

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**JESSÉ RODRIGO RODRIGUES DA SILVA**

**FINTECH NO CONTEXTO NACIONAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE OS  
DESAFIOS ORGANIZACIONAIS DE UMA STARTUP**

**CURITIBA-PR**

**2021**

**JESSÉ RODRIGO RODRIGUES DA SILVA**

**FINTECH NO CONTEXTO NACIONAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE OS  
DESAFIOS ORGANIZACIONAIS DE UMA STARTUP**

TCC apresentada ao curso de Pós Graduação,  
Setor de CEPPAD, Universidade Federal do  
Paraná, como requisito parcial à obtenção do título  
de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Ramos May

**CURITIBA-PR**

**2021**

## RESUMO

Os bancos são instituições financeiras criadas para intermediação e ser agente financeiro da população e possuem como objetivo captar, guardar, emprestar e remunerar o capital; há séculos, estas instituições, são vistas como autoridades monetárias para criar regulamentações que possam trazer maior solidez aos mercados, entretanto crises históricas do sistema financeiro demonstram que supervisão normativas não ocorreram na mesma velocidade em que cresciam o fluxo de acesso monetário entre investidores. Para cada nova crise financeira, novas normativas contra fraude são impostas, dificultando o acesso ao crédito, e as Fintechs emergem como alternativa ao mercado tradicional e a burocracia ali institucionalizada. Utilizando a tecnologia em favor do usuário, hoje a agência financeira pode se encontrar na palma da mão através do smartphone. A evolução do mercado financeiro, intimamente ligada à revolução da tecnologia não é exclusividade de países desenvolvidos, em países emergentes como o Brasil tem demonstrado que o modelo de negócio tem confirmado a sua ascensão, através da consolidação de empresas desse segmento. A proposta deste estudo é criar um mapeamento dos principais desafios estratégicos e organizacionais que possam servir como material orientativo a novos iniciantes no mercado de serviços financeiros.

Palavras-chave: Fintechs. Mercado Financeiro. Investimento.





## 1 INTRODUÇÃO

É notório que o setor financeiro, ao longo das últimas décadas, sofreu diversas inovações e intervenções que envolveram adoção de novas tecnologias que modificaram a prestação de serviços e interação do usuário, fruto dos avanços tecnológicos e da 4ª Revolução Industrial (I4.0). Neste contexto, emergem novos termos no sistema financeiro tais como Fintechs (financial and technology: financeiro e tecnologia), Financial Startup (startups financeiras) e Internet Banking (banco virtual). Muito além de termos, esses novos modelos de negócio fomentam as mudanças estruturais das organizações financeiras e comportamentais dos bancos tradicionais e seus usuários. Essas empresas nada mais são do que empresas de tecnologia que oferecem serviços bancários.

Os empreendimentos do tipo fintechs têm como objetivo primordial a oferta de serviços bancários tais como financiamentos, seguros, gestão de finanças, pagamentos, investimentos, gestão, bancos digitais e etc. (BID, 2017). Estes serviços são oferecidos por meio digital, via celular, computador, sem que haja o contato físico com a instituição financeira. Contudo, neste enredo tecnológico emerge um grande problema, privacidade e segurança das informações; a forma com que essas instituições lidam com a segurança das informações que trafegam pela rede passou a ser um tópico sensível e o principal tema discutido entre especialistas.

O Banco Central Brasileiro (BCB) viabilizou a legitimação desses novos métodos financeiros, através da Lei 12.865 (Brasil, 2017), onde estabelece diretrizes, regras e procedimentos para prestação deste tipo de serviços de pagamento com acesso direto dos usuários finais, ou seja, os pagadores e os recebedores. Logo após a regulamentação, surgiram algumas novas modalidades no sistema financeiro como as Fintechs (financial and technology), Financial Startup (startups financeiras) e (Gai, Qiu, & Sun, 2018; Zeltser, Maçada, & Mallman, 2017).

Essas inovações movimentam não só o mercado, os investidores, mas de uma forma geral toda a sociedade, inclusive a academia, dado que grande parte da tecnologia produzida no Brasil e no mundo está amparada em pesquisas tecnológicas executadas dentro das universidades.

A questão motivadora desta pesquisa é entender e mapear desafios que uma startup do tipo fintech traduzidas como empresas iniciantes de novos negócios no mercado financeiro (Cambridge Dictionary 2021) - possuem em sua capacidade organizacional através do ambiente regulatório do Banco Central do Brasil e como este cenário desafia a inovação no mercado financeiro como as Fintechs.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O termo Fintech está intimamente ligado ao momento de revolução digital pelo qual passamos, tema atual e em constante movimento e evolução, logo, o presente estudo justifica-se pela necessidade de refletir sobre os desafios enfrentados, atuação e contextos evolutivos e inovativos sobre as fintechs no contexto nacional e sob a visão desafios estratégico e inovadores no mercado financeiro.

Justifica-se também por falta de estudos padronizados e técnicos referente aos processos de desenvolvimento de uma fintech, não oferecendo um número expressivo de publicações e pesquisas que evidenciem o impacto propiciado por esse tipo de negócio, e ainda, de quais estratégias e tecnologias o responsável por este novo negócio deverá trabalhar e incluir em seu planejamento.

Por fim, justifica-se pela exposição da importância socioeconômica do impacto das fintechs e o formato de digitalização de processos antes realizados somente presencialmente, demonstra e divulga o potencial do mercado a ser explorado, e este material permite contribuir para divulgação ampla a respeito do tema.

## 1.2 OBJETIVOS

Nesta seção apresentam-se os objetivos gerais e específicos estabelecidos considerando a questão-problema de pesquisa: **Como os iniciantes neste**

## **segmento fintech podem estruturar seu modelo de negócio em um ambiente complexo e inovador?**

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a bibliografia produzida pela academia nacional e internacional, e compreender as principais dinâmicas de inovação através das capacidade organizacional que uma startup pode estabelecer através da metodologia Double Diamond.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Conceituação Fintechs.
- Atuação das fintechs no contexto nacional
- Identificar o impacto socioeconômico das fintechs.
- Mapear a capacidade organizacional que possam proporcionar um entendimento sobre a modelagem de negócio.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Este tópico está organizado em três partes diferentes que viabilizam a compreensão do todo, a primeira trata de uma abordagem resumida sobre o mercado financeiro, sua origem, maturação e atuação no contexto nacional; a segunda parte aborda questões relacionadas às Fintechs, suas características e atuação; a terceira apresenta os bancos digitais e seu desenvolvimento do Brasil, distinguindo as diferenças existentes entre bancos tradicionais e bancos digitais.

### 2.1 MERCADO FINANCEIRO

Mercados financeiros, podem ser caracterizados como locais onde há o encontro de ofertantes e demandantes por produtos e serviços do tipo fundo que negociam simultaneamente e buscam satisfazer as suas necessidades, GITMAN

(2010). Uma segunda definição é explicitada por MARTINS (2017), o mercado financeiro é um ambiente que reúne tomadores de recursos (agentes deficitários), investidores (agentes superavitários), instituições financeiras, além dos próprios produtos e instrumentos que são transacionados entre esses agentes.

Sobre unidades superavitárias, Fernandes (2018) explica que podem ser representadas por personas que possuem um montante financeiro excedente e que cedem por um momento seu dinheiro para outra pessoa, através de depósitos bancários, planos de previdência investimentos em título etc.; o autor define também, as unidades deficitárias, e segundo este estas representam as personas que buscam capital, e que o tomam usando como intermediários da transação os bancos. Ou seja, as instituições financeiras, bancos, corretoras, fundos, sociedades factorings, são as responsáveis por viabilizar, formalizar, e instituir as regras entre as unidades superavitárias e deficitárias.

O sistema financeiro, pode ser ramificado em quatro subgrupos: mercado monetário, mercado de câmbio, mercado de crédito e mercado de capitais. Explica-se no quadro abaixo as finalidades e características dos subgrupos.

**Tabela 1 - Tipos de mercados financeiros e suas características**

<b>Mercado</b>	<b>Características</b>
<b>Mercado monetário</b>	São realizadas as operações de transferências de recursos de curto prazo, tais como as que ocorrem no mercado interbancário, ou seja, entre as instituições financeiras ou entre estas últimas e o Banco Central (BC). O principal objetivo do mercado monetário é promover o equilíbrio da liquidez da economia injetando ou retirando moeda do mercado.
<b>Mercado de câmbio.</b>	Assim como explicitado no item acima, se essa moeda for estrangeira, as trocas são operacionalizadas pelo mercado de câmbio tendo o BC responsável pela administração, controle e fiscalização dessas operações.
<b>Mercado de crédito</b>	É principalmente caracterizado pela captação de recursos de investidores pelas instituições financeiras para emprestar a pessoas físicas e jurídicas. Exemplos: empréstimo pessoal, cheque especial, financiamentos, etc. Neste mercado o BC também atua como controlador, fiscalizador e estabelece normas.
<b>Mercado de capitais</b>	É o mercado onde empresas que precisam de capital para ampliar seus negócios recorrem ao empréstimo de investidores. Tal recurso pode ainda ser utilizado para investimentos como aquisição de outras empresas, por

	exemplo. É também nesse mercado que as ações e obrigações (títulos de longos prazo)
--	---

Fonte: Adaptação do autor, baseado em MARTINS (2017).

Dito isso, fica evidente que, a atuação das instituições financeiras, as quais se dá no intermédio das operações dentro do mercado financeiro, logo são denominadas operadoras do sistema financeiro (MARTINS, 2017). Gitman (2010) afirma que, as principais instituições financeiras que atuam no mercado são os bancos comerciais, cooperativas de crédito, companhias de seguro, caixas econômicas, fundos de investimento e de pensão, trabalham atraindo e captam fundos de pessoas físicas (PF) e pessoas jurídicas (PJ) e trabalha em cima do capital de terceiros, emprestando para outras pessoas, empresas e órgãos governamentais entre outras operações. Nos tópicos seguintes, debateremos especificamente o sistema financeiro nacional e os bancos digitais.

