



UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DANIEL FALCÃO DE JESUS
JESUS JOSÉ DA SILVA FERNANDES
LUCAS VIEIRA PEIXINHO
RODRIGO CARDOSO DE OLIVEIRA
WAGNER LUIZ PEREIRA DA SILVA FILHO

A COMPETITIVIDADE DAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS
BRASILEIRAS COM O CRESCIMENTO DAS FINTECHS

Salvador

2023

**DANIEL FALCÃO DE JESUS
JESUS JOSÉ DA SILVA FERNANDES
LUCAS VIEIRA PEIXINHO
RODRIGO CARDOSO DE OLIVEIRA
WAGNER LUIZ PEREIRA DA SILVA FILHO**

**A COMPETITIVIDADE DAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS
BRASILEIRAS COM O CRESCIMENTO DAS FINTECHS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Católica do Salvador, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador^a: Prof. Msc. Lea M^a B. Andrade Medeiros

Salvador
2023

**DANIEL FALCÃO DE JESUS
JESUS JOSÉ DA SILVA FERNANDES
LUCAS VIEIRA PEIXINHO
RODRIGO CARDOSO DE OLIVEIRA
WAGNER LUIZ PEREIRA DA SILVA FILHO**

**A COMPETITIVIDADE DAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS
BRASILEIRAS COM O CRESCIMENTO DAS FINTECHS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração no Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Católica do Salvador.

Salvador, 05 de junho de 2023.

Banca Examinadora:

**Profa. Ma. Lea Maria Bomfim Andrade Medeiros
Universidade Católica do Salvador**

**Profa. Cristina Argiles Sanches
Universidade Católica do Salvador**

**Profa. Ma. Patrícia Conceição C. Ramos Seixas
Universidade Católica do Salvador**

RESUMO

Este artigo irá trazer um panorama da história dos bancos no Brasil, desde sua fundação até os dias atuais. Destacamos a importância dos bancos como intermediários financeiros ao longo da história, exercendo funções como emprestadores, cambistas, depositários e garantidores de transações econômicas, explanando um panorama histórico da evolução dos bancos no Brasil, evidenciando momentos-chave, crises e transformações ao longo do tempo. O artigo também irá abordar o surgimento das *fintechs*, mostrando-as que são empresas que utilizam tecnologia para oferecer serviços financeiros de forma inovadora e eficiente, que elas surgiram como alternativa aos bancos tradicionais, oferecendo soluções mais simples, baratas e acessíveis para a população e que a crise financeira de 2008 e a evolução tecnológica foram fatores que impulsionaram o seu surgimento. Traremos também que no Brasil existem diversas categorias de *fintechs*, como as de investimento, criptomoeda e *blockchain*, seguros, pagamentos, gestão financeira, *crowdfunding*, empréstimos, eficiência financeira, contabilidade e negociação de dívidas e que cada categoria oferece soluções específicas para atender às necessidades financeiras dos clientes, que elas estão ganhando espaço no mercado financeiro, antes considerado impenetrável e dominado por grandes bancos, mostrando que o Brasil teve um crescimento expressivo de *fintechs* e mais de 250 milhões de contas digitais criadas. Por último, mostraremos que as *fintechs* ainda enfrentam desafios para se consolidar e se diferenciar no mercado brasileiro e que para superá-las, elas precisam contar com uma equipe qualificada, cultura inovadora, estratégia bem definida e execução eficaz e da acessibilidade tecnológica para grande parte da população do Brasil.

Palavras-Chave: *Fintechs*; Bancos; Tecnologia; Evolução Tecnológica; Mercado Financeiro Brasileiro; Comportamento Populacional.

INTRODUÇÃO

Vivemos atualmente em uma era em que novas tecnologias, produtos e concorrentes surgem a cada dia. Da mesma forma que existe o surgimento, também existe o desaparecimento e a defasagem. O que hoje é uma novidade poderá estar defasado em poucos anos e as organizações precisam estar cada vez mais preparadas para essas mudanças. Michael Porter, no final da década de 70, já escrevia sobre as mudanças de mercado e que as organizações precisam se adaptar e traçar estratégias. Ele dizia que todas as empresas deveriam observar alguns aspectos, segundo o artigo “As Cinco Forças Competitivas que Moldam a Estratégia” (PORTER, 1979) os cinco pontos a serem trabalhados pelas empresas são: “a rivalidade existente entre os concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes, a ameaça gerada pela entrada de novos concorrentes e a ameaça pela entrada de possíveis produtos ou serviços substitutos”. Ainda em 1980, PORTER falava sobre a necessidade de todas as empresas fazerem uma análise de si própria e do mercado onde ela está inserida, a fim de identificar aspectos internos e externos que podem atrapalhar ou ajudar a uma organização, com isso ele montou a Análise de SWOT “*strenghts, weakness, opportunities and threats*”. De acordo com Porter (1980) a análise de SWOT consiste em uma organização identificar quais são as suas forças, suas fraquezas, as oportunidades e as ameaças que ela possui dentro do mercado que está inserida.

Essa constante evolução e acompanhamento das mudanças também acontece com o mercado bancário brasileiro. As empresas bancárias estão em constante mudança e a concorrência cresce a cada dia. Em 2010 surgiu no Brasil as *fintechs* e elas fizeram com que as empresas bancárias tradicionais brasileiras mudassem seu comportamento em relação ao mercado que estavam inseridas.

As novas empresas financeiras trouxeram uma desburocratização do processo de acesso aos serviços bancários, conseguiram captar um público mais jovem e com acesso a tecnologias que facilitam o processo de acesso aos serviços, fazendo com que os clientes não precisassem ir até um local em busca de produtos ou serviços financeiros / bancários.

Em função de todas essas mudanças de comportamento do mercado, trataremos um estudo de como as *fintechs* “sacudiram” o mercado bancário tradicional, quais foram as estratégias dos bancos tradicionais e o que aconteceu

com o comportamento dos clientes com o passar dos anos, mostrando que a mudança de consumo em um mercado até então estável pode abalar grandes oligopólios e que estar cego para as mudanças pode levar uma grande empresa a perdas irre recuperáveis.

Diante do exposto, o tema se delimita em trazer um pouco do histórico do mercado bancário, mostrando o crescimento das *fintechs*, a perda de mercado dos grandes bancos, as mudanças de comportamento desse mercado e quais as estratégias dos bancos tradicionais para a minimização das perdas.

A justificativa desse artigo é para mostrar que uma empresa, no caso uma empresa bancária, mesmo sendo um monopólio, oligopólio ou estar bem economicamente no mercado, precisa estar atento às eventuais mudanças que podem acontecer com esse mercado que ela está inserida. É preciso acompanhar cuidadosamente os seus processos, os níveis de satisfação dos seus clientes e as eventuais mudanças que podem ocorrer com o mercado inserido, neste caso, mudanças tecnológicas e de legislação abriram as portas para diversos novos entrantes e fizeram com que as tradicionais perdessem parte de seu mercado.

