

TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS E OS IMPACTOS DAS MUDANÇAS NO MERCADO FINANCEIRO: O CASO DOS BANCOS DIGITAIS

Guilherme de Almeida Botassim¹

Guilherme Rossi Mafo²

Robson Marcelo Sartori³

Daniela Boreli⁴

Rogério de Jesus Ribeiro⁵

RESUMO: No contexto atual, os bancos enfrentam desafios decorrentes do ambiente de negócios em constante transformação, influenciado pela rápida evolução tecnológica e pelas mudanças nas expectativas dos clientes. Nesse cenário, este trabalho de conclusão de curso (TCC) propõe-se investigar como as instituições bancárias estão se adaptando e reinventando seus modelos de atendimento para atender às demandas do mercado contemporâneo. Inicialmente, são abordadas as transformações decorrentes da digitalização no setor bancário, enfatizando o impacto das inovações tecnológicas, como inteligência artificial, blockchain e fintechs, na forma como os serviços financeiros são prestados e consumidos. Posteriormente, são exploradas as estratégias adotadas pelos bancos para aprimorar seus modelos de atendimento, tais como digitalização de processos, desenvolvimento de aplicativos móveis, implementação de chatbots e assistentes virtuais, além da oferta de serviços personalizados e omnichannel. O estudo também analisa os desafios e oportunidades associados à adoção de modelos de atendimento digital, como questões de segurança cibernética, privacidade de dados e inclusão financeira, bem como examina o impacto dessas transformações nas relações entre os bancos e seus clientes. Por fim, são apresentadas conclusões sobre as tendências emergentes e as melhores práticas no campo dos modelos de atendimento bancário na era digital, destacando a importância da inovação contínua e da adaptação ágil para o sucesso competitivo no setor financeiro moderno.

2903

Palavras-chave: Bancos. Era Digital. Modelos de Atendimento. Transformação Digital. Inovação Tecnológica.

¹ Graduando em Ciências Contábeis (FEF – Fernandópolis, SP).

² Graduando em Ciências Contábeis (FEF – Fernandópolis, SP).

³ Graduando em Ciências Contábeis (FEF – Fernandópolis, SP).

⁴ Mestre em Ciências Ambientais pela Universidade Brasil, possui graduação em Ciências Contábeis e pós graduação em Gestão Empresarial e Consultoria pelo Centro Universitário de Jales. Contadora e docente da Fundação Educacional de Fernandópolis, docente na Faculdade Futura de Votuporanga do Grupo Faveni.

⁵ Mestre em Engenharia de Produção – UNIARA Professor Universitário FEF.

ABSTRACT: In the current context, banks face challenges arising from the constantly changing business environment, influenced by rapid technological evolution and changes in customer expectations. In this scenario, this course completion work (TCC) aims to investigate how banking institutions are adapting and reinventing their service models to meet the demands of the contemporary market. Initially, the transformations resulting from digitalization in the banking sector are addressed, emphasizing the impact of technological innovations, such as artificial intelligence, blockchain and fintechs, on the way financial services are provided and consumed. Subsequently, the strategies adopted by banks to improve their service models are explored, such as digitizing processes, developing mobile applications, implementing chatbots and virtual assistants, in addition to offering personalized and omnichannel services. The study also analyzes the challenges and opportunities associated with the adoption of digital service models, such as cybersecurity issues, data privacy and financial inclusion, as well as examining the impact of these transformations on relationships between banks and their customers. Finally, conclusions are presented on emerging trends and best practices in the field of banking service models in the digital era, highlighting the importance of continuous innovation and agile adaptation for competitive success in the modern financial sector.

Keywords: Banks. Digital Era. Service Models. Digital Transformation. Technological Innovation.

1 INTRODUÇÃO

Na era digital, o mercado financeiro tem experimentado transformações profundas, impulsionadas pela inovação tecnológica, pela crescente demanda dos consumidores por soluções mais ágeis e personalizadas, e pela integração de novos modelos de negócios. Segundo PwC (2024), “as inovações tecnológicas no setor financeiro estão remodelando a forma como as instituições operam, com um impacto direto na experiência do cliente e na eficiência dos serviços”. O advento dos bancos digitais representa um exemplo claro dessa mudança, desafiando os modelos tradicionais de bancarização ao oferecer serviços totalmente online, sem a necessidade de agências físicas.

Esses bancos têm se destacado por sua capacidade de reduzir custos operacionais, ampliar o acesso a serviços financeiros e personalizar a experiência do cliente. Conforme aponta McKinsey & Company (2024), “a digitalização das instituições financeiras está criando novos pontos de contato com os consumidores, permitindo serviços financeiros mais rápidos, acessíveis e eficientes”. Com a popularização de soluções como pagamentos móveis, open banking e inteligência artificial, os bancos digitais não só estão ganhando espaço no mercado, como também forçam os bancos tradicionais a adaptarem suas estratégias. A transformação do setor financeiro, portanto, não se limita apenas à implementação de tecnologias, mas envolve também uma mudança cultural em relação às expectativas dos clientes e à forma como as

instituições interagem com eles. Como afirma Deloitte (2024), "os bancos digitais estão forçando os modelos bancários

tradicionais a se reinventarem para permanecer competitivos no cenário atual".

2 ANTECEDENTES

2.1 História da transformação digital no setor bancário

Schumpeter (1911) e Keynes (1930) destacaram o papel central dos bancos no sistema financeiro, enfatizando que eles não apenas atuam como intermediários, mas também criam moeda, facilitando os investimentos sem a necessidade de acumulação de capital. Esses bancos estão sujeitos a rigorosas regulamentações estatais, dada sua importância nos sistemas de pagamento e crédito das economias capitalistas (Freitas, 1997). A evolução dos bancos, observada por Keynes e Minsky (1986), levou à criação de uma estrutura hierárquica, com o banco central regulando e supervisionando o sistema monetário para garantir estabilidade e controlar a inflação.

Minsky destacou que as decisões de crédito dos bancos dependem das expectativas futuras, o que pode gerar instabilidade no sistema financeiro, com aumento ou redução do crédito conforme as expectativas dos agentes. O banco central, nesse contexto, monitora o mercado para manter a estabilidade (Minsky, 1986). Chick (1993) descreveu seis estágios na evolução dos bancos, desde pequenos intermediários financeiros até a securitização dos créditos para reduzir riscos de liquidez.

A crise financeira de 2007-2008 levou a uma maior concentração bancária e a uma regulação mais rígida, tanto nos EUA quanto no Brasil. No Brasil, a estrutura bancária se consolidou a partir da criação do Banco Central (BACEN) em 1964 e passou por reestruturações importantes nos anos 1990, com fusões que aumentaram a concentração bancária (Bacen, 2008). Entre 2001 e 2002, o Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) foi modernizado, com a introdução da TED e a automação de processos, melhorando a eficiência e segurança das transações. A evolução tecnológica também impulsionou o crescimento das fintechs e dos bancos digitais, inovando o mercado financeiro e remodelando os pagamentos (SPB, 2022).