### 2.1.1 NASCEDOURO DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL E OS BANCOS TRADICIONAIS

O sistema financeiro nacional, em seu período embrionário, o surgimento dos bancos se resulta de uma sequência de eventos históricos, interligados entre si e que favorecem o seu desenvolvimento e consolidação no país. Para Neto (2004), o surgimento dos bancos estava diretamente ligado à vinda da Corte Portuguesa para o Brasil no ano de 1808, onde no mesmo ano o primeiro banco, chamado Banco do Brasil (BB) foi criado através de Ato Real de D. João VI; as atividades foram iniciadas no ano seguinte 1809; contudo, a instituição foi precocemente fechada em 1829, devido ao prejuízo obtido com as exportações e à volta de D. João VI a Portugal. Não muito depois, há a criação do segundo Banco do Brasil, datado em 1833, mas não conseguiu integrar o capital para a sua instalação (CAMARGO, 2009, p. 27).

Vinte anos após, em 1853, emerge um novo Banco do Brasil, fruto da fusão do Banco do Brasil, fundado em 1851, por Mauá, com o Banco Comercial do Rio de Janeiro, principais instituições bancárias à época, a função foi perdida em 1864, em meio a uma crise monetária e bancária e quase levou a instituição à falência (NETO, 2004, p. 13). A leitura implícita dos fatos, mostrava que o sistema bancário ainda não estava desenvolvido, contando com um número restrito de unidades bancárias, em sua grande maioria estrangeiros, e as atividades limitavam-se no oferecimento de empréstimos comerciais (Camargo, 2009). Ainda segundo o autor, em 1920 se inicia o processo de nacionalização e fortalecimento do sistema bancário brasileiro, desencadeando uma sucessão de eventos que foram vetores para a estruturação do sistema financeiro e bancário brasileiro (Tabela 2).

**Tabela 2 - Percurso histórico do Sistema Financeiro Nacional**

<b>ANO</b>	<b>EVENTO</b>
<b>1920</b>	Desenvolvimento de mecanismos de financiamento interno e pelo estabelecimento de um sistema bancário efetivamente nacional.
<b>1921</b>	Criação da Inspeção Geral dos Bancos e limitação às atividades dos bancos estrangeiros. Aprovado o regulamento para a fiscalização dos bancos e das casas bancárias.
<b>1934</b>	Criação das Caixas Econômicas Federais e a consequente expansão da rede bancária doméstica e dos depósitos bancários.
<b>1934 - 1937</b>	As Constituições de 1934 e 1937 determinaram a nacionalização dos bancos estrangeiros e proibiram a posse de bancos no Brasil por não residentes.
<b>1945</b>	Criada a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), responsável pelo controle do mercado monetário.
<b>1946</b>	A Constituição de 1946 permitiu o livre acesso dos bancos estrangeiros ao sistema financeiro nacional.
<b>1952</b>	Criado o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), para fomento e financiamento de empreendimentos que contribuíssem para o desenvolvimento do país.
<b>1964</b>	Reforma financeira, criação do Sistema Financeiro da Habitação (SFH), do Banco Nacional de Habitação (BNH), do Conselho Monetário Nacional (CMN) e do Banco Central do Brasil em substituição à SUMOC.
<b>1966</b>	São instituídos os bancos de investimento e o FGTS

<b>1970</b>	Aumento da internacionalização financeira
<b>1976</b>	Criada a Comissão de Valores Mobiliários (CVM).
<b>1979</b>	Implementado o Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (SELIC).
<b>1986</b>	Criada a Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos (CETIP).
<b>1996</b>	Instituição do Comitê de Política Monetária (COPOM)
<b>1999</b>	Introdução da sistemática de “metas para a inflação” como diretriz para a fixação do regime de política monetária.
<b>2001</b>	Instituição da Cédula de Crédito Bancário.

**Fonte:** Fonte: Adaptação do autor, baseado em MARTINS (2017).

## 2.2 FINTECHS

O mercado financeiro nacional, mais especificamente o setor bancário nos últimos anos, realizaram mudanças que objetivam proporcionar maior velocidade e segurança nas operações financeiras, principalmente no que diz respeito a disponibilização de novos canais de comunicação e operação (TORRENS 2017). Embora a maior parte dos bancos ofereçam seus produtos e serviços por meio da internet e aplicativos móveis, nem sempre se verifica a possibilidade de resolução por completo de transações e solicitações por parte dos clientes. O sistema é deficitário, as grandes instituições bancárias, por seu tamanho e complexidade, ainda não sabem lidar tão bem com a velocidade das mudanças proporcionadas pela tecnologia (TORRENS, 2017).

Observando as lacunas e deficiências da oferta deste serviço, as empresas da área de tecnologia e grupos de investidores apostaram e permanecem apostando na consolidação de organizações financeiras a fim de transformar o acesso e a forma como seus clientes interagem com os serviços financeiros (MEAD, 2017).

Em meados de 2015 inicia-se a pressão competitiva com milhares de startups de Fintech e gigantes da tecnologia, com recursos financeiros suficientes para viabilizar mudanças nas áreas mais interessantes de serviços bancários,

aproveitando seus modelos de negócios e milhões de clientes. Segundo o FINTECHLAB (2016, p. 3), as Fintechs são “iniciativas que aliam tecnologia e serviços financeiros trazendo inovações para pessoas e empresas.” Ou seja, esse tipo de empreendimento realiza a oferta de produtos e serviços financeiros através de ferramentas baseadas em internet, com maior eficiência; garantindo transações mais rápidas e custos reduzidos.

Com a ajuda dos avanços tecnológicos, não demorou para que desembarcassem no Brasil várias iniciativas e empreendimentos internacionais, sobretudo nos setores de empréstimos e pagamentos (FINTECHLAB, 2017). Mencionado isso, o principal objetivo desse tipo de empresa se dá na criação de soluções na área financeira, que mudem a forma como as pessoas e outras organizações operam com seus recursos financeiros. Trata-se de uma revolução (JULIO, 2016).

“O volume total de fintechs e iniciativas de eficiência financeira em atuação no Brasil saltou de 604 em junho de 2019 para 771 em agosto deste ano. A evolução representa um crescimento de quase 28%” (9ª edição do Radar Fintechlab).

Importante salientar que o montante de 771 compreende a soma de fintechs propriamente ditas e plataformas dedicadas à eficiência financeira. O trabalho de caracterização e mapeamento realizado pela FintechLAB, considera como "fintechs" as empresas ou iniciativas que trazem novas abordagens e modelos de negócios em serviços financeiros e são escaláveis principalmente através de tecnologia. E iniciativas são classificadas como produtos voltados a “eficiência financeira são organizações que atuam por meio de bureaus de informações, soluções de prevenção à fraude, biometria, blockchain, analytics, além de outras tecnologias e serviços que apoiam e trazem maior agilidade e praticidade ao mercado financeiro”

**Tabela 3** - Distribuição das Fintechs por Área de Atuação.

<b>Modelo de Negócio</b>	<b>Número total</b>	<b>%</b>
Pagamentos	190	26%
Gestão Financeira	122	18%
Empréstimos	114	17%

Investimentos	59	9%
Crypto e DLT	55	8%
Seguros	28	4%
Funding	26	4%
TechFin	22	3%
Multisserviços	22	3%
Negociação de Dívidas	21	3%
Bancos Digitais	17	3%
Remessas & Câmbio	13	2%
	<b>771</b>	<b>100%</b>

Fonte: Adaptado pelo autor, FintechLab 08.2020

Importante frisar que este trabalho se limita ao estudo das fintechs que se dedicam ao fornecimento de acesso, e soluções financeiras e exclui o segundo tipo, de informações, prevenção a fraude, analytics e etc.

### 2.2.1 BANCOS DIGITAIS

Muito embora os grandes bancos ainda dominem o cenário financeiro mundial, eles não são mais os únicos players do mercado (MEAD 2017). O impulsionamento tecnológico elevou a evolução dos serviços financeiros digitais através das Fintechs, o Banco Central criou um grupo de trabalho interno para avaliar através de estudos as inovações em tecnologia financeira e seus impactos nos sistemas de pagamentos, para acompanhar transformações no sistema financeiro brasileiro (FINTECHLAB, 2017).

Por definição, bancos digitais são aqueles que têm sua operação 100% digital, o uso massivo da tecnologia do início ao fim da oferta do serviço, tendo a internet como instrumento primordial para suas operações, que vão desde uma simples abertura a solicitação de crédito pessoal, tudo isso através de dispositivos móveis. Outras possíveis operações como investimentos, alteração de cadastro, financiamentos etc. tudo feito sem nenhuma necessidade de sair de casa (HONORATO, 2018).

Com a chegada dos bancos digitais, forma-se então um campo de disputa pela fatia de mercado “os bancos digitais estão competindo com seus pares físicos por depósitos de clientes. Tudo gira em torno do acesso e conveniência” MEAD (2017, p. 6). Os bancos tradicionais, são forçados a investir mais em tecnologia, principalmente no que diz respeito a melhorias em seus aplicativos, oferta de serviços como abertura e fechamento de contas digitais e canais de atendimento. NIENABER (2017) explicita que, as instituições bancárias tradicionais foram concebidas na era pré-internet, e sua infraestrutura tecnológica foi estabelecida e organizada de tal forma a disponibilizar produtos e serviços através das agências, e apesar de possuírem boa parte de seus serviços digitalizados, isso ainda se difere de uma oferta 100% digital.

Enquanto o número das principais instituições bancárias tradicionais são de 5, os bancos digitais somam um total de 17 instituições, a tabela 3, disponível abaixo, lista os principais bancos tradicionais e digitais do Brasil, segundo o último Radar FintechLab 08.2020.