Sendo assim, o objetivo deste artigo é mostrar o surgimento das instituições financeiras, a sua evolução e o aparecimento e crescimento das *fintechs*, mostrando que o não acompanhamento das mudanças no ambiente inserido pode fazer com que novas empresas surjam, que a falta de renovação dos seus processos e mensuração da satisfação dos seus clientes poderá fazer com que esses clientes tenham uma vontade maior de buscar um novo fornecedor em função das facilidades apresentadas.

Essa pesquisa partiu da seguinte questão: Será que a falta de acompanhamento e implantação das novas tecnologias realmente afetaram as grandes empresas tradicionais bancárias e que isso fez surgir e crescer as *fintechs*?

1 SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DOS BANCOS NO BRASIL

O surgimento dos bancos está intrínseco à aparição das primeiras moedas, isto pelo motivo de que nas grandes civilizações já eram praticadas atividades financeiras como emprestar, tomar emprestado e guardar dinheiro de outras pessoas. Os bancos ganham importância na história em meados dos séculos XII e XIII quando conseguem fazer parte do comércio e se tornarem um pilar fundamental da economia, ajudando na circulação de moedas, virando emprestadores oficiais de reis e das igrejas, financiando exércitos para guerras, ajudando a economia dos reinos que estavam se unificando na Europa e várias outras atividades econômicas. As funções dos bancos eram basicamente de emprestadores, cambistas, depositários e garantidores das transações econômicas e financeiras (FERGUSON, 2009).

O surgimento das atividades bancárias no Brasil tem início no fim do período colonial, passando pelo império e se estendendo até os anos de república. Destaca-se pela fundação do Banco do Brasil em 12 de outubro de 1808, possibilitada com a chegada do então rei do Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarves, Dom João VI.

Durante o ano mencionado, D. João VI promulgou um Ato Real que estabeleceu o primeiro Banco do Brasil (BB). Embora os principais comerciantes da Corte tenham se tornado acionistas do banco, a administração estava sob controle de indivíduos nomeados pelo rei. Essa aparente contradição era resultado dos inúmeros favores concedidos pela Coroa à instituição.

Os favores incluíam o direito exclusivo de emitir moeda nacional usando notas representativas da mesma, isenção de impostos e direitos exclusivos para vender produtos como madeira brasileira e diamantes. No entanto, este estabelecimento foi liquidado em 1829 e encerrado neste ano.

Em 1851, foi fundado o Banco do Brasil de Mauá, mas em 1853, com o objetivo de estabelecer o monopólio de emissão e solucionar a crise econômica alegada pelo Metalista, Rio de Janeiro, principal instituição bancária do País, foi proposto uma fusão com um banco comercial por causa da concorrência pela qual o banco é responsável. Essa fusão foi solicitada pelo governo imperial em vista das reformas financeiras que tornaram o Banco do Brasil novamente responsável pela emissão de cédulas. Devido às crises monetária e bancária que o Brasil

atravessava, função que deixou de ser de responsabilidade do Banco do Brasil em 1864 (COSTA NETO, 2004).

O banco consolidou-se rapidamente em seu primeiro ano de atividade. A principal atividade era o redesconto de títulos comerciais, pois esta era função fundamental para o atendimento da demanda de crédito da economia. No trato com esses títulos, a prioridade do banco não foi atender diretamente ao setor comercial, mas às instituições que financiam suas atividades. À medida que o banco crescia e se consolidava, passou a abrir filiais no Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas, Bahia, Pernambuco, Maranhão e Pará. A intenção do governo era usar essas agências para controlar a emissão e o crédito em todo o país.

Os bancos começaram a expandir suas operações rapidamente. A política de crédito excluiu a agricultura do acesso ao crédito e observou a demanda apenas de pequenos negócios. Todo o crédito que os bancos ofereciam era de curto prazo e exigia uma venda real e muito líquida.

O Banco do Brasil ainda era um banco privado e teve um desenvolvimento significativo nos primeiros anos da república. Sua fortuna praticamente dobrou de 220.192 contos de réis para 422.219 contos entre 1888 e 1890, e em junho de 1892 sua fortuna praticamente quadruplicou para 740.815 contos. Como garantia dessa expansão dos negócios, muitas vezes as ações da empresa não integrada ou as debêntures emitidas eram recebidas logo após a emissão das próprias ações (PACHECO, 1979, v. III, p. 326).

No início de 1893, quando já havia começado a crise, calculou-se que o valor real das ações do BB deveria ser de 98.232 contos de réis.

Com a crise, o governo federal, que tinha o Banco do Brasil como primeira fonte para equilibrar as captações externas e as taxas de câmbio, apoiou a ideia de fundir o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, com o Banco Nacional do Brasil. O Nacional do Brasil também era uma autoridade emissora.

No final de 1892, foi emitida uma ordem para fundir formalmente esses dois bancos. A partir do Banco da República do Brasil, tem o direito exclusivo de emitir e subscrever a dívida nacional do estado.

O governo viu a inauguração como um desastre em potencial, já que a maioria das ações do Banco do Brasil que lastrearam empréstimos bancários sofreria uma queda tão grande no valor. Essa queda no valor vai agravar ainda mais

a própria crise, pois atinge as carteiras de alguns bancos, inclusive o Banco do Brasil.

Portanto, o remédio que realmente parecia a solução deveria ser uma fusão. O impacto das aquisições estatais emitidas por bancos, desvalorizações de ações e pânico no mercado não piorou.

Durante o período de 1900 a 1940, houve uma expansão significativa do sistema bancário no Brasil, com a criação de vários bancos estaduais. Essas instituições financeiras estaduais desempenharam um papel importante no desenvolvimento econômico e na promoção de políticas de industrialização e desenvolvimento regional. No Brasil, a criação de bancos estaduais foi impulsionada por uma série de fatores, incluindo a necessidade de fomentar o desenvolvimento regional, a falta de serviços bancários em muitas regiões do país e a busca por instrumentos financeiros para financiar projetos de infraestrutura. A primeira instituição financeira estadual do Brasil foi o Banco do Estado de São Paulo, com o objetivo de estimular o desenvolvimento industrial e agrícola no estado de São Paulo. Esse banco se tornou um dos mais importantes do país e desempenhou um papel fundamental no financiamento de projetos de industrialização e modernização da agricultura paulista (COSTA NETO, 2004).

O Banco Central do Brasil foi criado em 31 de dezembro de 1964, por meio da Lei nº 4.595, durante o regime militar. Sua principal finalidade é exercer o controle e a regulação do sistema financeiro nacional, além de ser responsável pela condução da política monetária e pela estabilidade da moeda. A instituição passou por transformações ao longo dos anos, fortalecendo sua atuação na supervisão e regulação do sistema financeiro, bem como na gestão da política monetária, com foco na estabilidade dos preços. Atualmente, o Banco Central desempenha um papel central na economia brasileira, visando assegurar a estabilidade e promover o desenvolvimento sustentável (BACEN, 2023).