2.2 Motivações por trás da adoção de tecnologias digitais

O avanço acelerado das novas tecnologias no século XXI tem transformado profundamente a economia global, criando novos mercados e tornando outros obsoletos. O

Fórum Econômico Mundial (2016) discute o impacto da Quarta Revolução Industrial, destacando os desafios que as instituições financeiras enfrentam ao se adaptar às inovações tecnológicas. Historicamente, os bancos surgiram no século XIV com a função primordial de guardar dinheiro de forma segura. Com o tempo, expandiram suas operações para incluir a concessão de empréstimos, o que lhes conferiu poder econômico e político. No entanto, as práticas bancárias tradicionais, muitas vezes caracterizadas por burocracia excessiva, altas taxas e falta de inovação, têm gerado crescente insatisfação entre os consumidores.

A revolução tecnológica recente, por sua vez, deu origem às fintechs, que oferecem soluções financeiras mais acessíveis, rápidas, transparentes e com foco na proximidade com o cliente. Segundo Philippon (2016), as fintechs têm uma vantagem significativa, pois não estão limitadas por estruturas tradicionais, permitindo a criação de sistemas financeiros mais eficientes e integrados desde o início. No Brasil, o interesse por educação financeira tem se expandido de forma expressiva, com um aumento de 72% nas iniciativas nos últimos cinco anos, conforme a Associação de Educação Financeira do Brasil (AEF-Brasil). Esse crescimento está diretamente relacionado à insatisfação com a burocracia dos bancos tradicionais, o que tem levado mais consumidores a buscar os serviços das fintechs, pressionando os bancos convencionais a inovar para se diferenciarem no mercado (AEF-BRASIL, 2021).

2906

2.3 Têndecias em digitalização bancária

Os avanços rápidos na digitalização bancária são claramente evidentes quando comparamos as transações realizadas por meio de dispositivos móveis hoje com as realizadas há alguns anos. A pesquisa "Digital Banking Maturity 2022", conduzida pela Deloitte e que analisou 304 bancos em 41 países, aponta uma ampliação significativa da digitalização em várias etapas da jornada do cliente, especialmente nos métodos de autorização, gestão de cartões, seguros e investimentos (Deloitte, 2022). No contexto brasileiro, os bancos se destacam na digitalização do mobile banking, superando a média global em funcionalidades de abertura e fechamento de contas e no relacionamento com os clientes. A pesquisa sugere que, caso os bancos brasileiros avancem na criação de iniciativas focadas na experiência do usuário (UX), como autenticação via login em outros bancos, gamificação e geolocalização de transações, poderão se tornar líderes no setor (DELOITTE, 2022).

No entanto, os bancos brasileiros ainda ficam atrás da média global em alguns aspectos, como a centralização das informações (49% no Brasil contra 62% global) e integração do cliente

(34% no Brasil contra 40% global). Além disso, as pontuações para abertura de conta (46% no Brasil contra 49% global) e operações bancárias diárias (43% no Brasil contra 45% global) estão próximas à média global, o que indica que, apesar de avanços significativos, ainda existem áreas a serem melhoradas (Deloitte, 2022). O estudo revela que, embora a maturidade digital no mobile banking no Brasil seja alta, há várias oportunidades não exploradas. Para se destacarem na digitalização, os bancos precisam focar em serviços centrados no cliente, garantindo agilidade, proteção de dados e clareza nas operações. Também foram identificadas lacunas no internet banking, como comparação de informações com outros bancos, transferências via redes sociais, sugestões de produtos personalizados, agendamento de serviços médicos e pedidos de refeições (Deloitte, 2022). A pesquisa, que analisou 590 funcionalidades de interação de quatro bancos tradicionais e quatro neobanks no Brasil, enfatiza a importância de focar na experiência do usuário como chave para avançar na digitalização do setor bancário (DELOITTE, 2022).

3. UM ESTUDO DE CASO DOS TRÊS MAIORES BANCOS DO BRASIL

3.1 Estrutura financeira dos maiores bancos do Brasil

A cada ano, o setor financeiro no Brasil vê o ingresso de novos participantes, o que intensifica a concorrência entre as instituições e promove melhorias na qualidade dos serviços. Esse ambiente competitivo tem pressionado especialmente os maiores bancos nacionais, que, historicamente, ocuparam as posições de destaque no mercado. O fortalecimento das fintechs e o crescimento de bancos digitais são fatores que desafiam a liderança dos gigantes tradicionais do sistema bancário. Assim, entender a dinâmica e a posição dos principais bancos do país em 2024 oferece uma visão mais clara da estrutura do sistema financeiro nacional, refletindo a saúde e a evolução do mercado.

Em 2024, o Itaú segue como líder em valor de mercado no Brasil, com mais de 90 anos de história. No primeiro trimestre do ano, o banco registrou um lucro recorrente de R\$ 9,7 bilhões, representando um crescimento de 15,8% em relação ao mesmo período de 2023. Além disso, sua receita de serviços e seguros foi de R\$ 13,1 bilhões, um aumento de 5,3%. O Itaú também demonstra solidez financeira, com um índice de capital nível 1 de 14,5%, conforme as exigências do Acordo de Basileia III, e uma taxa de inadimplência de 2,7% (PORTAL ITAÚ, 2024). Esses números refletem a robustez e a confiança que o banco mantém tanto no Brasil quanto na América Latina, consolidando sua posição entre as instituições mais sólidas

da região.

O Banco do Brasil, com mais de 200 anos de história, continua sendo um pilar fundamental do sistema financeiro nacional. No primeiro trimestre de 2024, o banco alcançou um lucro líquido ajustado de R\$ 9,3 bilhões, um crescimento de 8,8% em relação ao ano anterior, com um retorno sobre patrimônio líquido (ROE) de 21,7%. Sua carteira de crédito ampliada cresceu 10,2%, atingindo R\$ 1,14 trilhão, impulsionada pelo agronegócio, que teve um crescimento de 15,5% (PORTAL BANCO DO BRASIL, 2024). O banco também se destaca por sua sólida gestão de risco, com um índice de capital principal de 11,90% e uma inadimplência estável de 2,9%, mantendo sua liderança no setor bancário brasileiro.

O Bradesco, fundado em 1943, é outro gigante do setor bancário brasileiro, conhecido por sua capacidade de expansão e inovação tecnológica. No segundo trimestre de 2024, o banco obteve um lucro líquido recorrente de R\$ 4,7 bilhões, com crescimento de 12% em relação ao trimestre anterior e um aumento de 4,4% frente ao mesmo período de 2023. Sua carteira de crédito atingiu R\$ 912,1 bilhões, representando um crescimento de 5% em um ano. Além disso, as despesas com provisões caíram 29,3%, e a taxa de inadimplência foi reduzida para 4,3%, refletindo a eficiência na gestão e consolidando sua posição de destaque no mercado (PORTAL BRADESCO, 2024).

2908

Esses números demonstram a força dos maiores bancos do Brasil em 2024, que, apesar de enfrentarem desafios impostos por novas tecnologias e mudanças no comportamento do consumidor, continuam a liderar o sistema financeiro nacional com robustez e inovação.

