manter líder no setor brasileiro, um desses fatores se dá com a criação do open banking, projeto que visa a abertura e compartilhamento dos dados bancários pessoais, a fim de agilizar o processamento e efetivação das operações bancárias no Brasil. Previsto para ser implantado no Brasil em 2021, um dos objetivos desse conjunto de regras é o compartilhamento de dados dos clientes com outras instituições financeiras a fim de agilizar o tempo de efetivação das transações online, o que trará prejuízos para o banco, pois ele possui a maior carteira de clientes da América Latina e deverá conceder, para seus concorrentes utilizarem, as informações adquiridas ao longo dos anos, de acordo com o consentimento dos clientes, se adequando também à Lei Geral de Proteção de Dados.

Com o open banking, a competição entre as instituições financeiras aumentará consideravelmente pois as empresas terão a oportunidade de enviarem propostas de portabilidade de conta para clientes de outros bancos oferecendo condições melhores, a fim de atrair o maior número de pessoas a partir desses dados que serão compartilhados entre todas instituições, sendo importante para as fintechs, os concorrentes do Itaú, e também para o consumidor.

8 Conclusão

Após aprofundarmos nosso conhecimento por meio da análise de macro dados pertinentes ao assunto, conseguimos demonstrar os fatores que devem ser levados em conta ao escolher a melhor opção entre as instituições financeiras disponíveis atualmente, se atentando às vantagens oferecidas por cada empresa sabendo que o mercado está cada vez mais forte e competitivo, onde o foco passou a ser a satisfação do cliente.

Além disso, foi exposto as causas do aumento no surgimento de empresas voltadas ao ramo financeiro no país e o processo de adaptação das instituições já consolidadas no mercado mediante o aumento da competição desse concentrado nicho, tendo como base o Itaú Unibanco.

Estudamos a estratégia da instituição em questão, líder no setor, para se adequar à evolução de tecnologia que o mundo está passando, com a criação do seu aplicativo de transações digitais, o iti.

O período vivenciado dentro da instituição permitiu o desenvolvimento de um olhar mais crítico, tanto de colaborador como cliente, sendo possível estabelecer uma visão de dentro da empresa, observando as dificuldades e barreiras para se aprimorar uma instituição com modo operante baseado no período antecedente ao desenvolvimento tecnológico que temos nos dias atuais e as dores e principais queixas dos clientes Itaú.

As principais dificuldades enfrentadas na construção do trabalho se encontram na obtenção dos dados e informações detalhadas para análise, visto que os números mais recentes são de 2018 e 2019, e com a velocidade que os cenários mudam atualmente, esses dados são essenciais para constatação do que está ocorrendo atualmente.

Entretanto, a elaboração deste relatório permitiu ampliar os conhecimentos sobre o tema, abrangendo também o comportamento do consumidor como um todo, demonstrando que o foco de toda empresa deve ser a satisfação dos clientes para obter sucesso.

Assim, diante das informações analisadas e obtidas, concluímos que apesar de possuir uma funcionalidade adequada e inovadora aos serviços do banco por meio de uma nova plataforma, o iti não apresenta as características esperadas pelos consumidores, visto que o desenvolvimento e implementação da ideia foi inserido tardiamente no mercado, onde as fintechs, pioneiras do setor, estão um patamar acima no desenvolvimento e aprimoramento do atual modelo de funcionamento das instituições financeiras.

9 Referências Bibliográficas

AQUINO, Arthur de. **Efeitos da abertura econômica no Brasil dos anos 1990 em duas perspectivas comparadas.** São Carlos: 2013. Brasil: Disponível em: <http://www.agendapolitica.ufscar.br/index.php/agendapolitica/article/view/20> Acesso em: 11 jun. 2020.

BACEN. **Bancos Múltiplos.** Brasil: BACEN - Banco Central do Brasil. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/bm.asp?idpai=SFNCOMP&frame=1>. Acesso em: 27 mar. 2020.

BACEN. **O que é instituição de pagamento?** Brasil, 22 jul. 2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/instpagamento.asp?frame=1>. Acesso em: 13 jul. 2020.

BACEN. **Resolução Nº 3.919.** Brasil: CMN, 25 nov. 2010. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res_3919_v4_P.pdf. Acesso em: 31 mar. 2020.

COETZEE, Jonh. **Strategic implications of Fintech on South African retail banks.** [S. l.] África do Sul, p. 1-11, 26 set. 2018.