A década de 1990 foi um período de importantes mudanças no sistema bancário brasileiro, principalmente na estrutura e nos padrões de concorrência. Com a predisposição mundial de liberalização em vários mercados, iniciou-se no Brasil um movimento de abertura comercial e financeira, e após o processo de reestruturação bancária promovido pelo governo, os bancos estrangeiros aprimoraram sua participação no mercado bancário do país.

Na década de 90, já no seu final, o processo de reestruturação acarretou um declínio acentuado no número de bancos estatais e dos privados nacionais. Ao mesmo tempo, bancos com controle estrangeiro cresciam exponencialmente. De todas as instituições que houve aquisição de estrangeiros, no período entre 1988 e 2000, a maior parte dos controles foram transferidos para o capital estrangeiro, com isso o capital nacional perdeu uma grande parte de sua participação no sistema (CAMARGO, 2009).

Até 1994, os bancos estrangeiros que adentravam e operavam no mercado nacional tinham padrões gerais para os negócios de câmbio de empresas multinacionais, comércio exterior e empréstimos. A vida destes bancos estrangeiros, não foram fáceis, tentando se manter e atuar com a inflação alta, e o ambiente de nicho de mercado era principalmente dominado pelos grandes bancos domésticos de varejo. No entanto, no plano real, os bancos estrangeiros começaram a adquirir bancos com uma posição fixa ou potencial no mercado local (CORAZZA, 2001).

As atualizações do mercado e a nova forma do governo tratar o tema, vieram acarretadas de mudanças na organização e modelo do mercado e sistema bancário brasileiro. Segundo Camargo, Patricia Olga (2009), as principais mudanças foram: promover a fusão de empresas estatais privadas; concentração crescente, principalmente bancária; forte processo de internacionalização em 1997-2000; e resposta defensiva/ofensiva dos bancos privados nacionais. Com isto, os bancos estrangeiros passaram a atuar e atender todo o mercado doméstico, sem restrições e deixando de ser apenas um auxiliar no setor bancário.

Em 2008, o mundo sofreu uma crise econômica que impactou vários países, especialmente o Brasil, ocasionando uma série de graves problemas, como a falência de empresas, declínios de sistemas financeiros, elevadas taxas de desempregos, dentre vários outros. A deficiência da economia americana resultou com que a oferta de crédito no mercado internacional tivesse uma queda considerável, obrigando que governos, inclusive o brasileiro, corressem contra o tempo e criassem medidas emergenciais para reverter a situação da queda de crédito.

Após a crise de 2008, percebeu-se uma mudança significativa na estrutura patrimonial do Sistema Bancário Brasileiro (SBB), nas ações das instituições bancárias e no comportamento dos consumidores, em virtude da crescente participação das operações de crédito no ativo total do sistema.

Apesar do termo ser recente, o surgimento de empresas que ofertam produtos e serviços financeiros inovadores através de tecnologias e recursos mais eficientes, segundo Oliveira e Desidério (2018) as *fintechs* surgiram logo após o término da crise de 2008. Os autores ainda afirmam que estas instituições são estimuladas pela mudança de perfil dos seus usuários, especialmente as gerações Y e Z.

2 AS FINTECHS E A REVOLUÇÃO NO MERCADO FINANCEIRO

As *Fintechs* são empresas que usam tecnologia para oferecer serviços financeiros de forma inovadora e eficiente. O termo surgiu nos anos 80 pelo jornalista Peter Knight que juntou as palavras *financeira* e *technology*, para dar o nome a sua coluna para o The Sunday Times¹. As *fintechs* surgiram como alternativa aos bancos tradicionais, pois oferecem soluções mais simples, baratas e acessíveis para a população, como cartões de crédito sem anuidade, contas digitais gratuitas, empréstimos online, seguros personalizados, investimentos, entre outros (QUEIROGA, 2023).

Conforme apresentado anteriormente, a origem das *fintechs* está relacionada com a crise financeira internacional de 2008, quando o banco de investimentos Lehman Brothers² declarou falência e o mundo percebeu o tamanho do problema. Ao falir, a instituição colocou em dificuldade outros bancos, empresas e investidores e gerou uma reação em cadeia que abalou a confiança dos consumidores nos bancos e gerou uma demanda por serviços mais transparentes e eficientes. (FIGO e LEWGOY, 2019)

Nesse contexto, surgiram startups inovadoras que aproveitaram a oportunidade de oferecer tecnologia a baixo custo e mais flexível para os clientes.

Outro fator que impulsionou o surgimento das *fintechs* foi a evolução tecnológica, especialmente da internet, dos dispositivos móveis e da computação em nuvem, que permitiram a criação de plataformas digitais para a oferta de serviços financeiros. As pessoas se acostumaram com as utilidades geradas através de conexões dos seus smartphones. Pedir uma pizza, chamar táxi, realizar pagamentos começaram a ser tarefas fáceis e rápidas.

As *fintechs* estão ganhando espaço em um mercado onde era tido como impenetrável e concentrado por grandes bancos. O número de *startups*³ financeiras no Brasil estão numa constante crescente. De acordo com a edição de 2020 do

¹ The Sunday Times: Jornal Britânico de circulação nacional mais vendido, sendo distribuído no Reino Unido e na Irlanda.

² Lehman Brothers Holdings Inc.: Foi um banco de investimento e provedor de outros serviços financeiros, com atuação global, sediado em Nova York. Era uma empresa global de serviços financeiros que fez negócios no ramo de investimentos de capital, venda em renda fixa, negociação, gestão de investimento.

³ Startup: O termo representa uma empresa em desenvolvimento, geralmente ligada a tecnologia, onde tem como objetivo principal desenvolver ou aprimorar um modelo de negócio.

Radar FintechLab, houve um salto no número de *startups* de iniciativa financeira detectando 270 novas *fintechs* em um ano.

Hoje, em maio de 2023, segundo a Associação Brasileira de Fintechs. Temos um total de 1481 *fintechs* afiliadas e mais de 250 milhões de contas digitais criadas no Brasil. Fundada em 2016, a Associação Brasileira de Fintechs (ABFINTECHS) tem o propósito de garantir que as *fintechs* prosperem e se tornem um negócio sustentável no país. Tem como missão atender e representar a demanda das *fintechs* associadas de todas as verticais financeiras junto aos órgãos governamentais e reguladores, além de proporcionar a geração de novos negócios entre os associados e no mercado como um todo (ABFINTECH, 2016).

Alguns exemplos de *fintechs* no Brasil que se destacam são: Nubank, também conhecida como a maior *fintech* brasileira, a qual oferece cartão de crédito sem anuidade e uma conta digital gratuita; PicPay, que permite fazer pagamentos e transferências pelo celular; GuiaBolso, que ajuda os usuários a controlarem suas finanças pessoais; e Toro Investimentos, que simplifica o acesso ao mercado de ações.