3.2 Desafios enfrentados pelos bancos na era digital

Os serviços bancários desempenham um papel fundamental na economia global, e com o avanço da tecnologia, o setor bancário no Brasil não fica atrás. A digitalização tem impactado os bancos de maneira rápida e profunda, forçando-os a se adaptarem a um ambiente em constante transformação. A pesquisa *The Future of Digital Banking* da KPMG destaca que "a indústria bancária verá mais mudanças na próxima década do que nos últimos 100 anos", refletindo a velocidade e a magnitude das transformações que afetam não apenas os bancos, mas todo o sistema financeiro (KPMG, 2023).

A competição no setor bancário nacional tem se intensificado, impulsionada por uma clientela cada vez mais exigente e conectada. Nesse contexto, a digitalização se tornou um fator decisivo para que as instituições financeiras se destaquem. O primeiro grande desafio

enfrentado pelos bancos é a adaptação. A entrada de nativos digitais no mercado financeiro, ou seja, aqueles que cresceram com a tecnologia, exige que as instituições inovem constantemente para atender a essas novas expectativas. O estudo da EY (2023) prevê que, até 2025, 27% da força de trabalho será composta pela geração nascida entre 1995 e 2010, uma geração que prioriza diversidade, transparência, flexibilidade e bem-estar, e não apenas valores financeiros. Essas mudanças geracionais exigem que os bancos se ajustem não só em suas ofertas de produtos, mas também na forma como interagem com seus clientes e se organizam internamente.

Outro desafio crescente é a segurança. Em um mundo cada vez mais digital, a proteção dos dados dos clientes se tornou uma das maiores prioridades. Como observa a KPMG (2023), a responsabilidade no armazenamento e uso desses dados será fundamental para os bancos do futuro. O aprendizado de máquina, por exemplo, se torna uma ferramenta essencial para que as instituições compreendam melhor seus clientes, adaptem-se às suas necessidades e garantam a privacidade das informações. Além disso, o cumprimento das regulamentações também será crucial. As autoridades regulatórias estão constantemente atualizando as normas, exigindo que os bancos se ajustem rapidamente para atender aos novos requisitos de conformidade e gestão de risco.

Outro ponto de destaque é o combate à fraude, que continua a ser uma preocupação central para os bancos. Sistemas robustos para identificar e controlar atividades ilícitas são essenciais não apenas para a segurança financeira, mas também para manter a confiança do cliente e proteger a reputação da instituição. A implementação de soluções como o onboarding digital também exige medidas de segurança aprimoradas, pois é cada vez mais comum que clientes realizem todas as suas transações e serviços bancários de forma online.

Finalmente, os bancos também estão revendo seus modelos de negócios. O aumento dos aplicativos bancários e o crescimento das fintechs estão mudando a estrutura dos serviços bancários, levando as instituições a buscar novas fontes de receita e oferecer serviços inovadores para atrair e fidelizar clientes. À medida que os serviços se tornam mais integrados, os bancos estão se reconfigurando para acompanhar a evolução das necessidades do mercado, impulsionada pela inovação tecnológica.

3.3 ESTRATEGIAS

As três maiores instituições financeiras do Brasil — Banco do Brasil, Itaú e Bradesco — adotam estratégias distintas, mas complementares, para se manterem competitivas em um

mercado financeiro altamente dinâmico e em constante evolução.

O Banco do Brasil tem se destacado, particularmente, no financiamento ao setor agrícola, um segmento crucial para sua carteira de crédito e para a economia nacional. Este banco se posiciona como líder no crédito rural e é um parceiro estratégico do governo em programas de inclusão financeira e fomento ao desenvolvimento regional (Banco do Brasil, 2023). Seu papel é fundamental na economia brasileira, visto que o agronegócio representa uma grande parcela do PIB. Em sua jornada de digitalização, o Banco do Brasil tem investido fortemente no aprimoramento de seu aplicativo mobile, que concentra grande parte das operações realizadas pelos clientes. Além de crédito rural e consignado, o banco oferece soluções financeiras variadas, como investimentos, seguros e previdência privada, visando atender a diferentes perfis de clientes (PORTAL BANCO DO BRASIL, 2023).

O Itaú, por sua vez, tem liderado em investimentos em tecnologia e inovação, com o objetivo de melhorar a experiência do cliente. O banco tem priorizado o desenvolvimento de aplicativos com interfaces amigáveis, o uso de inteligência artificial e a expansão de seus serviços digitais, refletindo uma estratégia voltada para a modernização e eficiência dos processos. A gestão de risco e a alocação eficiente de recursos são outros pilares importantes de sua estratégia, contribuindo para seus altos índices de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE). Com operações em diversos países da América Latina e outros mercados internacionais, o Itaú também tem expandido sua presença global, o que tem ajudado a diversificar suas receitas. A combinação de atendimento presencial e plataformas digitais proporciona flexibilidade e conveniência para seus clientes (PORTAL ITAÚ, 2023).

2910

O Bradesco, com uma das maiores redes de agências do Brasil, também busca alcançar diferentes perfis de clientes, incluindo os que residem em áreas mais remotas. Para isso, tem investido em plataformas digitais, como o banco digital Next, que visa atrair principalmente o público jovem e adepto de novas tecnologias. Além de sua rede de agências, o Bradesco tem se concentrado em reduzir despesas operacionais e melhorar a qualidade de sua carteira de crédito, com foco em mitigação de riscos. O banco tem ampliado sua atuação em áreas como seguros, previdência, capitalização e investimentos, complementando suas operações bancárias tradicionais e oferecendo uma gama mais diversificada de serviços financeiros (PORTAL BRADESCO, 2023).

Essas estratégias diferenciadas evidenciam a adaptação das principais instituições bancárias do Brasil às novas demandas do mercado, reforçando seu papel crucial na economia e

a busca constante por inovação para garantir a relevância em um cenário de crescente digitalização e concorrência.

4. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS BANCOS.

4.1 Iniciativas de transformação digital adotadas pelos bancos

A abertura de contas 100% digitais, o uso de inteligência artificial (IA) e chatbots, a integração com open banking e a inovação nas soluções de pagamento são estratégias comuns entre os três grandes bancos brasileiros, que visam aprimorar a experiência do cliente, aumentar a eficiência e oferecer um serviço mais personalizado.

Banco do Brasil: O Banco do Brasil utiliza sua plataforma digital, BB App e BB Digital, que oferece uma gama completa de serviços bancários, incluindo transferências, investimentos e créditos online. O banco adota a Inteligência Artificial (IA) para personalizar o atendimento e responder a dúvidas por meio da assistente virtual "BB". Além disso, implementa open banking, integrando suas soluções com outras plataformas financeiras para proporcionar um serviço mais personalizado e eficiente aos clientes. Como explica o Banco do Brasil, “a utilização da IA e de soluções integradas torna o atendimento mais ágil e próximo do que os clientes precisam”(PORTAL BANCO DO BRASIL, 2024).

