UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO TRÊS RIOS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

OPORTUNIDADES E DESAFIOS DA ACELERAÇÃO DIGITAL DEVIDO A PANDEMIA NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS BRASILEIRAS

Jeferson Lopes da Silva

Orientador: Me. Márcio de Lima Dusi

2023

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO TRÊS RIOS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

OPORTUNIDADES E DESAFIOS DA ACELERAÇÃO DIGITAL DEVIDO A PANDEMIA NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS BRASILEIRAS

Jeferson Lopes da Silva

Orientador: Me. Márcio de Lima Dusi

Trabalho de Conclusão de Curso submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração no Curso de Graduação em Administração do Instituto Três Rios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Três Rios – RJ
Dezembro de 2023

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L586o

LOPES DA SILVA , JEFERSON, 1991-
OPORTUNIDADES E DESAFIOS DA ACELERAÇÃO DIGITAL DEVIDO A PANDEMIA NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS BRASILEIRAS / JEFERSON LOPES DA SILVA . - TRES RIOS , 2023.
58 f.

Orientador: MARCIO DE LIMA DUSI . Trabalho de conclusão de curso(Graduação). -- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, ADMINISTRAÇÃO, 2023.

1. AVANÇOS TECNOLOGICOS NO SISTEMA BANCARIO. 2. IMPACTO DA PANDEMIA NO SETOR FINANCEIRO. I. DE LIMA DUSI , MARCIO , 1972-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. ADMINISTRAÇÃO III. Título.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E SOCIAIS/ITR

CADASTRO Nº 699 / 2023 - DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)

Nº do Protocolo: 23083.082065/2023-92

Três Rios-RJ, 12 de dezembro de 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO,
INSTITUTO DE DE TRÊS RIOS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

OPORTUNIDADES E DESAFIOS DA ACELERAÇÃO DIGITAL DEVIDO A PANDEMIA NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS BRASILEIRAS

JEFERSON LOPES DA SILVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como pré-requisito parcial para obtenção do titulo de bacharel em Administração, Instituto Três Rios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Aprovada em **05/12/2023**

Banca examinadora:

(Assinado digitalmente em 13/12/2023 11:43)
MARCIO DE LIMA DUSI
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)
Matrícula: 1735014

(Assinado digitalmente em 16/12/2023 22:04)
MARIA DE FATIMA BERNARDES DO AMARAL
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)
Matrícula: 1767144

(Assinado digitalmente em 13/12/2023 13:59)
ROBSON TAVARES DA SILVA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
CoordCGAdm/ITR (12.28.01.00.00.00.12)
Matrícula: 3624392

Visualize o documento original em **https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp** informando seu número: **699**, ano: **2023**, tipo: **CADASTRO**, data de emissão: **12/12/2023** e o código de verificação: **a15a4728a9**

RESUMO

Este trabalho analisa o impacto da pandemia de COVID-19 nas instituições bancárias do Brasil, com foco na rápida transição para serviços financeiros digitais. Durante a crise, as instituições enfrentaram desafios de adaptação, segurança cibernética e exclusão financeira, enquanto se beneficiavam da expansão do banco digital e de novas oportunidades de mercado. A transformação digital não é apenas tecnológica, mas também cultural, e exige equilíbrio entre inovação e confiabilidade. Este estudo destaca a importância da aceleração digital como um elemento importante para o sucesso a longo prazo das instituições bancárias no cenário financeiro em constante evolução. A escolha do tema é justificada pela relevância e urgência de compreender as mudanças significativas que ocorreram no setor financeiro durante a pandemia. A crise global desencadeada pela Covid-19 provocou uma rápida transformação nas operações bancárias, com implicações profundas nas estratégias, processos e cultura organizacional das instituições. Para o desenvolvimento do presente estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Contudo, o estudo realizado apresentou limitações quanto a coleta de informações tendo em vista a pouca disponibilidade de trabalhos acadêmicos acerca do tema com foco nas instituições bancárias devido a pandemia. Em função desta limitação, propõe-se novas pesquisas expandindo o tema e/ou incluindo um estudo de caso.

Palavras-chave: Aceleração digital; Pandemia; Instituições Bancárias Brasileiras

ABSTRACT

This work analyzes the impact of the COVID-19 pandemic on banking institutions in Brazil, focusing on the rapid transition to digital financial services. During the crisis, institutions faced challenges of adaptation, cybersecurity and financial exclusion, while benefiting from the expansion of digital banking and new market opportunities. Digital transformation is not only technological, but also cultural, and requires a balance between innovation and reliability. This study highlights the importance of digital acceleration as a vital element for the long-term success of banking institutions in the constantly evolving financial landscape. The choice of topic is justified by the relevance and urgency of understanding the significant changes that occurred in the financial sector during the pandemic. The global crisis triggered by Covid-19 caused a rapid transformation in banking operations, with profound implications for the institutions' strategies, processes and organizational culture. For the development of the present study, a bibliographical research was carried out. However, the study carried out had limitations regarding the collection of information given the limited availability of academic work on the topic focusing on banking institutions due to the pandemic. Due to this limitation, new research is proposed expanding the topic and/or including a case study.