2.1 AS FINTECHS E SUAS CATEGORIAS

No Brasil, existem diversas categorias de *fintechs*, podemos listar dez tipos de *fintechs* no mercado brasileiro: a) *Fintechs de Investimento*; b) criptomoeda e *blockchain*⁴; c) seguros; d) pagamentos; e) gestão financeira; f) *crowdfunding*, g) empréstimos, h) eficiência financeira; i) contabilidade; e j) negociação de dívidas.

As *fintechs de investimento* são focadas nas diversas formas de aplicar o dinheiro de forma online e segura, buscando a tecnologia e algoritmos para analisar e propor o melhor tipo de investimento para o cliente.

Pouco conhecida e também menos aceita pelos brasileiros, as *fintechs de criptomoedas* basicamente são responsáveis pelas operações financeiras de compra e venda de moedas digitais e suas conversões para moedas estatais e vice-versa. Estas operações são realizadas através de redes *blockchain*, de formas gerais, é o

⁴ Blockchain: Tecnologia de registro distribuído que tem por objetivo a descentralização como medida de segurança. Funciona como um livro-razão, de forma pública, compartilhada e universal, que cria consenso e confiança na comunicação direta entre duas partes e sem intermédio de terceiros.

ambiente onde ocorrem as transações digitais através de criptografias que tornam as operações mais seguras.

Entretanto, apesar de toda a segurança nestas transações, os casos de pirâmide financeira no Brasil envolvendo o *bitcoin*⁵ deixaram os brasileiros com desconfiança e receio quanto a seriedade das empresas, moedas digitais e o seu uso.

Seguindo a linha das categorias e seus tipos nós temos as *fintechs de seguros*, que utilizam os meios digitais e análise de dados para escolher seguros e comparar os valores e serviços das corretoras com rapidez.

A categoria que mais cresce no Brasil, e as que estão em maior número são as *fintechs de pagamento*. Criadas para simplificar o processo de compra e venda utilizando *softwares* e aparelhos eletrônicos, é possível realizar compras online sem a necessidade de possuir uma conta em banco ou pagar boletos sem precisar ir a um caixa eletrônico. Dessa forma, os consumidores não são mais “reféns” de bancos tradicionais, como há alguns anos. Algumas *fintechs* de pagamento ainda oferecem máquinas de cartão sem cobrança de aluguel e diversas opções diferenciadas de cartão de crédito, como os pré-pagos.

Utilizado principalmente por empresas, as *fintechs de gestão financeira* trazem soluções que envolvem fluxo de caixa, faturamento, estoque, faturamento, questões fiscais, controle de fluxo de caixa, entre outros que geram um maior controle e resoluções financeiras.

As *fintechs de crowdfunding*, também pouco conhecidas pelos brasileiros, são responsáveis por financiamentos coletivos. Ou seja, servem para levantar recursos de forma coletiva. Muito usadas para captar investimento em causas sociais, novos empreendimentos e projetos culturais.

As *fintechs de empréstimos* são aplicativos e sites que auxiliam e promovem microfinanciamentos e serviços que envolvem renegociação de dívidas. Na essência as *fintechs* e os bancos agem da mesma forma. Empréstam dinheiro e cobram juros por isso. Porém as *startups* defendem que crédito é positivo, desde quando utilizado com moderação. O intuito é oferecer taxas mais baixas para quem tem mais capacidade de pagamento e acesso a crédito para quem não consegue comprovar renda (FIGO e LEWGOY, 2019).

⁵ Bitcoin: Criptomoeda livre e descentralizada. Considerada a primeira moeda digital mundial descentralizada.

Antes mesmo de surgir as *fintechs* de eficiência financeira já era possível fazer o controle de todo o dinheiro que entra e sai através de planilha ou caderninho de anotações. Porém, depois dos *smartphones* surgiram empresas para ajudar a mapear os hábitos financeiros e dar conselhos sobre o que fazer com o dinheiro, de forma 100% online (FIGO e LEWGOY, 2019). Portanto, tendo a tecnologia como aliada, as *fintechs* de eficiência financeira oferecem soluções que envolvem gestão de dados, prevenção de fraudes, análises de risco de inadimplência, verificação de identidade dos usuários, agilizam transações e atuam na segurança das operações.

As *fintechs* de contabilidade estão sendo tidas como a nova forma de fazer contabilidade. Como o próprio nome já diz, elas ajudam as empresas na gestão, com ferramentas para controle fiscal, folha de pagamento, faturamento e contabilidade.

E por último, porém não menos importante, nós temos as *fintechs* de negociação de dívidas. Segundo o site do Serasa Experian, o indicador de inadimplência apontou em abril de 2023 que 71,44 milhões de brasileiros estão em situação de inadimplência. Estas *fintechs* buscam fazer a intermediação entre o devedor e o credor, buscando a melhor solução para ambas as partes.

As *Fintechs* estão revolucionando o setor financeiro no Brasil e no mundo, trazendo mais conveniência, competitividade e eficiência para os consumidores. Em contraponto, há de se destacar que a missão de entregar um serviço de qualidade, serviço financeiro com agilidade e transparência não é nada fácil. As startups enfrentam vários desafios para se consolidar e se diferenciar no mercado brasileiro, entre os quais podemos citar (MENEZES, 2020):

- **Inclusão tecnológica:** apesar do aumento do acesso à internet no país, ainda há uma parcela da população que não tem acesso aos serviços digitais ou que tem dificuldade de usar as novas tecnologias. Isso limita o alcance das *fintechs* e a sua capacidade de atender às necessidades financeiras dessas pessoas.
- **Regulação:** as *fintechs* precisam cumprir as normas e exigências do Banco Central e de outros órgãos reguladores, que visam garantir a segurança, a transparência e a solvência das operações financeiras. Essas regras podem variar de acordo com o porte, a complexidade e o tipo de serviço oferecido pelas *fintechs*, e podem demandar investimentos em estrutura, controle interno e capital mínimo.

- Uso Inteligente de dados: as *fintechs* dependem de dados para conhecer os seus clientes, personalizar os seus produtos, precificar os seus riscos e tomar decisões inteligentes. No entanto, elas também precisam respeitar a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e outras legislações aplicáveis.
- Aquisição de clientes: as *fintechs* precisam investir em marketing para atrair e fidelizar os seus clientes, em um mercado cada vez mais competitivo e saturado de ofertas. Elas precisam mostrar os seus diferenciais, os seus benefícios e a sua confiabilidade, além de oferecer uma experiência de usuário satisfatória e conveniente.
- Competição: as *fintechs* enfrentam a concorrência não só de outras *fintechs*, mas também de grandes organizações do mercado financeiro tradicional, como bancos, instituições de pagamento e empresas de *software*. Esses *players* têm mais recursos, mais clientes e mais experiência no setor, e podem tentar copiar ou adquirir as soluções das *fintechs*.
- Inovação: as *fintechs* precisam estar sempre atentas às novas demandas, tendências e oportunidades do mercado financeiro, e desenvolver soluções inovadoras que atendam a nichos específicos ou que criem modelos de negócio. Elas precisam se adaptar às mudanças tecnológicas, sociais e econômicas, e se antecipar às necessidades dos consumidores.
- Ciclo de vendas: as *fintechs* precisam reduzir o tempo entre o primeiro contato com o cliente e a efetivação da venda, otimizando os seus processos internos e externos. Elas precisam simplificar os seus formulários, os seus contratos e as suas análises de crédito, além de oferecer canais ágeis e eficientes de comunicação e atendimento.
- Captação de recursos: as *fintechs* precisam buscar fontes de financiamento para sustentar o seu crescimento e a sua expansão. Elas precisam encontrar investidores que estejam alinhados com a sua visão, missão e valores, e que possam oferecer não só capital, mas também mentoria, *networking* e parcerias estratégicas.