2911

Itaú: O Itaú Digital e o Itaú Prime são as plataformas online do Itaú, que oferecem serviços bancários gerais e soluções exclusivas para clientes de alta renda, respectivamente. A inovação em soluções de pagamento é destacada com o uso do Itaú Pay, enquanto o open banking é adotado para integrar serviços financeiros de forma mais fluida. O uso de IA e chatbots no Itaú inclui assistentes virtuais que não apenas realizam transações, mas também oferecem produtos personalizados. Como destaca o Itaú, “a inovação em pagamentos e a adoção de IA visam sempre entregar uma experiência mais fluida e personalizada” (PORTAL ITAÚ, 2024).

Bradesco: O Banco Next, uma conta digital sem tarifas, foca especialmente no público jovem. O assistente virtual BIA, alimentado por IA, é utilizado para atender clientes por meio de comandos de voz e texto. Além disso, o Bradesco investe na integração de serviços por meio de open banking e no uso de blockchain para garantir maior segurança nas transações. De acordo com o Bradesco, “a integração com open banking e o uso de blockchain garantem não só mais eficiência, mas também maior segurança e confiança nas transações digitais” (PORTAL BRADESCO, 2024).

4.2 Investimentos em tecnologia e infraestrutura

Os três principais bancos nacionais, Banco do Brasil, Itaú e Bradesco, têm direcionado grandes investimentos em tecnologia e infraestrutura, visando manter sua competitividade e atender às crescentes demandas de um mercado em constante transformação. Esses investimentos não só visam aprimorar a experiência do cliente, mas também focam na melhoria da eficiência operacional, segurança e inovação nos serviços financeiros.

Banco do Brasil: O Banco do Brasil tem investido significativamente em plataformas digitais como o BB App e BB Digital, proporcionando uma experiência bancária totalmente online e acessível. A migração para a cloud computing e o uso de inteligência artificial (IA) são outras iniciativas-chave, visando personalizar os serviços e otimizar a análise de crédito. O banco também tem se dedicado à inovação em pagamentos e à adoção de open banking, com a integração de APIs para oferecer serviços financeiros mais personalizados e eficientes. Como o Banco do Brasil afirma, “o uso da IA e da nuvem permite que o banco ofereça uma experiência mais ágil e adaptada às necessidades dos clientes” (PORTAL BANCO DO BRASIL, 2024).

Itaú: O Itaú tem destinado R\$ 4 bilhões para transformação digital, com foco em tecnologias emergentes como blockchain e inteligência artificial (IA), visando tornar seus serviços mais inovadores e eficientes. A plataforma Itaú Digital e o Itaú Prime foram aprimorados para garantir serviços bancários online totalmente integrados. Além disso, o Itaú tem investido fortemente em cibersegurança, com o objetivo de fortalecer a proteção digital e prevenir fraudes, como destaca a instituição: “a transformação digital e a inovação em cibersegurança são fundamentais para garantir a confiança de nossos clientes” (PORTAL ITAÚ, 2024).

Bradesco: O Bradesco lançou o Banco Next, uma plataforma completamente digital voltada para um público mais jovem, que se adapta ao novo contexto digital. A utilização de cloud computing e big data tem sido uma prioridade para otimizar as operações do banco e melhorar a experiência do cliente. Além disso, o Bradesco busca inovar e estabelecer parcerias com startups, além de investir em blockchain para aumentar a segurança e eficiência nas transações. Segundo o Bradesco, “a colaboração com startups e o investimento em blockchain são passos essenciais para trazer mais inovação e eficiência ao nosso modelo de negócios” (PORTAL BRADESCO, 2024).

Esses investimentos demonstram o compromisso dos três bancos em adotar tecnologias emergentes para atender as demandas de um mercado em constante evolução e garantir a

satisfação de seus clientes.

4.3 Parcerias e alianças estratégicas para impulsionar a digitalização

Os principais bancos nacionais, Banco do Brasil, Itaú e Bradesco, têm investido fortemente em parcerias e alianças estratégicas com o objetivo de acelerar sua transformação digital. Essas colaborações, que envolvem startups, fintechs, empresas de tecnologia e até mesmo outros bancos, buscam expandir os serviços digitais, aprimorar a experiência do cliente e aumentar a eficiência operacional.

Parcerias com Startups e Fintechs: Os três bancos estão ativamente buscando colaborações com startups e fintechs para impulsionar a inovação e o desenvolvimento de novos produtos financeiros digitais. O Banco do Brasil, por exemplo, destaca que “a colaboração com startups permite a criação de soluções mais ágeis e adaptadas às necessidades dos clientes” (Banco do Brasil, 2024). O Itaú também tem fortalecido suas parcerias com fintechs, com o objetivo de criar soluções mais personalizadas, como enfatiza a instituição: “trabalhar com fintechs nos permite inovar rapidamente e oferecer serviços cada vez mais alinhados ao perfil dos nossos clientes” (PORTAL ITAÚ, 2024).

Alianças com Gigantes de Tecnologia: O Itaú, o Bradesco e o Banco do Brasil têm estabelecido alianças com grandes empresas de tecnologia como Microsoft, Google e IBM para acelerar a transformação digital. Essas parcerias visam melhorar a infraestrutura tecnológica por meio de cloud computing, inteligência artificial (IA) e outras soluções inovadoras. Segundo o Bradesco, “as parcerias com empresas como a Microsoft e a IBM são essenciais para garantir que nosso banco utilize as tecnologias mais avançadas e ofereça serviços de alta qualidade” (PORTAL BRADESO, 2024).

Integração com Open Banking: Todos os três bancos estão adotando o open banking, formando alianças com outras instituições financeiras e empresas de tecnologia para melhorar a integração de serviços bancários. Essa integração visa proporcionar uma maior personalização dos serviços financeiros e permitir aos clientes acesso a novos produtos e serviços. O Itaú, por exemplo, afirma que “a implementação do open banking vai permitir uma experiência bancária mais personalizada e eficiente, ao integrar diferentes soluções e serviços” (Itaú, 2024). O Banco do Brasil também destaca que a integração com o open banking é uma estratégia para “oferecer mais liberdade e flexibilidade aos clientes, possibilitando uma gestão mais eficiente de suas finanças” (PORTAL BANCO DO BRASIL, 2024).

Essas parcerias e alianças estratégicas evidenciam o compromisso dos três bancos em investir em tecnologias emergentes e colaborar com outros players do mercado para manter sua competitividade e melhorar a experiência dos clientes.

5. NOVOS MODELOS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

5.1 Personalização e automação no atendimento ao cliente.

No contexto de modernização, a integração de sistemas deixou de ser uma solução acessória e se tornou uma necessidade fundamental para empresas que buscam eficiência e um sucesso sustentável. A unificação de sistemas antes isolados cria um ecossistema de negócios mais coeso e inteligente, sendo uma tendência cada vez mais adotada pelos comerciantes. Como explica a consultoria *Gartner* (2024), “a integração de sistemas permite que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças e otimizem seus processos internos, proporcionando uma base sólida para o crescimento sustentável”.