**Tabela 4 - Bancos Tradicionais x Bancos Digitais**

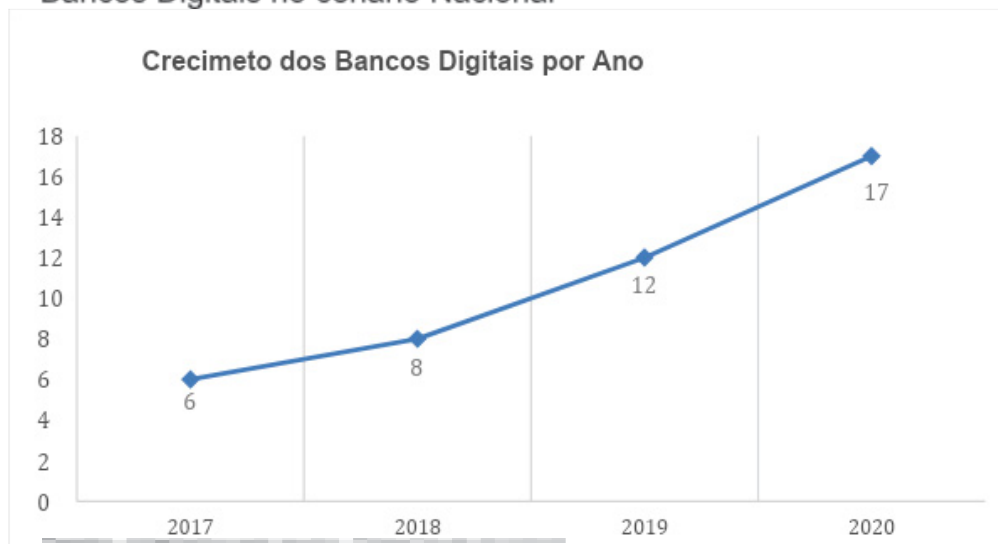
Bancos Tradicionais	Bancos Digitais	
Banco do Brasil SA Bradesco SA Caixa Economia AS Itaú SA Santander SA	C6 Bank Banco Original Neon Bs2 banco BanQI Banco Digimais Next BTG Pactual NuBank	Sofisa Direto Ágil Bank Affro LiftBank Banco digital Mare ModalMais Banco Inter Banco PAN

Fonte: Adaptado pelo autor, FintechLab 08.2020

O Gráfico 1 mostra a evolução do número de bancos digitais no Brasil, através do primeiro levantamento em 2017 até o mais atual em 2020 executado também pelo portal Fintechlab, que comprova a Categoria “Bancos Digitais” em processo de ascensão. No ano 2017, existiam 6 bancos digitais e conforme último levantamento realizado em agosto de 2020, o número atual de bancos digitais no

Brasil é 17, número que representa mais que o triplo dos principais bancos tradicionais.

**Gráfico SEQ Gráfico\_ \\* ARABIC 1 - Crescimento dos Bancos Digitais no cenário Nacional**

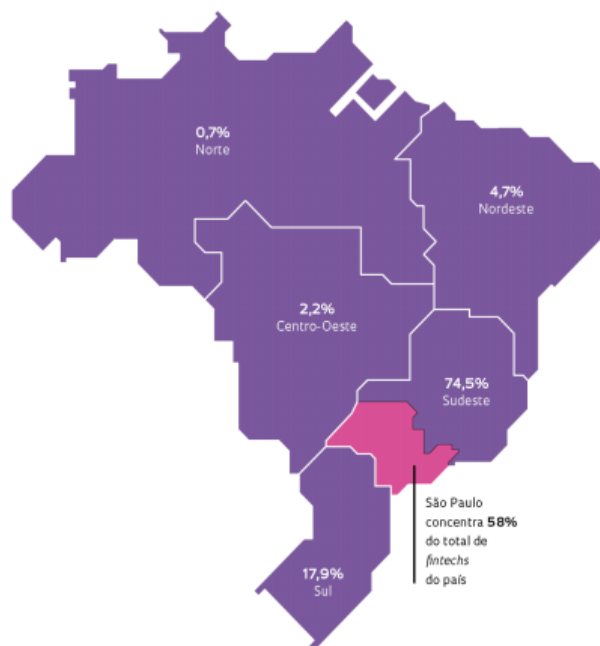


## 2.2.2 ATUAÇÃO NACIONAL

Sobre o impacto causado no Brasil, Balduccini (2019, p. vii) afirma que, a tecnologia está sendo utilizada como uma alternativa de correção de distorções de mercado na área financeira, exemplo disso, a excessiva concentração de crédito, a falta de transferência na oferta dos serviços e a falta de competição entre os players.

O crescimento desse tipo de negócio no mercado é nítido. Segundo Frances Jones (2020) afirma que três fintechs estariam entre as cinco melhores instituições financeiras do país, sendo: Nubank, Banco Inter e Neon, posteriormente estariam: Caixa e Itaú, respectivamente. O autor ainda fornece um importante dado sobre a concentração das fintechs por região conforme apresentado abaixo:

**Figura 2 - Concentração geográfica: distribuição por região**



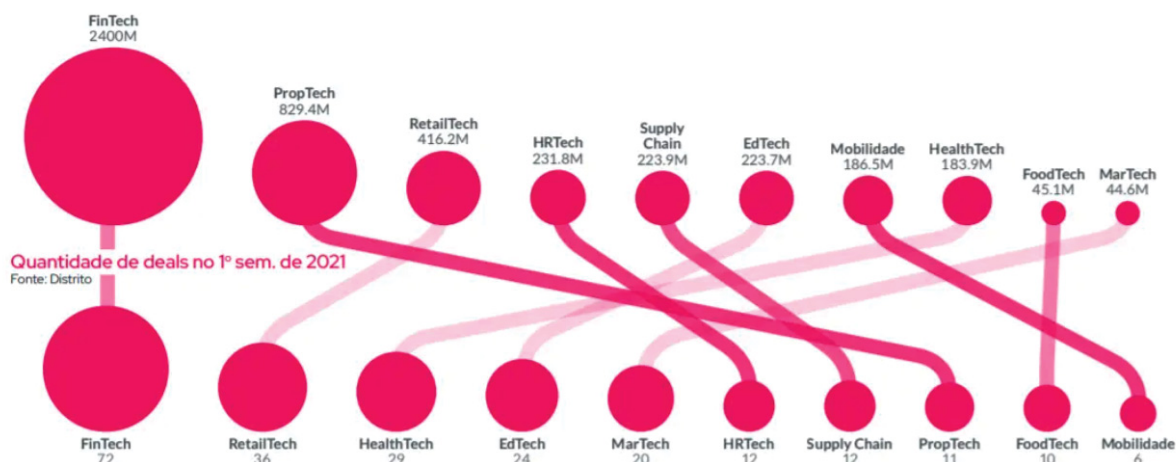
Fonte: Jones, 2020, p. 75.

Segundo o FintechLab (2020) o crescimento dessas empresas, justifica-se principalmente, no aporte de investimentos feito na área de tecnologia. Foi identificado que em 2015, a cada 10 fintechs brasileiras, 3 tiveram faturamento superior a R\$1 milhão, gerando atração de investidores.

Segundo o Inside Venture Capital, relatório de inovações Distrito, foram investidos US\$ 2,4 bilhões em fintechs no primeiro semestre de 2021, concentrando aproximadamente 50% de todo ecossistema de investimento em startups (“Investimento em startups bate recorde brasileiro e mundial no 1o semestre de 2021” 2021):

**Fintech concentra aproximadamente 50%** do volume de investimento no país

Volume de investimentos no 1º sem. de 2021  
Fonte: Distrito



Setores de startups preferidos para investimento no primeiro semestre de 2021 (Distrito/Reprodução)

O sistema financeiro nacional ainda é centralizado nos cinco maiores bancos: Itaú, Banco do Brasil, Bradesco, Caixa e Santander, juntos oferecem ao mercado aproximadamente 70% do crédito demandado em 2018 (Jones, 2020), contudo, as fintechs acabam por ganhar espaço a medida em que propõe menor burocracia e maior inovação e velocidade nas análises de risco para a concessão de crédito afirma Diniz (2019).

Fica evidente que as fintechs concederam novas possibilidades aos consumidores, somados à insatisfação dos clientes com os bancos tradicionais e impulsionaram a busca por serviços mais ágeis e específicos; viram nas fintechs a oportunidade e diferenciação necessária para uma experiência (Diniz, 2019).

### 2.2.3 IMPACTO SÓCIO ECONÔMICO DA INOVAÇÃO FINTECH

O mercado bancário por décadas esteve em busca do consumidor final, seja este uma pessoa física ou jurídica, e sempre na vanguarda tecnológica se comparado a outros segmentos de negócios como indústrias. Conforme publicação

da FGV (30ª edição - Pesquisa anual do FGVcia, 2019), os bancos tradicionais investiram 15,4% do seu faturamento líquido de 2018 em tecnologia da informação, se comparado a média das empresas dos demais setores o investimento foi de 7,9%. Entretanto, a maioria dos investimentos realizados por estes bancos foram inovações incrementais, para ganho de desempenho operacional interno e evitando defasagens do processo.

A inovação incremental, definida por Joseph Schumpeter (1939) no livro "Business Cycles por, são processos de melhoria de tecnologia produto ou serviços que existem e necessitam de evolução contínua conforme o passar dos tempos (Whow! Inovação para negócios, 2019).

As fintechs trouxeram uma nova dinâmica e também novas regras ao jogo do mercado financeiro: foco no cliente, mais especificamente no encantamento do cliente; foco na melhor experiência dos serviços disponíveis via aplicativos para smartphone e internet banking; estruturas enxutas de operações com foco em armazenamento em nuvem ao contrário de grandes bancos com seus próprios Data Centers físicos. Emerge uma "permissão" de errar em vários ciclos validando seus produtos, uma vez que disponibilizam capital próprio para operações, para provar uma tese de mercado ao invés da busca desenfreada por lucro constante, e se preocupando com a escala de zero para milhões de usuários.