Esses são alguns dos maiores desafios das *fintechs* no Brasil atualmente. Para superá-los, elas precisam contar com uma equipe qualificada, uma cultura inovadora, uma estratégia bem definida e uma execução eficaz.

2.2 IMPACTO DAS FINTECHS PARA OS BANCOS TRADICIONAIS

Com a concorrência gerada através dos serviços oferecidos pelas *fintechs*, o número de agências bancárias tem diminuído. Em pesquisa realizada através do site do Banco Central do Brasil, nota-se que houve uma queda de mais de 4 mil agências entre o período de abril/18 a abril/23. Com esta diminuição as agências estão se fortalecendo como espaço de relacionamento. Uma vez que, ainda tem muitas pessoas que gostam do contato com seu gerente para tomar suas decisões.

Com todo esse avanço tecnológico o questionamento que fica é: Os bancos irão acabar? Certamente não. Uma afirmação como esta soa muito simplista e estreita. O que temos que ter em mente é que o papel da atividade bancária vem se transformando com o tempo, como já aconteceu em outros momentos da história (DINIZ, 2020).

Diante disso, fato é que hoje nenhum banco sobrevive sem transações por *smartphone*, navegador de internet, ou terminal de autoatendimento. Desta forma, os bancos além de reduzir seus custos estão buscando inovar para atender. Para isto, os bancos vêm investindo fortemente no setor tecnológico. Segundo pesquisa de tecnologia bancária realizada pela Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN) em 2018, R\$19,6 bilhões foram aplicados em tecnologia pelas instituições financeiras, com o objetivo de melhor atender às necessidades dos clientes em um mundo de rápida transformação tecnológica; um crescimento de 3% em relação a 2017. Ainda de acordo com as pesquisas divulgadas pela Federação Brasileira dos Bancos, em 2022 o volume do investimento chegou a R\$34,9 bilhões, um crescimento de 18% em relação a 2021. E, para 2023, a expectativa é de crescimento ainda maior, podendo chegar a 29%, superando o volume investido no ano anterior (FEBRABAN, 2022).

Segundo (FIGO e LEWGOY, 2019). “As instituições tradicionais reagem de várias formas ao crescimento e expansão das *fintechs*. Uma delas é criando braços para competir com as *fintechs*”. E por outro lado, grandes instituições também fazem parcerias com as *fintechs* para oferecer produtos e serviços complementares, a exemplo dos bancos que exibem seus empréstimos em startups de crédito ou possibilitam negociação de dívidas por intermédio de outros sites.

De acordo com (MEIRELLES, 2018) em publicação feita ao site da Febraban Tech. “O receio deu lugar ao interesse”. Onde os bancos deram os primeiros passos

com a criação de novos modelos de negócios digitais por meio de plataformas que permitem às startups acessar e interagir para criar novas aplicações.

Foi o caso da parceria entre o Banco do Brasil e a Conta Azul, software de gestão empresarial para pequenas e médias empresas, que rendeu à *fintech* cerca de R\$40 milhões em 2017. A experiência positiva entusiasmou o BB, que anunciou, em setembro, uma nova parceria. Desta vez, com a startup bxblue, com um aplicativo capaz de comparar as taxas de crédito consignado para aposentados, pensionistas e funcionários públicos (MEIRELLES, 2018).

Sendo assim, os bancos buscam esta parceria para encontrar soluções em suas operações, e agilidade nos processos.

3 REAÇÃO E POSICIONAMENTO DO CONSUMIDOR

Com dito, o mundo vive em constantes mudanças, e muitas dessas se originam dos grandes avanços tecnológicos, nos tornando cada vez mais adaptáveis às novas tendências do mercado que tiveram origem no início do século XXI com o surgimento de computadores, *tablets*, *smartphones* e a transferência de mídias digitais, caracterizadas e intitulada como indústria 4.0 de acordo com Sacomano, Gonçalves et al (2018, p. 32), essa indústria é caracterizada por meio de sistemas *cyber* físicos, inteligência artificial e internet das coisas (IoT), inovações essas, com inúmeros benefícios não só para quem produz mas também para quem faz uso, mesmo que não seja em sua total plenitude, se bem utilizadas. Nesse sentido, no que diz respeito aos bancos, vemos o avanço que as instituições financeiras tiveram, principalmente após o surgimento das concorrentes, as chamadas *fintechs*. Porém, o fator concorrência não é o único motivo pelo qual as instituições precisam inovar, isso porque os clientes atuais estão cada vez mais exigentes e muitas das vezes sem disponibilidade por conta da vida corrida e atarefada, buscam sempre a comodidade na palma de suas mãos, seja para realizar um pagamento, uma transferência ou até para uma simples consulta de saldo.

De acordo com Almeida (2019, p.34) “o trabalho de inteligência de dados vem gerando ganho de eficiência, aumento de agilidade, redução de custos e criação de novos modelos de negócios e serviços”. Isso fica cada vez mais evidente na forma com que os clientes dessas instituições financeiras se posicionam, sejam elas físicas ou virtuais (*fintechs*). Logo, em um mercado interbancário, cada vez mais competitivo, essas instituições buscam a cada dia fidelizar clientes, atendendo às suas necessidades, e conquistando cada vez mais não somente os novos entrantes, como também os clientes com mais tempo de relacionamento. Para Lovelock e Wright (2006, p.6), “serviço é um ato ou um desempenho oferecido por uma parte à outra”, sendo assim, o serviço 4.0 nada mais é do que a maneira pela qual esses serviços são ofertados ao cliente, a fim de atender as expectativas e necessidades dos mesmos.

De acordo com Raul Moreira, membro dos conselhos de administração do Banco Original e do PicPay, em entrevista realizada ao site Valor Invest em 22 de fevereiro de 2021, reforça que o Brasil está “atingindo a maturidade no uso de plataformas digitais, inclusive de serviços financeiros”. Raul chegou a afirmar que “o

Brasil passou da fase em que só um segmento (público jovem) usava as plataformas”. Isso mostra que diferentes fatores influenciam em termos de públicos atendidos pelo banco, seja ela faixa social ou etária.