A integração de sistemas resolve desafios operacionais significativos, tornando as operações mais ágeis e eficientes. Gerenciar diferentes sistemas de ponto de venda de maneira isolada pode gerar complicações, especialmente quando os dados de uma plataforma não estão sincronizados com outras. Por exemplo, uma venda não registrada automaticamente no sistema de estoque pode comprometer a gestão da loja, aumentando o trabalho manual e o risco de erros. Segundo a *Accenture* (2024), “empresas que não possuem sistemas integrados enfrentam problemas de sincronização de dados, o que prejudica a operação e pode resultar em perdas financeiras e de tempo”.

2914

A falta de integração entre os sistemas de pagamento e os operacionais representa uma barreira significativa à eficiência. A integração de sistemas assegura que todas as informações estejam alinhadas, permitindo uma melhor gestão de recursos, otimização do tempo dos funcionários e, conseqüentemente, uma experiência mais satisfatória para o cliente. Como destaca um estudo da *Forrester Research* (2024), “empresas que implementam integração de sistemas relatam aumento na produtividade e melhoria na experiência do cliente, já que processos são realizados de forma mais ágil e sem falhas”.

A integração de sistemas vai além da tecnologia, pois também envolve conectar diferentes setores de um negócio de maneira inteligente e estratégica. Soluções como o Enterprise Resource Planning (ERP) unificam as diversas áreas da empresa em uma única plataforma, proporcionando uma visão clara de todas as atividades e oferecendo insights

valiosos para a tomada de decisões. Conforme relata a *Harvard Business Review* (2024), “as soluções de ERP transformam dados dispersos em informações estratégicas, o que facilita a tomada de decisões rápidas e fundamentadas”.

A integração de sistemas nos pontos de venda ganhou destaque nos últimos anos. Uma pesquisa realizada em 2021 pela Onclick, em parceria com o E-Commerce Brasil, revelou que 77% dos lojistas consideram o ERP “muito importante” para seus negócios. Segundo o estudo, a integração de sistemas abrange todo o processo, desde o processamento de transações até a gestão

de estoque e relacionamento com o cliente, permitindo que uma venda seja imediatamente refletida em todo o sistema. Como afirmam os pesquisadores, “a integração eficaz dos sistemas de gestão e de vendas é crucial para o bom desempenho das empresas no ambiente digital” (ONCLICK & E-COMMERCE BRASIL, 2021).

Esses dados refletem a crescente importância da integração de sistemas no ambiente empresarial, tornando-se um fator crucial para a eficiência operacional e a competitividade no mercado atual.

5.1 Experiência do cliente em plataformas digitais

2915

Customer Experience (CX), ou experiência do consumidor, é uma estratégia que busca otimizar a relação entre marca e cliente, desde o primeiro contato até o pós-venda. Essa abordagem se torna cada vez mais relevante devido à alta competitividade e à crescente exigência dos consumidores, que buscam mais do que produtos ou serviços de qualidade. Segundo *Forrester Research* (2024), “a experiência do cliente é um fator crítico para a competitividade no mercado”.

O CX envolve tanto as interações emocionais quanto físicas durante a jornada de compra, com foco em reduzir o esforço do consumidor, tornando a experiência mais simples e eficiente. *McKinsey & Company* (2024) afirma que “empresas que focam na experiência do cliente têm uma vantagem competitiva significativa”. Práticas como canais de contato ágeis e atendimento personalizado são essenciais para garantir uma jornada satisfatória.

Além disso, criar vínculos emocionais com os clientes é fundamental para fidelização. Como destaca *Harvard Business Review* (2024), “uma marca que cria uma experiência emocionalmente envolvente tem mais chances de promover lealdade”. Empresas que priorizam o sucesso do cliente e a redução de seu esforço tendem a obter melhores resultados, aumentando

a satisfação e gerando indicações espontâneas.

Investir em CX é essencial para empresas que buscam não apenas reter clientes, mas também se destacar no mercado competitivo. Como conclui *Accenture* (2024), “empresas que adotam uma estratégia centrada no cliente são as que realmente dominam o mercado”.

6 IMPACTO DA DIGITALIZAÇÃO NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

A digitalização tem sido um fator transformador no setor bancário, afetando profundamente o relacionamento entre as instituições financeiras e seus clientes. Com o avanço das tecnologias digitais, os bancos tiveram que se adaptar para atender a um novo perfil de consumidor, cujos hábitos e expectativas foram amplamente moldados pelo acesso a soluções tecnológicas inovadoras.

Esse processo de transformação digital trouxe mudanças significativas em diversas fraudes, como a integração entre canais físicos e digitais e o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de fidelização e engajamento do cliente (Garcia, 2020).

6.1 Mudanças nos Hábitos e Expectativas dos Clientes

A digitalização do setor bancário alterou fundamentalmente os hábitos dos consumidores. Anteriormente, o relacionamento com o banco estava centrado na presença física nas agências, onde grande parte das operações era realizada pessoalmente, o que exigia tempo e disponibilidade por parte dos clientes. Com a introdução de plataformas digitais, os bancos passaram a oferecer serviços que podem ser acessados a qualquer hora e em qualquer lugar, promovendo uma mudança significativa no comportamento dos consumidores.

Hoje, os clientes esperam que todas as suas necessidades bancárias possam ser resolvidas por meio de aplicativos móveis ou plataformas online, com a mesma eficácia e segurança que encontrariam em uma agência física. A conveniência de realizar transações, pagar contas, solicitar empréstimos, e até mesmo investir com alguns cliques, redefiniu as expectativas dos clientes em relação ao que constitui um bom atendimento bancário. Essa mudança também gerou uma demanda por serviços mais rápidos, personalizados e acessíveis, impulsionando os bancos a adotarem novas tecnologias, como inteligência artificial e big data, para oferecer experiências mais adaptadas aos perfis e necessidades individuais dos consumidores (Caldeira, 2021).

Além disso, a transparência e a simplicidade tornaram-se valores essenciais para os

clientes na era digital. Com o fácil acesso à informação e à concorrência, os consumidores estão mais bem informados e, portanto, mais exigentes. Eles esperam que os bancos ofereçam não apenas serviços de qualidade, mas também que sejam claros e transparentes em suas comunicações e operações (Garcia, 2020).

6.2 Integração entre Canais Físicos e Digitais

A integração dos canais físicos e digitais, conhecida como estratégia omnichannel, é outro aspecto crucial da transformação digital no relacionamento bancário. Na era digital, os clientes esperam que suas interações com o banco sejam contínuas e consistentes, independentemente do canal utilizado. Isso significa que um cliente que inicia uma operação no aplicativo do banco deve poder concluí-la na agência física ou através de um call center, sem ter que repetir informações ou enfrentar obstáculos no processo.

Os bancos, portanto, têm investido em tecnologias que permitem essa integração, utilizando plataformas que centralizam as informações do cliente e facilitam a transição entre os diferentes canais. Esse tipo de integração não apenas melhora a experiência do usuário, mas também fortalece

a confiança do cliente na instituição financeira, que demonstra estar preparada para atender suas necessidades de forma eficiente em qualquer circunstância (Caldeira, 2021).