Na criação do ecossistema da digitalização bancária, a criação possibilidade de fintechs atingirem públicos de nicho, o Banco Afro fintech de impacto social voltado ao público negro viu um crescimento saltando em 3.000%, após declarações indesejadas consideradas de cunho racistas da fundadora de uma das maiores fintechs do Brasil, como forma de boicote e protesto (Diniz, 2021). O banco surgiu em 2018 e faz parte do Grupo Afro Empreendedor, que visa ampliar a bancarização das Classes C, D, e E, disponibilizando serviços digitais como conta, crédito, microcrédito, recargas digitais e pagamentos por boleto (Diniz, 2021). Conforme dados da Locomotiva Instituto de Pesquisa (2020), o Brasil possui 16,3 milhões de pessoas sem acesso ao mercado que movimentam R\$174 bilhões por ano,

entretanto possuem a oportunidade de serem inseridos no sistema por meio de fintechs (Vasconcelos 2021).

De acordo com Ricardo Anhesini, sócio-líder de serviços financeiros da KPMG, o Brasil vive em um momento adequado para a fomentação de Fintechs. O fato do mercado brasileiro ser desproporcional e grande se comparado a outros países, estabelece uma relação de exploração de diversos produtos financeiros digitais (“Fintechs: quem está transformando o mercado financeiro?” 2020).

As características que favorecem este ecossistema são:

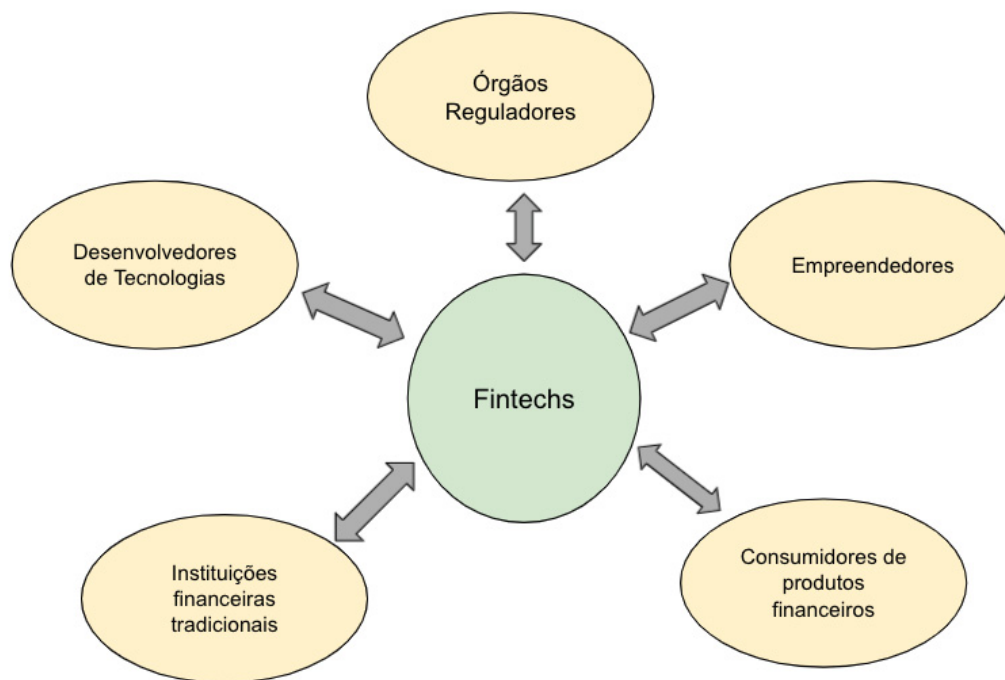


Figura 3: Cenário Fintech no Brasil  
Fonte: Elaborada pelo autor

- **Órgãos Reguladores:** No Brasil o Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), através da Lei nº 12.865/13, permitiu a criação de novas modalidades de contas para incentivar a inovação no sistema financeiro, sem a necessidade dos métodos tradicionais de agências físicas. Além da flexibilidade de

concessão de crédito através da Resolução nº 4.656/18 do Bacen, sem a intermediação de um banco através da modalidade SDC (Sociedade de Crédito Direto) ou SEP (Sociedade de Empréstimo entre Pessoas) (“Fintechs: 5 marcos regulatórios que toda deve conhecer - AML” 2020). Os arranjos de pagamento no qual são empresas financeiras que prestam serviço e conecta todos os participantes da cadeia de pagamento podendo ser por cartão, boleto, transferência bancária ou Pix, antes regulada com movimentação anual acima de R\$ 500 milhões por ano, agora são reguladas somente acima de volume de intermediação de R\$ 20 bilhões no valor total de transações e 100 milhões de transações bancárias através BCB Nº 89 (Imprensa Nacional 2021).

- **Empreendedores:** Os principais responsáveis por assumirem os riscos de inserir tecnologias inovadoras e na maioria das vezes disruptivas, para validação da tese do modelo de negócio através da validação do produto minimamente viável, e dessa maneira podendo trazer escalas de crescimento.
- **Desenvolvedores de tecnologia:** O negócio cada vez mais online, a busca por profissionais de tecnologia da informação se tornou mais solicitado, da utilização de recursos de tecnologias em nuvens facilitando processos de criação de novas tecnologias sem a necessidade de locais físicos e criando postos de trabalho através de vagas remotas.
- **Consumidores de produtos financeiros:** Os públicos podem ser mais vários sendo de pessoa física e pessoa jurídica, por nicho social e econômico, potencial de consumo e rentabilidade, e demais características que possam suprir uma carência ou ineficiência do mercado bancário.
- **Instituições financeiras tradicionais:** São bancos nacionais, internacionais e locais, Private Equity e Fundos de Capital de Risco. A maioria dessas instituições promovem e estimulam inovação através de parcerias com

startups, podendo fortalecer seu próprio ambiente competitivo e encurtando o tempo de aprendizagem para criação e entrega de produtos para o seu público alvo, dividindo os riscos regulatórios além de potencializar o ecossistema.

Para Christensen (2012) através do livro do Dilema da Inovação, destaca que mercados inovadores e tecnologias disruptivas, mesmo com uma boa administração, se tornam reais após a compreensão de forças e leis de natureza organizacional, que envolvem um determinado mercado de forma poderosa, delimitando o que pode e não fazer. O livro trás a seguinte analogia sobre estas forças (2012, p.32):

"Por analogia, os antigos tentaram voar segurando asas emplumadas em seus braços e agitando-as com toda a sua força, como se saltassem de lugares altos, invariavelmente fracassaram. Apesar de seus sonhos e trabalho árduo, eles estavam lutando contra algumas forças muito poderosas da natureza, ninguém poderia ser forte o bastante para vencer essa luta. Voar tornou-se possível somente após o homem passar a entender as leis naturais relevantes e os princípios de Bernoulli e os conceitos de levantar, arrastar e de resistência. Ao projetar sistemas de voo que reconheceram ou aproveitaram o poder dessas leis e princípios, em vez de lutar contra eles, o homem foi finalmente capaz de voar a alturas e distâncias anteriormente inimagináveis."

Mesmo ocorrendo crescimento exponencial de Fintechs no contexto nacional, é necessário um nível organizacional com recursos, processos e valores compatíveis com o ambiente regulatório, compreendendo as limitações e explorando ineficiência das principais empresas dominantes do mercado.

### **3 METODOLOGIA**

Nos tópicos seguintes, abordaremos o percurso metodológico executado e que viabilizaram a execução da pesquisa, suas limitações e aplicações anteriores.

### 3.1 QUALIFICAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa se caracteriza primordialmente como qualitativa, com abordagem descritiva, Martins e Theóphilo (2009) afirmam que neste tipo de pesquisa o pesquisador desenvolve a descrição de um cenário, identificando os temas e assuntos abordados para assim proceder com a análise dos dados, através de interpretações ou conclusões a respeito do contexto pesquisado, apresentando os resultados obtidos e lançando mais perguntas a serem aprofundadas.

Para obter os resultados necessários, foi realizada pesquisa exploratória e análise documental. A metodologia aplicada é a Double Diamond, criada em 2005 pela instituição sem fins lucrativos British Design Council, sendo uma ferramenta de negócio para modelagem do negócio através do pensamento "Design thinking".

O Double Diamond consiste em explorar problemas ou oportunidades de melhoria de um determinado segmento, e criar ciclos contínuos de entrega de valor. Sendo assim são levantadas inúmeras hipóteses, problemas, para que seja necessário desenvolver uma ação em "Descobrir, Definir, Desenvolver e Entregar". A metodologia é bastante utilizada na melhoria contínua da experiência do usuário como software, aplicativos, ambientes físicos, indústrias e influenciando diretamente as capacidades organizacionais para criação da experiência e tecnologia que possam criar benefícios de fidelização do cliente.

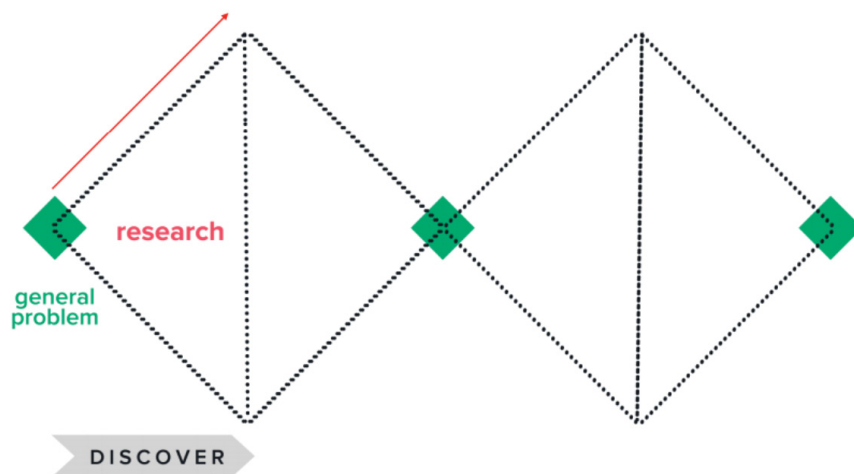
A metodologia Double Diamond se torna uma releitura a respeito dos fatores organizacionais que podem ou não afetar o curso de uma companhia através dos seus recursos, seus processos e seus valores (Christensen - 2012, p.262-267).