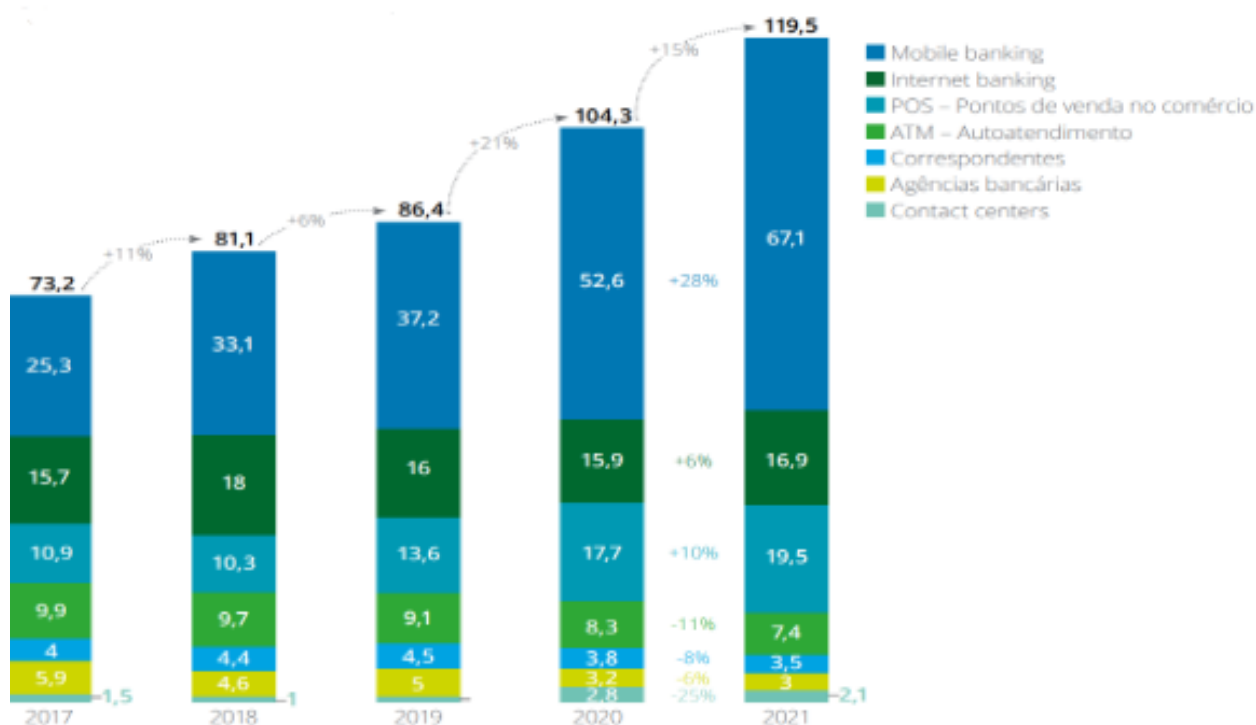
Nessa mesma entrevista, o presidente do Next Renato Ejnisman compartilha qual era o público-alvo.” Quando começou o Next, queríamos focar nos chamados millennials (nascidos entre 1980 e 2000), por achar que eles teriam uma experiência digital antes das outras gerações. Mas logo no início, vimos uma adesão aos 40+. E hoje, com mais de 5 milhões de clientes, temos um estrato da sociedade, com todas as faixas sociais e etárias”. Um ponto a ser destacado é o fato do Next, sendo do Bradesco, ter passado a unir comodidade de um banco 100% digital, com a solidez e segurança da organização Bradesco, dessa forma evoluindo para atender uma outra fatia do mercado que possui essa necessidade, que segundo Kotler (2000, p. 33), “alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor.”

Já o banco Inter, por exemplo, na posição de banco digital, buscou atender às demandas de um público específico que são os adolescentes. Iniciativa criada em 13 de abril de 2023, o banco Inter lançou uma conta digital focada no público adolescentes com idades entre 13 a 17 anos. Segundo Kotler (2000, p.43), “Responder apenas à necessidade declarada pode não ser o bastante para o cliente.” Nessa conta, são disponibilizados não apenas o cartão de débito, mas também recursos tais como pix, e opções para investimentos, possibilitando ao adolescente a sua própria independência financeira. Porém, o sentido disso tudo vai muito além do que apenas proporcionar a sensação de independência financeira aos seus novos clientes. O intuito maior perpassa pela fidelização dos clientes, desde o início de sua vida financeira com a instituição, buscando proporcionar um serviço de qualidade, definido por Lobos (1993, p. 38) como “a condição de perfeição ou se preferir, do exato atendimento das expectativas do cliente”.

Sendo assim essas instituições buscam adequar suas estruturas à nova realidade do mercado, isso porque segundo Kotler (2000, p.64), as empresas geralmente “se queixam que suas concorrentes estão se tornando cada vez mais semelhantes e que é difícil manter a diferenciação”. Logo, muitas dessas instituições financeiras estão se empenhando ainda mais nos canais digitais a fim de proporcionar comodidade, e investindo cada vez mais em segurança contra

invasões, com a finalidade de evitar vazamento ou roubo de dados que levem a complicações maiores. Nesse quesito, Almeida (2019, p.28), cita que “A cibersegurança é um elemento fundamental para proteger sistemas e informações de possíveis ameaças e falhas que possam vir a causar transtornos na produção.”. Sendo assim, os bancos, principalmente os digitais e *fintechs*, atualizaram urgentemente suas políticas de privacidade, a fim de atender às regras da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) para não correr o risco de sofrer com multas administrativas e o mais importante que é se manterem cada vez mais sólidas no mercado interbancário. E os brasileiros se mostram receptivos a essas mudanças, e muitos apesar de aderirem às *fintechs*, mantém ainda seu relacionamento com os bancos tradicionais. Segundo a pesquisa da FEBRABAN de tecnologias bancárias (2022) realizada pela Deloitte, constatou-se que atualmente, sete em cada dez transações são realizadas pelo celular ou internet banking, demonstrando que o consumidor tem optado por realizar transações bancárias pelo mobile banking. A seguir, é apresentado o volume de transações desde 2017 até os últimos dados publicados em 2021.

Gráfico 1: Volume de transações (em bilhões)



Fonte: FEBRABAN (2022)

A exploração desses canais revela que esses consumidores buscam a cada dia mais agilidade. Porém, ainda temos os consumidores que são adeptos aos bancos físicos, muitas das vezes por conta da confiabilidade que muitos ainda possuem sobre elas, e isso fica cada vez mais evidente por meio da pesquisa realizada em todas as regiões do Brasil entre Abril e Junho 2022, por meio de um painel online com 1.118 brasileiros, pela empresa *Akamai Technologies* em parceria com a Cantarino Brasileiro e divulgada na FORBES em 10/2022, onde mostrou que 70% dos entrevistados possuem contas tanto em bancos tradicionais quanto em bancos digitais.