2917

Outro aspecto da integração envolve a personalização do atendimento. Ao combinar dados coletados de interações digitais com as experiências em canais físicos, os bancos podem oferecer um serviço mais personalizado e relevante para cada cliente. Essa personalização pode se manifestar de várias formas, desde recomendações de produtos financeiros baseadas no histórico do cliente até ofertas exclusivas enviadas por meio de aplicativos móveis ou e-mails. A capacidade de entregar uma experiência integrada e personalizada é um dos principais diferenciais competitivos na era digital.

6.3 Estratégias de Fidelização e Engajamento do Cliente

Com a digitalização, as estratégias de fidelização e engajamento do cliente também passaram por uma evolução significativa. Na era pré-digital, a fidelização dos clientes era muitas vezes baseada em relações pessoais construídas ao longo do tempo, geralmente nas agências físicas. Contudo, com a crescente importância dos canais digitais, os bancos precisaram desenvolver novas abordagens para manter seus clientes engajados e leais.

Uma das principais estratégias adotadas é a criação de programas de fidelidade que recompensam os clientes pelo uso dos serviços digitais. Esses programas podem oferecer desde pontos que podem ser trocados por produtos ou serviços, até descontos em taxas ou condições especiais em empréstimos e investimentos. Além disso, a gamificação — o uso de elementos de jogos para tornar as interações mais envolventes — tem sido cada vez mais utilizada para incentivar o uso de plataformas digitais (Garcia, 2020).

Outra estratégia importante é a comunicação proativa e personalizada. Graças às tecnologias de big data e inteligência artificial, os bancos podem agora antecipar as necessidades dos clientes e oferecer soluções antes mesmo que eles percebam que têm um problema. Essa abordagem não só melhora a experiência do cliente, mas também fortalece o relacionamento, criando um sentimento de que o banco está sempre ao lado do cliente, pronto para oferecer ajuda (Caldeira, 2021).

Além disso, a digitalização permite que os bancos colham feedback em tempo real dos clientes, ajustando suas estratégias conforme necessário. Isso é especialmente importante em um ambiente competitivo onde as expectativas dos clientes estão em constante evolução. Ao responder rapidamente às necessidades e desejos dos clientes, os bancos podem aumentar significativamente os níveis de satisfação e lealdade.

7 DESAFIOS E OPORTUNIDADES

A digitalização no setor bancário não apenas transformou o relacionamento com os clientes, mas também trouxe uma série de desafios e oportunidades que moldam o futuro das instituições financeiras. Ao mesmo tempo que a adoção de novas tecnologias, como inteligência artificial e blockchain, abre portas para inovações e a expansão de negócios, ela também apresenta desafios significativos, especialmente em termos de regulamentação e segurança cibernética (Caldeira, 2021).

7.1 Desafios Regulatórios e de Segurança Cibernética

Um dos principais desafios enfrentados pelos bancos na era digital é a complexidade do ambiente regulatório. Com a introdução de novas tecnologias e serviços digitais, os reguladores estão em constante busca por formas de garantir que as instituições financeiras operem de maneira segura, transparente e justa. Isso inclui a criação de normas que abordem questões como proteção de dados, privacidade dos clientes, combate à lavagem de dinheiro e fraude

financeira.

A conformidade com essas regulamentações é uma tarefa árdua para os bancos, que precisam investir em sistemas e processos que garantam a aderência às leis, ao mesmo tempo em que continuam inovando. Além disso, as regulamentações variam de acordo com as jurisdições, o que complica ainda mais a tarefa para bancos que operam em múltiplos mercados (Garcia, 2020). A segurança cibernética é outro grande desafio. À medida que os bancos se tornam mais digitais, eles se tornam alvos mais atraentes para cibercriminosos. As ameaças cibernéticas, como ataques de phishing, ransomware e violações de dados, representam riscos significativos para a integridade dos sistemas financeiros e para a confiança dos clientes. Proteger a infraestrutura digital contra essas ameaças requer investimentos contínuos em tecnologia de segurança, treinamento de funcionários e desenvolvimento de protocolos robustos de resposta a incidentes (Steinberg, 2021).

7.2 Adoção de Novas Tecnologias: Inteligência Artificial, Blockchain, etc.

Apesar dos desafios, a digitalização também trouxe oportunidades consideráveis, especialmente com a adoção de novas tecnologias. A inteligência artificial (IA), por exemplo, está revolucionando a forma como os bancos operam, oferecendo soluções para melhorar a eficiência operacional, personalizar o atendimento ao cliente e fortalecer a segurança.

2919

Os chatbots e assistentes virtuais alimentados por IA estão se tornando comuns no atendimento ao cliente, proporcionando suporte instantâneo e eficiente. Além disso, a IA está sendo utilizada para analisar grandes volumes de dados em tempo real, permitindo que os bancos tomem decisões mais informadas e personalizadas, como oferecer produtos financeiros adaptados ao perfil de cada cliente (Caldeira, 2021).

O blockchain é outra tecnologia com potencial disruptivo no setor bancário. Inicialmente associado às criptomoedas, o blockchain oferece um sistema de registro descentralizado e altamente seguro que pode ser aplicado a uma variedade de transações financeiras, desde transferências internacionais até a compensação de títulos. Sua capacidade de reduzir intermediários, acelerar transações e aumentar a transparência está sendo explorada por bancos que buscam melhorar a eficiência e a segurança de suas operações.

No entanto, a adoção dessas tecnologias não é isenta de desafios. A integração de sistemas legados com novas plataformas tecnológicas, o custo de implementação e a necessidade de capacitação da equipe são obstáculos que os bancos precisam superar. Além disso, as novas

tecnologias também levantam questões éticas e regulatórias, especialmente no que diz respeito ao uso de IA em decisões financeiras e à regulação das criptomoedas e do blockchain (Garcia, 2020).

7.3 Oportunidades de Expansão de Negócios e Novos Mercados

A digitalização abre um leque de oportunidades para a expansão de negócios e a exploração de novos mercados. A globalização digital permite que os bancos ampliem seu alcance geográfico sem a necessidade de estabelecer uma presença física em cada mercado. Serviços financeiros digitais, como contas bancárias móveis e plataformas de pagamento online, podem ser oferecidos a clientes em regiões anteriormente inacessíveis.

Além disso, a digitalização facilita a criação de novos produtos e serviços financeiros. Fintechs e bancos digitais, por exemplo, estão aproveitando a tecnologia para oferecer soluções inovadoras que atendem a necessidades específicas dos clientes, como serviços de crédito acessíveis, investimentos automatizados e seguros personalizados. Essas inovações não apenas atraem novos clientes, mas também geram novas fontes de receita para as instituições financeiras (Caldeira, 2021).

A digitalização também possibilita a entrada em mercados emergentes, onde a penetração bancária tradicional é baixa, mas a adoção de smartphones e o acesso à internet estão crescendo rapidamente. Bancos que conseguem adaptar suas ofertas para atender às necessidades específicas desses mercados têm a oportunidade de capturar uma base de clientes anteriormente não atendida.