DIAS, Maria. **O que é iti Itaú? Saiba como funciona o novo aplicativo de pagamentos: Serviço realiza transações via QR Code e dispensa uso de maquininhas e cartões físicos.** Brasil: Portal Tech Tudo, 12 jul. 2019. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2019/07/o-que-e-iti-itaui-saiba-como-funciona-o-novo-aplicativo-de-pagamentos.ghml>. Acesso em: 30 mar. 2020.

EXAME. **Itaú Unibanco tem lucro líquido de R\$ 25 bilhões em 2018: No último trimestre do ano passado, banco teve lucro líquido de R\$ 6,4 bilhões.** [S. l.], 4 fev. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/itaui-unibanco-tem-lucro-liquido-de-r-25-bilhoes-em-2018/>. Acesso em: 10 out. 2019.

F. DAPP, Thomas. **Fintech reloaded – Traditional banks as digital ecosystems: With proven walled garden strategies into the future.** [S. l.], p. 1-27, 28 abr. 2015.

FEBRABAN. **Entenda por que os juros que você paga ainda são altos: A tributação excessiva e os custos que são impostos aos bancos elevam as taxas de um empréstimo...** Brasil: Portal G1, 21 out. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/especial-publicitario/papo-reto/noticia/2019/10/21/entenda-por-que-os-juros-que-voce-paga-ainda-sao-altos.ghml>. Acesso em: 31 mar. 2020.

FEBRABAN (São Paulo). **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2019.** 27. ed. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/paginas/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em: 10 out. 2019.

GLOBO (SP). G1. **Unibanco e Itaú anunciam fusão e criam gigante financeiro: Banco deverá ser o maior do hemisfério sul, segundo comunicado. Nova controladora será denominada Itaú Unibanco Holding S.A.** In: Bancos. São Paulo, 3 nov. 2008. Disponível em: http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL846978-9356,00-UNIBANCO+E+ITAU+ANUNCIAM+FUSAO+E+CRIAM+GIGANTE+FINANCEIRO.html. Acesso em: 13 out. 2019.

HORNUF, Lars; F. KLUS, Milan; S. LOHWASSER, Todor; SCHWIENBACHER, Armin. **How do banks interact with fintech startups?.** Alemanha, p. 1-22, 27 abr. 2020.

ITAÚ UNIBANCO. **Apresentação: O banco que quer mudar a vida das pessoas para melhor.** Brasil: Banco Itaú. Disponível em: <https://www.itaui.com.br/sobre/quem-somos/apresentacao/> Acesso em: 09 jun. 2020.

ITAÚ UNIBANCO. **Tabela Geral de Tarifas: Tarifas Itaú - Serviços Essenciais - Serviços básicos disponíveis gratuitamente.** Brasil: Banco Itaú. Disponível em: https://www.itau.com.br/_arquivosstaticos/Itau/PDF/pacotes-tarifas-itaui-servicos-essenciais.pdf. Acesso em: 31 mar. 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Brasil: Disponível em: http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view/. Acesso em: 11 jun. 2020.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Banco Central. **Relatório de Economia Bancária: Relatório de Economia Bancária - 2018 - dezembro 2018.** In: MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Banco Central. Relatório de Economia Bancária: Relatório de Economia Bancária - 2018 - dezembro 2018. 2018. ed. Brasília, 28 maio 2019. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioeconomiabancaria>. Acesso em: 12 out. 2019

TEMÓTEO, Antonio. **5 maiores bancos concentram mais de 80% dos depósitos e empréstimos, diz BC.** Brasília, 28 maio 2019. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/05/28/bancos-concentracao-emprestimos.htm>. Acesso em: 24 out. 2019

TAKAR, Téo. **Os bancos digitais são seguros? Veja o que dizem os especialistas.** São Paulo, 5 maio 2018. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2018/05/05/bancos-digitais-sao-seguros-veja-o-que-dizem-os-especialistas.htm>. Acesso em: 26 mar. 2020.

UNIBANCO, Itaú. **Memória: Um banco com nove décadas de muita história.** [S. l.], 2 dez. 2016. Disponível em: <https://www.itau.com.br/sobre/memoria/um-banco-com-nove-decadas-de-muita-historia.html>. Acesso em: 22 out. 2019.

YINQIAO, Li; SPIGT, Renée; SWINKELS, Laurens. **The impact of FinTech start-ups on incumbent retail banks 'share prices,** Holanda, p. 1-17, 26 mar. 2017.