Em uma pesquisa parecida realizada em 2020, essa porcentagem era de 37%, e o número de clientes correntistas de bancos tradicionais tiveram quedas consecutivas de 57% em 2020, 25% em 2021 e 21% em 2022. Isso indica que os clientes estão optando cada vez mais por manter conta em ambos os segmentos. Ainda nessa pesquisa, a *Akamai Technologies* destacou que um fator relevante na escolha de um banco digital é a faixa etária do cliente. Nesse levantamento, a empresa descobriu que os bancos digitais são os preferidos (89%) entre jovens adultos com idade média entre 20 a 29 anos, enquanto 81% dos entrevistados entre 30 e 39 anos são adeptos ao sistema digital.

Já em dados coletados e divulgados por meio da Folha de São Paulo, onde foram ouvidas 2.000 pessoas no período entre 22 a 28 de Abril de 2021, mostra que um poucos mais da metade dos Brasileiros com idades entre 16 e 24 anos já fazem mais uso dos bancos digitais ao invés dos tradicionais, e muitos desses jovens atraem o público mais velho os ensinando a facilidade na utilização desses serviços financeiros nos canais digitais. Nessa pesquisa mostrou também que acessibilidade é algo que pode impactar na escolha do cliente, quando se trata dos bancos físicos e digitais. Hoje, conforme dados coletados, 57% dos brasileiros com acesso à internet já têm conta em bancos digitais.

Buscando melhorar o relacionamento com o cliente, as empresas em especial os bancos, já que estamos tratando sobre eles, utilizam uma métrica chamada *Net Promoter Score* (NPS), indicador que avalia a experiência do cliente com a sua empresa, permitindo analisar os seus pontos fortes e fracos a fim de aperfeiçoar ainda mais os processos e evitar possíveis gargalos. Sendo assim, este estudo citado logo acima, realizado pela *Akamai* identificou variações nesse índice NPS, dos bancos tradicionais e digitais ao longo dos últimos anos. De acordo com esse

índice, os bancos tradicionais vêm caindo desde 2020. Nesses dados comprova-se que os bancos digitais sempre foram o predileto entre os brasileiros, ainda que conte com oscilações entre os anos, conforme demonstrado no gráfico logo abaixo:

Gráfico 2: Oscilação de preferência dos clientes.



Fonte: AKAMAI TECHNOLOGIES (2022)

O Banco Central aponta que o nível de serviço de ambos tem se tornado cada vez mais deficiente, proporcionando ao cliente a sensação do “qual deles erra menos”. Segundo dados divulgados pelo Banco Central referente ao 4º Trim/ 2022, no top 15 de ranking de bancos, financeiras e instituições de pagamentos, o três primeiros que são BTG PACTUAL / BANCO PAN (conglomerado), INTER (conglomerado) e C6 BANK (conglomerado) aparecem com o maior índice de reclamações reguladas procedentes, totalizando 3.229 reclamações. Importante ressaltar que essas três financeiras surgiram com a iniciativa digital, detém uma quantidade expressiva de clientes e que infelizmente apesar do avanço da tecnologia e a comodidade que muitas dessas instituições proporcionam a seus cliente, o nível de satisfação dos mesmo tem deixado a desejar, isso por muitas das vezes irregularidades relativas à integridade, confiabilidade, segurança, sigilo ou legitimidade das operações e serviços relacionados a cartões de crédito tem sido um dos principais motivos da insatisfação desses cliente frente aos bancos tradicionais. A satisfação do cliente é algo citado por Kotler (2000), demonstrando que a qualidade no atendimento é algo que pode determinar o progresso ou o regresso de um negócio. Ainda neste sentido Zogbi (2013, p.21) cita que “um cliente satisfeito traz mais um. Um cliente insatisfeito comenta com mais sete pessoas sobre sua insatisfação.”

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente artigo, exploramos a evolução tecnológica das instituições bancárias brasileiras e o impacto com o crescimento das *fintechs*. Ao longo das últimas décadas, o setor bancário no Brasil passou por mudanças significativas impulsionadas pela rápida evolução tecnológica. A adoção de soluções digitais, tecnologias a baixo custo, e mais flexível revolucionaram a forma como os serviços financeiros são entregues aos clientes.

Inicialmente, as instituições bancárias tradicionais dominavam o mercado financeiro, atendendo às necessidades dos consumidores. No entanto, a chegada das *fintechs* trouxe uma concorrência disruptiva, oferecendo serviços financeiros inovadores, ágeis e personalizados, que atendem às demandas de um público cada vez mais conectado e exigente.

Uma das principais razões para o crescimento das *fintechs* foi a capacidade de aproveitar a tecnologia de forma eficiente. Essas startups financeiras aproveitaram as vantagens das soluções baseadas em nuvem, análise de dados, inteligência artificial e *blockchain*, entre outras, para desenvolver serviços financeiros mais eficientes, acessíveis e adaptados às necessidades específicas dos consumidores.

As *fintechs* também se destacam pela sua capacidade de fornecer uma experiência do usuário diferenciada. Com interfaces intuitivas, aplicativos móveis amigáveis e processos simplificados, elas conseguiram atrair um público mais jovem e digitalmente nativo, que valoriza a conveniência e a agilidade nas transações financeiras.

É importante ressaltar que, diante dessa transformação digital, as instituições bancárias tradicionais também se adaptaram e evoluíram. Muitos bancos estabelecidos investiram em tecnologia e inovação, lançando seus próprios aplicativos móveis, serviços digitais e parcerias com *fintechs* para oferecer uma gama mais ampla de produtos e serviços aos clientes.

Essa dinâmica de colaboração entre instituições bancárias e *fintechs* tem sido uma tendência crescente. Muitos bancos estabelecidos estão adquirindo ou investindo em *fintechs*, buscando obter conhecimento e expertise tecnológica para fortalecer sua posição no mercado e melhorar a experiência do cliente.

No entanto, embora as *fintechs* tenham ganhado espaço significativo, as instituições bancárias tradicionais ainda desempenham um papel crucial no sistema financeiro. Elas possuem uma ampla base de clientes, infraestrutura consolidada e uma forte confiança estabelecida ao longo dos anos.

Em suma, a evolução tecnológica das instituições bancárias brasileiras e o crescimento das *fintechs* estão intimamente ligados. A adoção de tecnologias inovadoras impulsionou a transformação digital no setor bancário, abrindo espaço para a entrada de *fintechs* e gerando maior concorrência no mercado. Essa dinâmica tem beneficiado os consumidores, que agora têm acesso a uma variedade de opções de serviços financeiros mais eficientes, convenientes e personalizados. A colaboração entre instituições bancárias e *fintechs* tende a se fortalecer, impulsionando ainda mais a inovação e melhorando a experiência do cliente no setor financeiro brasileiro.

REFERÊNCIAS

ABFINTECHS, 2016, disponível em: <https://abfintechs.com.br/> - Acesso em: 18 de maio de 2023.

ABFINTECHS, 2016. **Quem somos**. Disponível em: <https://abfintechs.com.br/> - Acesso em: 18 de maio de 2023.

ALMEIDA, P. S. Indústria 4.0 - Princípios básicos, aplicabilidade e implantação no meio industrial. São Paulo: Érica, 2019. / Acesso em: 19 abr. 2023.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. BCB. **Ranking de Reclamações**: Veja as instituições rankeadas e respectivos índices. [S. l.], 19 jan. 2023. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/meubc/rankingreclamacoes>. Acesso em: 19 abr. 2023.