2920

8 RESULTADOS

A transformação digital no setor bancário trouxe resultados significativos, tanto em termos de desempenho financeiro quanto na experiência do cliente. Avaliar esses resultados é crucial para entender o impacto da digitalização e identificar as lições aprendidas e as melhores práticas que podem guiar o futuro das instituições financeiras.

A implementação de tecnologias digitais no banco privado objeto deste estudo gerou uma série de benefícios tangíveis. Um dos principais resultados foi a melhoria da eficiência operacional. Processos que antes eram manuais e demorados foram automatizados, reduzindo custos operacionais e aumentando a velocidade das operações. Isso permitiu ao banco alocar recursos de maneira mais eficiente, concentrando-se em atividades de maior valor agregado,

como o desenvolvimento de novos produtos e a melhoria do atendimento ao cliente.

A experiência do cliente também foi significativamente aprimorada. A introdução de plataformas digitais, como aplicativos móveis e internet banking, proporcionou aos clientes uma maior conveniência, permitindo que realizassem transações a qualquer hora e em qualquer lugar. A personalização dos serviços, possibilitada pela análise de dados, aumentou a satisfação do cliente, criando uma experiência mais adaptada às suas necessidades e preferências individuais. Isso se refletiu em um aumento da fidelização e na retenção de clientes, bem como em um crescimento das receitas provenientes de serviços digitais.

Além disso, a digitalização permitiu ao banco expandir sua base de clientes. Com a capacidade de atender consumidores em diferentes regiões, sem a necessidade de abrir novas agências físicas, o banco conseguiu penetrar em novos mercados, incluindo aqueles onde a presença bancária tradicional era limitada. A oferta de serviços digitais atraiu especialmente os clientes mais jovens, que preferem a conveniência e a rapidez das soluções tecnológicas.

No entanto, a transformação digital também trouxe desafios, como a necessidade de garantir a segurança cibernética e a conformidade regulatória. A rápida adoção de novas tecnologias exigiu investimentos contínuos em segurança e a implementação de medidas rigorosas para proteger os dados dos clientes e evitar fraudes. Embora isso tenha gerado custos adicionais, a manutenção da confiança dos clientes foi essencial para o sucesso da transformação digital (Steinberg, 2021).

2921

Uma das principais lições aprendidas com a transformação digital é a importância de uma estratégia centrada no cliente. Colocar o cliente no centro das decisões tecnológicas permitiu que o banco desenvolvesse soluções que realmente atendem às suas necessidades, em vez de apenas seguir tendências tecnológicas. Isso significa que cada investimento em tecnologia foi cuidadosamente planejado para melhorar a experiência do cliente e agregar valor real ao relacionamento com o banco.

Outra lição importante é a necessidade de flexibilidade e agilidade. A transformação digital não é um evento único, mas um processo contínuo. O banco teve que adaptar-se rapidamente às mudanças no mercado e às expectativas dos clientes, o que exigiu uma cultura organizacional que favorecesse a inovação e a rápida tomada de decisões. Estabelecer equipes dedicadas à inovação e à implementação de novas tecnologias foi fundamental para o sucesso desse processo.

Além disso, a importância da segurança cibernética não pode ser subestimada. Com o

aumento das transações digitais, o banco aprendeu que a proteção dos dados dos clientes é crucial demonstrando que a preparação e o planejamento estratégico são fundamentais para mitigar riscos e garantir a continuidade dos negócios. As melhores práticas identificadas, como a integração omnichannel e a inovação contínua, servirão como referência para futuras iniciativas de transformação digital, tanto neste banco quanto em outras instituições do setor.

Apesar dos avanços alcançados, é crucial que os bancos continuem a evoluir e a se adaptar às novas tendências tecnológicas e às mudanças nas expectativas dos clientes. A transformação digital é um processo dinâmico, e as instituições que não se adaptarem rapidamente poderão ficar para trás em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado. Por isso, a manutenção de uma cultura organizacional que valorize a inovação e a agilidade será um diferencial essencial para o sucesso futuro.

Para pesquisas futuras, sugere-se explorar o impacto da transformação digital em áreas mais específicas do setor bancário, como a inclusão financeira em regiões subdesenvolvidas e o papel das fintechs na disrupção dos serviços financeiros tradicionais. Além disso, a análise da eficácia de diferentes modelos de segurança cibernética em um ambiente bancário cada vez mais digitalizado e interconectado poderia fornecer insights valiosos para a melhoria das práticas de segurança no setor. Essas áreas de estudo poderão contribuir para um entendimento mais profundo dos desafios e oportunidades que a digitalização traz para o setor financeiro, fornecendo subsídios para a formulação de estratégias ainda mais eficazes e inovadoras.

2922

REFERÊNCIAS

AB FINTECHS, associação brasileira de fintechs. Quem somos. Disponível em: <https://abfintechs.com.br/1-sobre-associacao>

ACCENTURE 2024 - <https://www.accenture.com/br-pt/insights/security/state-cybersecurity>

ALMEIDA, A. E. S. JORGE, M. A. Fintech, Inclusão Digital E Bancarização No Brasil (2014-2017). Revista De Economia Mackenzie, v. 18, n. 2, 2021; <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/rem/article/view/14317>

ALMEIDA, L. B. DE et al. O Retrato Da Exclusão Digital Na Sociedade Brasileira. JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management, v. 2, p. 55-67, 2005. <https://www.scielo.br/j/jistm/a/7BZxyCX73JT9tJbBmsbfZ8w/abstract/?lang=pt>

BANCO DO BRASIL. (2023). RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2023. <https://www.bbseguros.com.br/seguros/sustentabilidade/relatorios>

BANCO DO BRASIL. (2024). *DEMONSTRATIVO FINANCEIRO TRIMESTRAL - 1º TRIMESTRE 2024*. - <https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/67943/>

BRADESCO. (2024). *RELATÓRIO DE RESULTADOS - 2º TRIMESTRE 2024*. -

https://banco.bradesco/static_files/assets/imprensa/pdf/divulgacao-de-resultados/Resultado-Bradesco-2tri-2024.pdf

BRADESCO. (2023). *RELATÓRIO DE GESTÃO 2023*. - <https://banco.bradesco/assets/classic/pdf/sustentabilidade/bradesco-relatorio-integrado-2023.pdf>

CALDEIRA, C. *Customer Experience Management: Gestão Prática da Experiência do Cliente*. AltaBooks Editora, 2021.

CHICK, V. 1993. The evolution of the banking system and the theory of saving, investment and interest. *Economies et Societes*, Paris, n. 3.

CALDEIRA, A.; AUGUSTO, C. *Direitos Fundamentais E Inclusão Digital: a Dimensão Da Fraternidade Como Mecanismo De Inclusão Social*. Interfaces Científicas - Humanas e Sociais, v. 9, p. 271-285, 2021.

CORDEIRO, J. P. DE V. *Fintechs e Inclusão Financeira No Brasil: Uma Abordagem Delphi*. Dissertation—Escolas::EBAPE: [s.n.].