Posteriormente é realizado um estudo de caso com uma empresa fintech que causou impacto no mercado financeiro. Sendo Yin (2015,p.32), "estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real", em buscas de respostas para questões do tipo "como" e "por quê", quando pesquisador do estudo não possui controle sobre os eventos pesquisados e analisados.

### 3.2 ESTRUTURA DA PESQUISA

A estrutura da metodologia Double Diamond é um processo contínuo de pesquisa compostos por dois diamantes, que possuem 4 (quatro) fases importantes no ambiente do desenvolvimento, sendo:

### 3.3 PRIMEIRA FASE - DESCOBERTA



Fase 1 do Double Diamond: Discover

Fonte: Medium.com

Parte inicial do primeiro diamante, no qual a startup irá coletar problemas de mercado ou oportunidades em um ambiente generalizado e certamente sem contexto com o modelo de negócio proposto.

No ambiente de uma Fintech, as principais descobertas iniciadas que uma startup pode levar com consideração no desenvolvimento de tecnologia e modelo de negócio são baseadas exclusivamente em termos jurídicos:

<b>ASPECTOS JURÍDICOS DE UMA FINTECH</b>	
<b>Jurídico:</b> Gestão de usuário através da Lei de Proteção aos Dados (LGPD).	<b>Jurídico:</b> Criação de políticas internas de compliance anticorrupção e lavagem de dinheiro. Controle de pessoas politicamente expostas e declarações de volumes transacionais suspeitos no mercado nacional e internacional.
<b>Jurídico:</b> Código de Ética e Conduta, como responsáveis pela operação poderão ser transparentes com tratamento de denúncias internas e externas, informações reputacionais e que possam comprometer a transparência organizacional.	<b>Jurídico:</b> Políticas de segurança com proteção de dados através do controle de princípios, diretrizes e recomendações de segurança para os clientes.
<b>Jurídico:</b> Controle interno e compliance compreendendo os aspectos regulatórios das operações, com apoio da alta administração e assistida por todos os departamentos.	<b>Jurídico:</b> Política de parceria e fornecedores que possam estar alicerçados em conjunto com aspectos Anticorrupção, lavagem de dinheiro e outros fatores para bom relacionamento da organização.

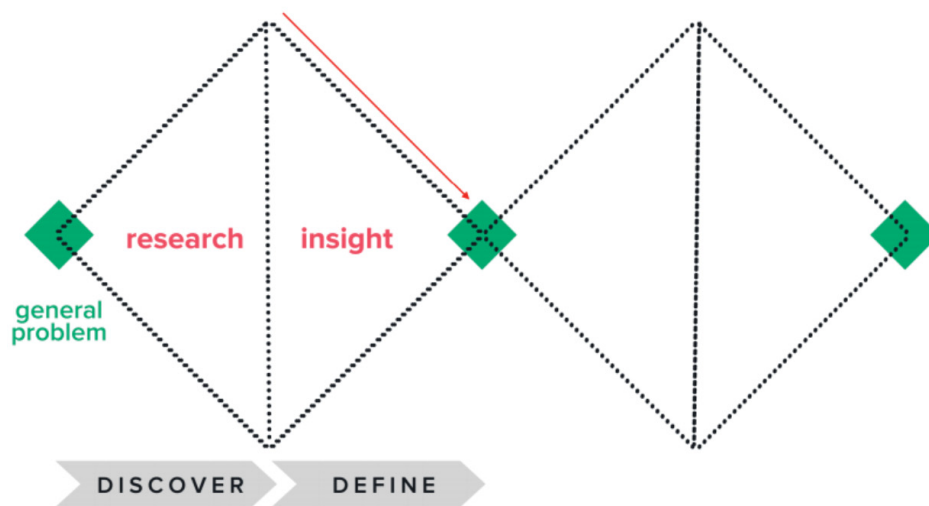
Independente da estratégia utilizada pela Fintech, é necessário considerar todos os aspectos jurídicos que a plataforma e tecnologia irá operar. Exemplo, o usuário ao realizar o cadastro na plataforma deve fornecer dados pessoais que são sigilosos como nome e CPF. E em caso de transacionamento em contas de pagamento pré-paga ou pós-paga acima de R\$ 5 (cinco) mil reais é necessário solicitação de documentos adicionais conforme Circular nº 3.680/2013 (BCB, 2013), que comprovem origem do dinheiro e autenticidade do responsável pela movimentação.

Os principais recursos nesta situação será assessoria jurídica externa através de escritórios ou interna através de uma equipe própria, para conduções a respeito do tema. O processo está em identificar as influências jurídicas no processo de modelagem do aplicativo, desde a parte da concepção e prototipagem do design e também nas tecnologias que devem ser criadas para cada situação, ou seja, este

planejamento também leva em consideração as linhas de código a ser desenvolvida na aplicação, formatos de atendimento ao cliente e outros fatores importantes do negócio.

### 3.4 SEGUNDA FASE - DEFINIÇÕES

A definição é o filtro de todos os problemas apresentados, considerando qual a maior dor do usuário no mercado pretendido e qual oferecerá maior impacto nos negócios para a empresa. Um dos formatos da definição é a avaliação com base na viabilidade, prazo de entrega, equipe disponível para o desenvolvimento do processo e tecnologia e outros fatores organizacionais.



Fase 2 do Double Diamond: Define

Fonte: Medium.com

As operações de definição devem ser levadas em consideração com os aspectos jurídicos conforme primeira etapa, uma vez a considerar estes aspectos uma Fintech pode mapear deficiências que bancos tradicionais (tabela 04) no qual possuem, como reclamação dos seus clientes, e estabelecer tecnologias internas a serem desenvolvidas para suas operações.

O mapeamento das definições de serviços podem ser estabelecidas da seguinte maneira:

<b>TIPOS DE PRODUTOS E USABILIDADE DISPONÍVEIS PARA SEUS CLIENTES</b>	
<p><b>Modelos de transações (Cash in e Cash Out - Dinheiro que entra e sai dentro da empresa transacionada pelo cliente):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Transferência por DOC, TED, PIX</li> <li>● Transferência entre contas da mesma empresa</li> <li>● Transferências através de compensação por boleto bancário.</li> <li>● Credenciadora ou Subcredenciadora de meios de pagamentos para estabelecimentos físicos ou virtuais.</li> </ul>	<p><b>Modelos de oferecimento de crédito a Pessoa Física e Pessoa Jurídica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Crédito Pós-pago como cartões de crédito</li> <li>● Financiamento por Crédito Direto ao Consumidor (CDC)</li> <li>● Crédito por alienação fiduciária: Como imóveis, veículos e outros bens.</li> <li>● Crédito por securitização: Antecipações de recebíveis por boleto bancário e cartão de crédito.</li> <li>● Crédito por consignação: Desconto em folha de pagamento de pensionista do INSS, Funcionários Públicos e outros.</li> </ul>
<p><b>Formato do Modelo de Negócio estabelecimento pelo Banco Central:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Instituição de Pagamento (IP)</b> - Pessoa Jurídica no qual viabiliza serviços de compra e venda e de movimentação de recursos, sem a necessidade de conceder empréstimos e financiamentos a seus clientes (Banco Central do Brasil 2021).</li> <li>● <b>Instituição Financeira (IF)</b> - São instituições especializadas em custodiar (guardar) e oferecer serviços de saques, empréstimos, investimentos e entre outras (Banco Central do Brasil 2021).</li> <li>● <b>Sociedade de Crédito Direto (SDC)</b> - Modelo de negócio no qual realiza operações de crédito através de plataformas eletrônicas, com recursos financeiros próprios e não pode fazer captação de recursos públicos (Banco Central do Brasil 2021).</li> <li>● <b>Sociedade de Empréstimos entre pessoas (SEP)</b> - Plataforma eletrônica de operações de crédito entre pessoas, sendo responsável pela liberação do empréstimo através de critérios como situação financeira, grau de endividamento, setor de atividade econômica, entre outros (Banco Central do Brasil 2021).</li> <li>● <b>Arranjo de pagamento</b> - O arranjo conecta o cliente que usa uma bandeira de cartão de crédito numa compra que só é possível porque o vendedor aceita receber daquela bandeira, o mesmo ocorre para pagamentos por cartão de débito, cartões pré-pago, sendo moeda nacional ou estrangeira</li> </ul>	

(Banco Central do Brasil 2021).

- **Subcredenciadora** - Realiza a intermediação do arranjo de pagamento entre o usuário final, se tornando um facilitador das operações, entretanto não participa do procedimento de liquidação das transações (Banco Central do Brasil 2021).

As definições do modelo de negócio estabelecido, e principalmente o processo de conexão que usuário terá no seu modelo de negócio, influencia a dinâmica de execução dos tipos de serviços que podem ser utilizados dentro da aplicação.