História do Banco Central. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br> > Acesso em: 29 maio 2023.

BOMPAN, Fernanda. **Bancos digitais têm perfil de clientes cada vez mais diversificado, dizem executivos**: Eles fizeram as afirmações ao participar do CIAB Febraban 2021, que começou nesta terça-feira. São Paulo: Valor Invest, 22 abr. 2021. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/produtos/servicos-financeiros/noticia/2021/06/22/bancos-digitais-tem-perfil-de-clientes-cada-vez-mais-diversificado-dizem-executivos.ghtml>. Acesso em: 19 abr. 2023.

C.SILVA, Kayth *et al.* **A QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO FATOR DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL**. Araguaína - TO: Administradores.com, 19 abr. 2023. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-qualidade-no-atendimento-ao-cliente-como-fator-de-crescimento-empresarial>. Acesso em: 19 abr. 2023.

COSTA NETO, Yttrio Corrêa da. **Bancos oficiais no Brasil**: origem e aspectos de seu desenvolvimento. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.

DINIZ, Bruno; **O fenômeno Fintech: Tudo sobre o movimento que está transformando o mercado financeiro no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária**. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa> - Acesso em: 21 de maio de 2023

FERGUSON, Niall **A ascensão do dinheiro**: a história financeira do mundo. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2009.

FIGO, Anderson; LEWGOY, Júlia. **O guia essencial das fintechs**. São Paulo, Editora Abril, 2019.

FINTECHLAB, Publicado em 25/08/2020. **Edição 2020 do Radar FintechLab detecta 270 novas fintechs em um ano**. Disponível em: <https://fintechlab.com.br/index.php/2020/08/25/edicao-2020-do-radar-fintechlab-detecta-270-novas-fintechs-em-um-ano/> - Acesso em 25 de maio de 2023.

GAVRAS, Douglas. **Jovens usam mais bancos digitais do que tradicionais no dia a dia**: Segundo pesquisa, brasileiro até 24 anos prefere digitais para depósito e pagamento. São Paulo: Folha de S.Paulo, 16 de maio de 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/05/jovens-usam-mais-bancos-digitais-do-que-tradicionais-no-dia-a-dia.shtml>. Acesso em: 19 abr. 2023.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. / Acesso em: 19 abr. 2023.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. São Paulo: Editora LTC, 2000. / Acesso em: 19 abr. 2023.

LOVELOCK, C. WIRTZ, J. **Marketing de Serviços - Pessoas, tecnologias e resultados**. 5. Ed. São Paulo: Pearson, 2006. / Acesso em: 19 abr. 2023.

MEIRELLES, Guilherme. **Bancos em novo modelo de negócios com fintechs**. Publicado em 29/09/2018. Disponível em: <https://febrabantech.febraban.org.br/temas/fintechs-e-startups/bancos-em-novo-modelo-de-negocios-com-fintechs>. Acesso em: 22 de maio de 2023.

MENEZES, Karina. Publicado em 26/02/2020. **Os maiores desafios das fintechs brasileiras**. <https://blog.idwall.co/os-maiores-desafios-das-fintechs-brasileiras/> - Acesso em 25 de maio de 2023.

PACHECO, Cláudio, 1979. **História do Banco do Brasil**, Brasília, Banco do Brasil.

PIOVESANA, Matheus. **Inter lança conta digital para adolescentes; veja como funciona**: Conta Inter You tem uma série de benefícios para adolescentes. [S. l.], 13 abr. 2023. Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/ultimas/banco-inter-conta-adolescentes/>. Acesso em: 19 abr. 2023.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York, The. Free Press, 1980.

QUEIROGA, Manuela. **Fintechs prometem inovar o mercado financeiro e brasileiros aumentam confiança nos serviços digitais**. Disponível em 10/04/23. Disponível em: <https://www.folhape.com.br/colunistas/folha-financas/fintechs->

prometem-inovar-o-mercado-financeiro-e-brasileiros-aumentam-confianca-nos-servicos-digitais/36442/. Acesso em 24 de maio de 2023.

REDAÇÃO XP EDUCAÇÃO, **Conheça os 10 tipos de fintech em alta no mercado brasileiro**, 24 de dezembro de 2022. Disponível em: <https://blog.xpeducacao.com.br/tipos-de-fintech/> - Acessado dia 15 de abril de 2023.

Relação de Agências e Postos de Atendimento das Instituições Financeiras e Filiais das Administradoras de Consórcio, BCB, disponível em: <https://www.bcb.gov.br/fis/info/agencias.asp?frame=1> - Acessado dia 21 de maio de 2023.

SACOMANO, J.S, GONÇALVES R. F. et al. Indústria 4.0 - Conceitos e fundamentos. São Paulo: Blucher, 2018. / Acesso em: 19 abr. 2023.

SERASA. **Mapa da Inadimplência e Negociação de Dívidas no Brasil**. Disponível em: <https://www.serasa.com.br/limpa-nome-online/blog/mapa-da-inadimplencia-e-renogociacao-de-dividas-no-brasil/> - Acesso em 27 de maio de 2023.

PORTAL TERRA. **Brasileiro adere à conta digital, mas mantém conta tradicional**: Brasileiro adere à conta digital, mas mantém conta tradicional Pesquisa mostra tendência dos consumidores em manter as duas opções de conta bancária. [S. l.]: Redação Dinheiro em Dia, 27 jan. 2023. Disponível em: <https://www.terra.com.br/economia/dinheiro-em-dia/brasileiro-adere-a-conta-digital-mas-mantem-conta-tradicional,c923da9fcf5f3b03fd3f7f27b18f6493xx4bmcka.html>. Acesso em: 19 abr. 2023.

PORTAL TERRA. **Consumidor quer integração de bancos tradicionais a fintechs**: NextWave Global Consumer Banking mostra que cliente não espera mais que apenas um player atenda a todas as suas necessidades. [S. l.]: Agência EY, 17 fev. 2023. Disponível em: <https://www.terra.com.br/economia/consumidor-quer-integracao-de-bancos-tradicionais-a-fintechs,76818bd7edab8bbe7d47c868b2c2fb42xnxw8yq7f.html/>. Acesso em: 19 abr. 2023.

ZOGBI, Edson. **O planejamento do atendimento e o supervendedor**. São Paulo: Salta, 2013. / Acesso em: 19 abr. 2023.

FALLA, Natty. **Apesar da forte tendência do consumidor em incorporar o digital no seu dia a dia, os bancos tradicionais não foram totalmente descartados**: Apesar da forte tendência do consumidor em incorporar o digital no seu dia a dia, os bancos tradicionais não foram totalmente descartados. São Paulo: FORBES, 19 abr. 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2022/10/brasileiros-se-dividem-entre-bancos-digitais-e-tradicionais-diz-pesquisa/?amp>. Acesso em: 19 abr. 2023.