DINIZ, B. *O Fenômeno Fintech: Tudo Sobre O Movimento Que Está Transformando O Mercado Financeiro No Brasil E No Mundo*. 1ª edição ed. Rio De Janeiro: Alta Books, 202 2923

Deloitte. (2022). *Digital Banking Maturity 2022*. Deloitte Insights. - <https://www2.deloitte.com/br/en/pages/deloittedigital/articles/digitalbankingmaturity2022.html>

DEMING, William Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio De Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DIGITAL ASSETS: <https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/noticias/itau-unibanco-cria-a-itaubank-digital-assets/>

EY, 2023: https://www.ey.com/pt_br/insights/banking-capital-markets/how-banking-on-gen-z-talent-will-make-or-break-the-future-of-banking

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). (2023). *PANORAMA DE SEGURANÇA*

CIBERNÉTICA. - <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/1117/pt-br/pesquisa>

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. *Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária 2014*. Portal FEBRABAN.

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária 2015. Portal FEBRABAN.

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária Volume 2: Investimentos em tecnologia. FEBRABAN, maio de 2022

FEBRABAN TECH: <https://febrabantech.febraban.org.br/temas/internet-das-coisas/5g-transforma-relacao-entre-bancos-e-clientes-ao-alavancar-tecnologias>

FÁBIO NAPOLI: <https://www.italy.com.br/relacoes-com-investidores/noticias/italy-unibanco-e-o-primeiro-banco-do-mundo-a-ingressar-em-alianca-global-de-conectividade/>

FORRESTER RESEARCH 2024 - <https://www.moneytimes.com.br/empresas-que-colocam-o-cliente-em-primeiro-lugar-tem-muito-a-ganhar/>

GARTNER 2024 - <https://www.gartner.com.br/pt-br/artigos/as-10-tendencias-tecnologicas-estrategicas-gartner-2024>

GARCIA, Diogo. A Importância Da Transformação Digital. Clube de Autores, 2020.

GIALLUCA, A. C. Fintechs: Inclusão Financeira Como Forma De Erradicação De Pobreza, Redução De Desigualdade Social E Incentivo À Livre Iniciativa. Dissertação De Mestrado— Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas): [s.n.]

HAVARD BUSINESS REVIEW 2024 - <https://hbr.org/archive-toc/BR2401> ITAÚ. (2024). RELATÓRIO DE RESULTADOS - 1º TRIMESTRE 2024. -

2924

<https://www.italy.com.br/download-file/v2/d/42787847-4cf6-4461-94a5-40ed237dca33/55881765-b23a-778e-f8ec>

ITAÚ. (2023). RELATÓRIO ANUAL 2023. - <https://www.italy.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual-integrado/>

IDELMA LACERDA. Qualidade no atendimento ao cliente como fator de crescimento empresarial. Monografias Brasil Escola.

IGNACZUK, Carolina. Atendimento ao cliente: conceito, estratégias e como melhorá-lo. Blog do Movidesk.

INFORMAÇÕES ITAÚ: <https://www.italy.com.br/download-file/v2/d/42787847-4cf6-4461-94a5-40ed237dca33/6c79f98e-7175-4d5c-b432-d978c6d2209c?origin=2#~:text=A%20visão%20do%20Itaú%20Unibanco,garantindo%20a%20perenidade%20dos%20negócios.>

INFORMAÇÕES ITAÚ: <https://www.italy.com.br/relacoes-com-investidores/noticias/italy-unibanco-cria-a-italy-digital-assets/#~:text=Julho%20de%202022%20-%20%20Itaú,acessíveis%20os%20produtos%20de%20investimento.>

INFORMAÇÕES ITAU: <https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/noticias/itau-unibanco-e-o-primeiro-banco-do-mundo-a-ingressar-em-alianca-global-de-conectividade/>

KEYNES, J. M. 1930. A treatise on money. Londres: Macmillan, v. 2. SCHUMPETER, J. 1911. The theory of economic development. Cambridge: Harvard University.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall,

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA Hermawan; SETIWAN, Iwan. Marketing 4.0: do tradicional a digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KPMG 2023 - <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2023/03/kpmg-metaverso-futuro-bancos-terceira-dimensao.html>

MADRUGA, Roberto. Gestão do Relacionamento e Customer Experience. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

MINSKY, H. P. 1986. Stabilizing an unstable economy. New Haven: Yale University Press.

MCKINSEY E COMPANY 2024 - <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/qual-e-a-situacao-do-atendimento-ao-cliente-em-2024/pt>

2925

OLIVEIRA, E. DE. Startups Fintechs No Brasil: Um Estudo Sobre Os Principais Impactos Sociais E Mercadológicos Nos Últimos 10 Anos. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/43ae9bf6-aodf-4ec8-b566-c7f6be37525b>

OLIVEIRA, L. F., SILVA, A. M., & COSTA, P. R. (2022). A DIGITALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS NO BRASIL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES. REVISTA BRASILEIRA DE FINANÇAS, 13(2), 45-59.

ONCLICK & E-COMMERCE BRASIL, 2021 - <https://onclick.com.br/aprenda-a-fazer-integracao-de-e-commerce-com-software-de-gestao-2/>

POLITICA DE GOVERNAÇÃO CORPORATIVA: <https://www.itau.com.br/download-file/v2/d/42787847-4cf6-4461-94a5-40ed237dca33/6437fc7c-dd35-e952-844b-9f866769dbdc?origin=1>

PWC 2024 - <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/produtos-consumo-varejo/2024/tendencias-de-consumo-2024.html>

STEINBERG, J. Cibersegurança Para Leigos: Os Primeiros Passos Para o Sucesso!. Alta Books Editora, 2021.

SILVA, Estefany Barros; SILVA, Claudenir Soares. Marketing digital e pandemia: a transformação das vendas a partir de um estudo de caso com Microempreendedores Individuais

(MEI). 2020. Tesede Doutorado

SCHUMPETER, J 1942. Capitalismo, Socialismo e Democracia.

SANTOS, J. S. DOS. As Mudanças do Sistema Financeiro Nacional Com a Entrada Das Fintechs.

SILVA, V. B. S. JUNIOR, W. R. R. G.; ARAÚJO, C.V. , P. DE. Fintechs: (r)evolução Bancária Na Era Da Economia Digital. Disponível em <https://revistapgbc.bcb.gov.br/revista/article/view/1155>

THE FUTURE OF DIGITAL BANKING (KPMG): <https://blog.neoway.com.br/bancos-era-digital/>

TIAO RODRIGUES: <https://www.italy.com.br/relacoes-com-investidores/noticias/italy-unibanco-e-o-primeiro-banco-do-mundo-a-ingressar-em-alianca-global-de-conectividade/>

ROCHA, D. M. DA; SANTOS, L. B. DOS; SOUSA, P. R. P. O Surgimento Das Fintechs E O Seu

Impacto No Sistema Bancário BrasileiroDesenvolvimento Regional Com Políticas Econômicas Estratégicas E Sustentáveis: Governos Municipais , Estaduais E Federal Integrado, 20 dez. 2021. Disponível em: <https://ojs.unialfa.com.br/index.php/desenvolvimentoregional/article/view/152>

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval; GARCIA, Manuel Enriquez. Fundamentos da economia: 4ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2008. 2926