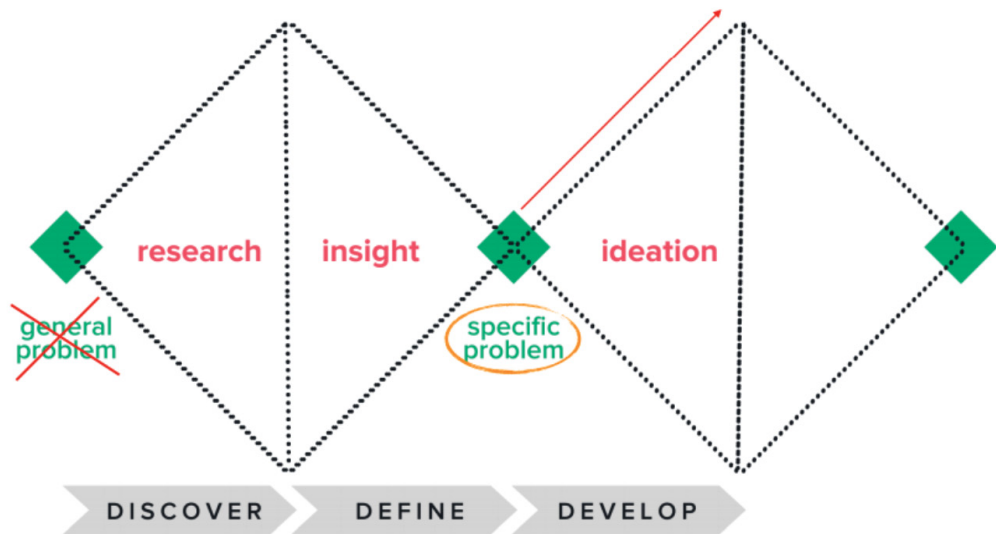
Atualmente no mercado existem os BaaS (Banking as a Service), que são empresas especializadas no ambiente financeiro e geralmente homologadas no Banco Central podendo operar com uma financeira. É um modelo de pagamento recorrente para utilização com conhecimento de técnico, métodos e processos bancário, disponibilizando por APIs (Application Programming Interface) que permite a comunicação criada entre o BaaS e a empresa interessada na solução (O que é Banking as a Service (BaaS) e como funciona” 2021).

O entendimento nesta etapa é crucial para os custos, prazos e compreensão do fluxo de negócio. Obter o acesso ao BaaS diminuiu maioria dos prazos de criação de uma aplicação e sua curva de aprendizagem, uma vez que obterá os recursos prontos, entretanto o custo de implementação e manutenção são consideravelmente elevados uma vez que estamos tratando de empresas iniciantes, e que não possui uma mensuração clara do impacto de suas atividades e retornos financeiros para sustentação do negócio.

Algumas instituições bancárias disponibilizam sistemas de integração para empresas, como transferência bancária, liquidação de boletos e outros recursos que possam ajudar nas operações de fluxo financeiro. Entretanto, as regras de negócio, criação de tecnologia e outros recursos que possam ajudar a identificar as operações financeiras dos usuários, são de exclusiva responsabilidade da empresa iniciante. A curva de aprendizagem pode ser tornar maior e os custos serem menores que um próprio BaaS, sendo considerado com melhor custo-benefício,

entretanto a imersão das funções e tempo de desenvolvimento ficará conforme planejamento e gestão interna da equipe de programação responsável.

### 3.5 TERCEIRA FASE - DESENVOLVER



Fase 3 do Double Diamond: Develop

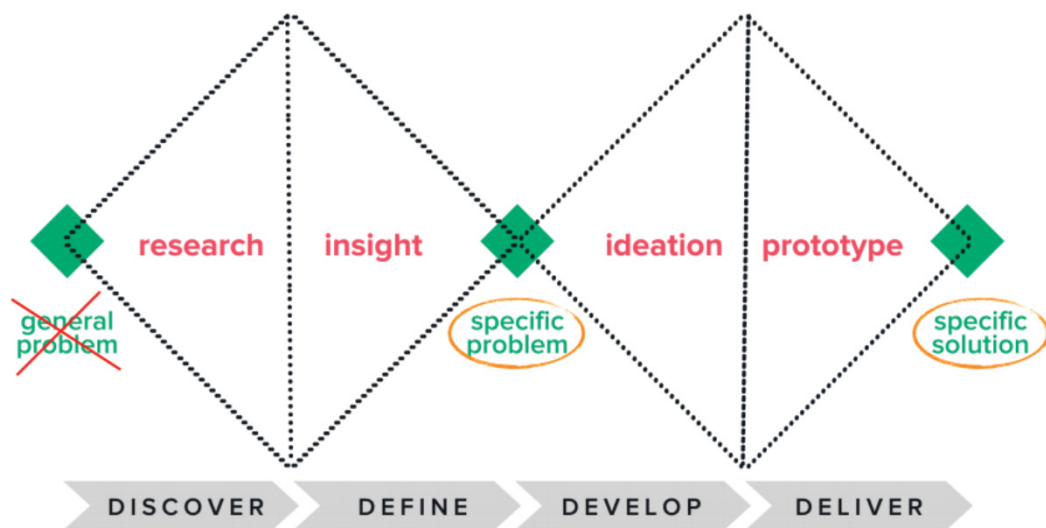
Fonte: Medium.com

O desenvolvimento é o momento da exploração de todas as ideias para solução de um problema ou carência de mercado. Conforme Christensen (p.177 - Dilema da Inovação, 2012), toda empresa bem sucedida deseja satisfazer a necessidade do cliente e obter grandes lucros e ao mesmo tempo estimular tecnologias de ruptura, entretanto suas concentrações de esforços de ruptura consistem em produtos que os clientes rejeitam, com pouca lucratividade, uma tecnologia inferior se comparado aos demais concorrentes do mercado e vendidas em mercados que não possuem grande impacto, se assemelhando a sacudir um dos braços com asas na tentativa de voar, conforme sua analogia citada neste artigo.

Encontrar ideias que possam satisfazer um problema com uma equipe multidisciplinar e autônoma, com desenvolvedores que possam analisar a viabilidade

técnica das soluções, e através disso criar proposta de entrega de valor, em outras palavras, o foco na execução se tornar uma das principais propostas de valor.

### 3.5 QUARTA FASE - ENTREGAR



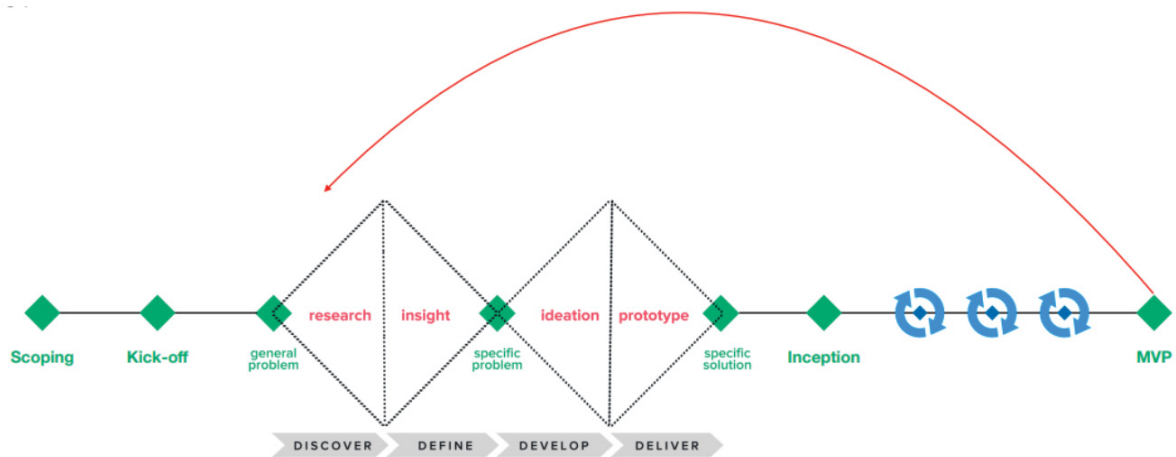
Fase 4 do Double Diamond: Deliver

Fonte: Medium.com

A entrega é uma formato de criar um protótipo com uma proximidade da idealização inicial, geralmente simples e com baixa tecnologia, mas com recursos necessários para obter a validação de forma rápida de um determinado projeto.

O primeiro diamante da metodologia possui o foco na usabilidade do produto, sendo ele físico ou digital, além de levar as considerações atuais daquilo que foi desenvolvido. O segundo diamante possui o foco de uma nova solução existente, com a realização de experimentos, testes e validação (Editorial Aela.io 2020).

O ciclo completo do Double Diamond são etapas completas de Validação de Negócio conhecido como MVP (Minimum Viable Product - Produto Mínimo Viável), em outras palavras, são ciclos contínuos de sucessos e insucessos de melhorias dentro do modelo de negócio conforme feedback do usuário e do sistema que envolve este ecossistema sendo um ciclo sem fim:



O Double Diamond não tem fim

Fonte: Medium.com

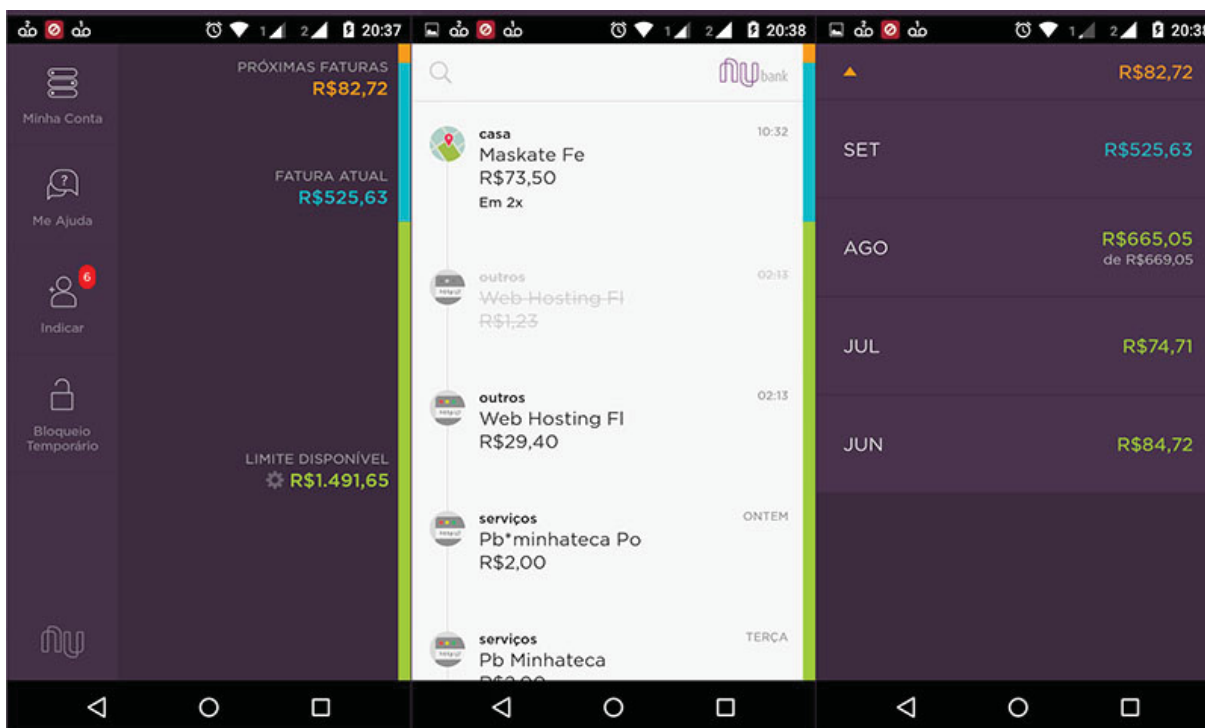
Logo após o fechamento do último diamante, é necessário uma reunião de encerramento do primeiro projeto com toda equipe responsável para obter um compartilhamento de aprendizagem durante o período do projeto. É importante ressaltar que a proposta desta metodologia cria uma abordagem única para cada organização, conforme suas capacidades, processos e valores.

Vemos que uma metodologia voltado ao design, pode influenciar positivamente no modelo de negócio, uma vez que o maior foco é a escala desbravando novos alcances do nível municipal para nível nacional e de retenção ao usuário, ou seja criar interações que possam ajudar o dia a dia e diminuir inatividade da utilização da aplicação.

#### 4 ENTENDIMENTO AOS OBJETIVOS PROPOSTOS EM UM ESTUDO DE CASO

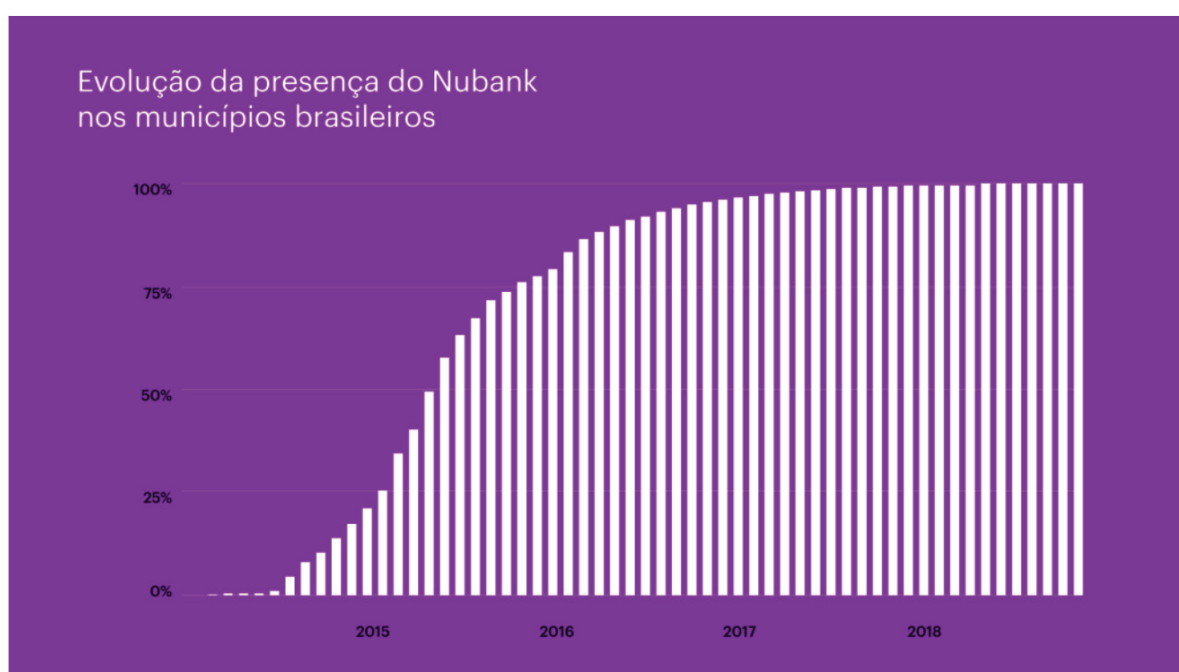
O uso de metodologias se faz necessário, uma vez que permite criar um roteiro de estudo para se determinar um objetivo, podendo ser adaptados a qualquer tipo de proposta e obtendo inúmeras variações conforme o tema. No cenário Fintech a proposta é a mesma, compreender como pode amadurecer um determinado sistema, e permitindo evoluir conforme comportamento de utilização dos seus clientes.

Um estudo de caso de ciclo contínuo de amadurecimento de negócio é sobre a fintech Nubank, criada no dia 06 de maio de 2013 por David Vélez e considerada pioneira no segmento do serviço financeiro, lançou em 2014 um aplicativo focado somente em cartões de crédito internacional com a bandeira Mastercard (arranjo de pagamento), sem anuidade, com gerenciamento e atendimento exclusivo por aplicativo (“Tudo sobre Nubank - História e Notícias” 2013).



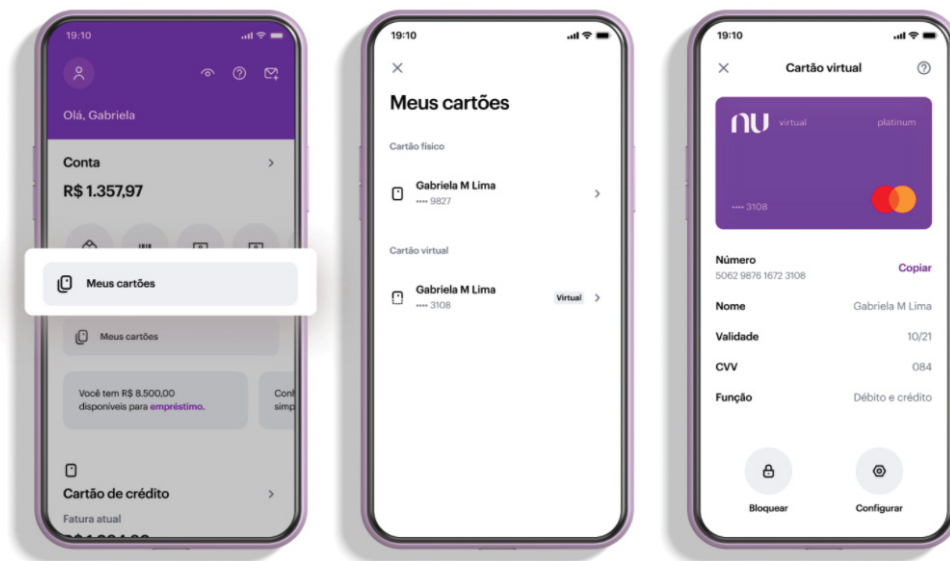
Fonte: Novaes, 2015

O processo de entrada para o Nubank foi iniciado através do convite e posteriormente análise de aceitação do usuário, após envio de documentos que pudessem comprovar as informações (Política "Conheça seu cliente"). Conforme a Nubank ia se estruturando e amadurecendo tecnologicamente aceitando novos usuários de maneira mais rápida ampliando sua escala, em 2019 após 05 anos depois de sua primeira operação e com 6 milhões de clientes, conseguiu obter presença em praticamente todos os municípios do país ("Nubank atinge 100% dos municípios brasileiros - Fala, Nubank" 2019).



Fonte: Nu Pagamentos S.A (2019)

Em julho de 2021, 08 anos depois, o "roxinho" como é apelidado os cartões da Nubank oferece um portfólio de serviços com conta de pagamento, empréstimos, conta para Pessoas Jurídicas (PJ), seguro de vida, investimentos, cartões para alta renda, além de expandir suas operações para o México e Colômbia. Até a metade de 2021 a fintech obteve aproximadamente 40 milhões de clientes, disponibilizando um aplicativo funcional com toda a gama de portfólio disponibilizado, antes somente apenas um único serviço como cartão de crédito e até o presente momento com 06 novos serviços disponibilizado "Conheça o novo app do Nubank" (2021).



Fonte: “Conheça o novo app do Nubank” (2021)

O nível de aportes de investimentos recebidos para suas operações chegou a U\$ 2.3 bilhões e a sua última roda em junho de 2021 no valor de U\$ 750 milhões (“Crunchbase” 2021), com planos de estrear na bolsa de valores americana de Nova York (NYSE - The New York Stock Exchange) através do IPO (Initial Public Offering), no fim do ano de 2021 com um valor de mercado a partir U\$ 30 bilhões (Bloomberg 2021).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo contribui para disseminação do conhecimento e obtenção de um roteiro e entendimento dos estágios iniciais desse tipo de negócio, através de conceitos e validações a partir dos referenciais teóricos buscou-se trazer aspectos que agreguem valor para o modelo de negócio, uma vez que na grande maioria das literaturas o foco opera em empresas maiores e estabelecidas no mercado que operam.

O método utilizado e o estudo de caso, vem de encontro com atuação do autor, uma vez que o mesmo lidera uma empresa iniciante fintech e está em aprendizagem contínua diante dos desafios deste mercado. Dessa maneira, este estudo visou contribuir e propor uma linha estratégia inicial de organização interna, que possa atuar em conjunto com mapeamento do mercado, e assim, apresentando uma alternativa à literatura tradicional, que até o presente momento não dispõe de estudos ou livros, com uma formatação lógica, linear e categórica através da metodologia Double Diamond (British Design Council).

Quanto às limitações do estudo, compreende-se que a metodologia não permite o sucesso na aplicação de um modelo de negócio, porém possui um fator de orientação e que pode ser generalizada a qualquer tipo de empresa iniciante ou estabelecida no mercado, independente do segmento de atuação. Uma vez compreendida a limitação, recomenda-se futuros estudos de pesquisas através de conceito de outros métodos ou conforme evolução do mercado, e também empresas maiores para comparações de resultados obtidos e desta maneira verificar a possibilidade de conclusões distintas.

## REFERÊNCIAS

BORSCHIVER, Suzana; GUEDES, Vânia. BIBLIOMETRIA: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. Disponível em: . Acesso em 28/05/2021.

Banco Central do Brasil. Disponível em:  
<<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/instituicaopagamento>>.  
Acesso em: 31/10/2021.

Banco Central do Brasil. Disponível em:  
<<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/bancoscaixaseconomicas>>.  
Acesso em: 31/10/2021.

Banco Central do Brasil. Disponível em:  
<<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/fintechs>>. Acesso em:  
31/10/2021

Banco Central do Brasil. Disponível em:  
<<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/arranjospagamento>>. Acesso  
em: 31/10/2021.

Banco Central do Brasil. Disponível em:  
<<https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/faqliquidacaocentralizada>>. Acesso  
em: 31/10/2021.

Banco Central do Brasil. Disponível em:  
<<https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/instpagamento.asp?frame=1>>. Acesso em:  
27/10/2021

BLOOMBERG. Nubank escolhe NYSE para IPO nos EUA e quer chegar ao mercado valendo US\$ 50 bi. Disponível em: <<https://www.moneytimes.com.br/nubank-escolhe-nyse-para-ipo-nos-eua-e-quer-chegar-ao-mercado-valendo-us-50-bi/>>. Acesso em: 2/11/2021.

Circular nº 3.680/2013.  
<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Circular&numero=3680> e <https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/353/noticia>

Conheça o novo app do Nubank. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/app-nubank-de-cara-nova-o-que-mudou/>>. Acesso em: 2/11/2021.

CHRISTENSEN, Clayton M. O Dilema da Inovação: Quando as Novas Tecnologias Levam Empresas ao Fracasso/Clayton M. Christensen 2012 – São Paulo – M.Books do Brasil Editora Ltda. Christensen, Clayton M.. O dilema da inovação (p. 32 e 177; 262-267). M.Books. Edição do Kindle.

DINIZ, B. Capítulo 1 - Contexto histórico: mercado financeiro, economia e consumo – o mundo mudou. In: DINIZ, B. O Fenômeno Fintech: tudo sobre o movimento que está transformando o mercado financeiro no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019, p. 1 – 20.

DINIZ, B. Capítulo 2 – A gênese fintech: origem, primeiros impactos e mudanças no sistema financeiro. In: DINIZ, B. O Fenômeno Fintech: tudo sobre o movimento que está transformando o mercado financeiro no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019, p. 23 – 35.

DINIZ, B. Capítulo 3 – Os subsegmentos fintech. In: DINIZ, B. O Fenômeno Fintech: tudo sobre o movimento que está transformando o mercado financeiro no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019, p. 37 - 65.

DINIZ, B. Capítulo 4 – Inclusão em tempos de fintech. In: DINIZ, B. O Fenômeno Fintech: tudo sobre o movimento que está transformando o mercado financeiro no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019, p. 67 - 85.

DINIZ, L. Banco Afro supera 30 mil contas e vira maior fintech de impacto social negro - Ceará Criolo. Disponível em: <<https://cearacriolo.com.br/banco-afro-supera-30-mil-contas-e-vira-maior-fintech-de-impacto-social-negro-do-brasil/>>. Acesso em: 28/10/2021.

Yin, Robert K. Estudo de caso: Planejamento e métodos / Robert K. Yin; [Tradução: Christian Matheus Herrera]. - 5 ed - Porto Alegre: Bookman, 2015.

FINTECHLAB. Novo Radar Fintechlab. 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: 19/08/2021.

Fintechs: 5 marcos regulatórios que toda deve conhecer - AML. Disponível em: <<https://www.amlreputacional.com.br/2020/11/13/marcos-regulatorios-fintechs/>>. Acesso em: 28/10/2021.

Freitas, H. (2008). Análise de dados qualitativos: aplicação e tendências mundiais em Sistemas de Informação. RAE. São Paulo; v.35n.4,p.84-102. Out-Dez.

Gai, K., Qiu, M., & Sun, X. (2018). A survey on FinTech. Journal of Network and Computer Applications, 103, 262–273. <https://doi.org/10.1016/j.jnca.2017.10.011>

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira.12ª edição. — São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HONORATO, Isac. Banco digital vs. banco tradicional: qual escolher?. Cointimes, 2018. Disponível em:

<<https://cointimes.com.br/banco-digital-vs-banco-tradicional-qual-escolher/>>. Acesso em: 20/07/2021.

IMPrensa NACIONAL. RESOLUÇÃO BCB No 89, DE 22 DE ABRIL DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-bcb-n-89-de-22-de-abril-de-2021-315694082>>. Acesso em: 30/10/2021.

Investimento em startups bate recorde brasileiro e mundial no 1o semestre de 2021. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/do-zero-ao-topo/investimento-em-startups-bate-recorde-brasileiro-e-mundial-no-1o-semester-de-2021/>>. Acesso em: 2/11/2021.

JONES, F. A onda da fintechs: Popularização de startups financeiras que utilizam recursos tecnológicos de forma intensiva movimentam o setor bancário. Pesquisa FAPESP, São Paulo. Ano 21, n. 288, p.62-66, fev. 2020.

JULIO, Karina Balan. A era dos bancos ultraconectados. Meio & Mensagem, 2016. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2016/07/20/a-era-dos-bancos-conectados.html>> Acesso em 30/05/2021.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Danylo. Mercado Financeiro: o que é isso?. Vérios Blog, 2017. Disponível em: . Acesso em 18/09/2019. MEAD, Warren. Bancos e o momento e-book. In: CHISHTI, Susanne; BARBERIS, Janos. A revolução Fintech: o manual das startups financeiras. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017

Guedes, V. L. S., & Borschiver, S. (2016). Bibliometria : Uma Ferramenta Estatística Para a Gestão da Informação e do Conhecimento em Sistemas De Informação e de

Comunicação. CIFORM - Encontro Nacional de Ciência Da Informação - 2016, 1–18.

MENAT, Rébecca. Por que estamos tão animados com Fintech. In: CHISHTI, Susanne; BARBERIS, Janos. A revolução Fintech: o manual das startups financeiras. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

MEIRELLES@FGV, F.; BR. Fernando S. Meirelles Professor Titular de TI e Fundador do FGVcia. 2019. Disponível em <[https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesti2019fgvciappt\\_2019.pdf](https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesti2019fgvciappt_2019.pdf)> Acesso em: 30/10/2021.

NETO, Yttrio Corrêa Da Costa. Bancos Oficiais no Brasil: origem e aspectos de seu desenvolvimento. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.

NIENABER, Rachel. Bancos precisam pensar em colaboração, em vez de em competição. In: CHISHTI, Susanne; BARBERIS, Janos. A revolução Fintech: o manual das startups financeiras. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017

Nubank atinge 100% dos municípios brasileiros - Fala, Nubank. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/press-release-nubank-100-municipios-brasil/>>. Acesso em: 2/11/2021.

NU PAGAMENTOS S.A. Estatísticas interessantes do Nubank. Disponível em: <<https://comunidade.nubank.com.br/t/estatisticas-interessantes-do-nubank/47927>>. Acesso em: 2/11/2021.

O que é Banking as a Service (BaaS) e como funciona. Disponível em: <<https://santandernegocioseempresas.com.br/conhecimento/inovacao-tecnologia/banking-as-a-service/>>. Acesso em: 31/10/2021.

PENDLEBURY, D.A. Whitepaper Using Bibliometrics: A guide to evaluating research performance with citation data. Research Department, Thomson Reuters. Philadelphi, 2008.

PORTER, M.E. Competição: estratégias competitivas essenciais, Campus, Rio de Janeiro, 1999

SINGHAL, B; PANDA, P; DHAMEJA, G; Beginning Blockchain: A beginner's guide to Building Blockchain Solution, 1. New York City: Apress, 2018 VARGA, D. Fintech, the new era of financial services, Vezetéstudomány / Budapest Management Review, Budapeste, v.18 n11, p 22-32 , 2017

SOUSA, LETICIA BARBOSA DE. ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO DAS FINTECHS E SEU IMPACTO NO BRASIL' 13/12/2018 113 f. Mestrado em ENGENHARIA E GESTÃO DA INOVAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC, Santo André Biblioteca Depositária: UFABC

Schumpeter, Joseph Alois, 1939, Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process

Tudo sobre Nubank - História e Notícias. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/empresa/nubank/>>. Acesso em: 2/11/2021.

VASCONCELOS, E. O papel das fintechs na inclusão social. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/o-papel-das-fintechs-na-inclusao-social/>>. Acesso em: 28/10/2021.

WHOW! INOVAÇÃO PARA NEGÓCIOS. Inovação incremental: o que é? Disponível em: <<https://www.whow.com.br/tecnologia/inovacao-incremental-significado/>>. Acesso em: 28/10/2021.

Zeltser, T., Maçada, A., & Mallman, G. (2017). Efeitos da Qualidade da Informação e da Qualidade do Serviço da Informação no Uso de Serviços de FINTECH. SEMEAD XX - Anais 2017