Keywords: Digital acceleration; Pandemic; Brazilian Banking Institutions

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: As ondas de Schumpeter 06
Figura 02: Estrutura para entender a digitalização 08
Figura 03: Cinco domínios da transformação digital 09
Figura 04: Funcionamento do Sistema Financeiro Nacional 18
Figura 05: Gráfico mostra o avanço do uso dos canais digitais no mês de abril/20, após o início do período de quarentena e isolamento social 26
Figura 06: Transações bancárias por tipo de canal 29
Figura 07: Evolução do número de contas por cliente 31
Figura 08: Prioridades dos bancos 32
Figura 09: Número de agências fechadas no Brasil de 2007 a 2022 33
Figura 10: Volume e composição das transações 37
Figura 11: Volume e composição das transações 38

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Desafios ocasionados pela pandemia no SFN 15
Quadro 02: Vantagens da transformação digital nas instituições bancárias ... 24
Quadro 03: Desvantagens da transf. digital nas instituições bancárias 25

LISTA DE ABREVIAÇÕES

ATM - *Automated Teller Machine*

BACEN - Banco Central do Brasil

CETIP - Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos Privados

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

COVID - *Corona virus disease*

DOC - Documento de Crédito

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos

FEEB PR - Federação dos Bancários do Paraná

FGV - Fundação Getúlio Vargas

IA - Inteligência artificial

IOT - Internet das Coisas

NFC - *Near Field Communication*

OECD - *The Organisation for Economic Co-operation and Development*

OPAS - Organização Pan-Americana da Saúde

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SELIC - Sistema Especial de Liquidação e de Custódia

SFN - Sistema Financeiro Nacional

TED - Transferência Eletrônica Disponível

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 01
1.1 Objetivos 03
1.1.1 Objetivo geral 03
1.1.2 Objetivos específicos 03
1.2 Justificativa 03
2. METODOLOGIA 05
3. REFERENCIAL TEÓRICO 06
3.1 Transformação digital 06
3.2 Transformação digital nas instituições bancárias 09
3.3 Pandemia de covid-19 12
3.4 O impacto da pandemia no Sistema Financeiro Nacional 14
3.5 Sistema Financeiro Nacional 17
3.5.1 Instituições Financeiras Bancárias 19
3.6 Oportunidades e desafios da aceleração digital nas Inst. Bancárias 22
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO 28
4.1 Oferta e demanda de veículos usados 28
4.2 Evolução do número de contas por cliente 29
4.3 Evolução tecnológica do setor bancário 31
4.4 Impactos da digitalização no setor bancário 33
4.5 Aumento das transações digitais 36
5. CONCLUSÃO 40
REFERÊNCIAS 42

1 INTRODUÇÃO

O surgimento da Covid-19, uma doença infecciosa e contagiosa causada pelo coronavírus (SARS-CoV-2), na China, em dezembro de 2019, gerou diversos impactos na saúde e na economia mundial. Com o desconhecimento científico, alta velocidade de propagação e capacidade de provocar mortes em populações vulneráveis, houve a necessidade de usar políticas como o *lockdown* e o distanciamento social para minimizar os impactos e a transmissão do vírus (BARRETO *et al*., 2020).

Conforme Aquino *et al.* (2020), a crise pandêmica da Covid-19, por meio de medidas de controle de infecção, como distanciamento social e bloqueios de setores da sociedade para retardar a disseminação da Covid-19, afetou o funcionamento e o desempenho dos negócios e aumentou a necessidade de produtos e serviços financeiros sem contato. Essa pandemia destacou o papel fundamental que a infraestrutura digital pode desempenhar na rápida prestação de serviços pelas instituições financeiras.

Os empresários dos segmentos considerados essenciais conseguiram se reestabelecer de forma mais rápida após o afrouxamento das medidas de isolamento social. Em contrapartida, os segmentos ligados aos bens e serviços não essenciais foram mais impactados. A pandemia no Brasil, por ser um país com desigualdade econômica e social, afetou diretamente o mundo dos negócios, fazendo com que muitas empresas que atuavam em atividades não essenciais fechassem (FGV, 2022).

Com todos os efeitos adversos na maioria dos segmentos da economia, também houve atividades que registraram tendências de crescimento, especialmente o comércio eletrônico, o que gerou a necessidade de digitalização para realizar negócios online (EGER *et al.,* 2021).

Quando a pandemia de Covid-19 eclodiu no início de 2020, grande parte do mundo mudou para a Internet, acelerando uma transformação digital que estava em andamento há décadas (OECD, 2020).

O avanço dos dispositivos digitais em uso no Brasil, tais como computadores, notebooks, tablets e smartphones, somados, já superam a marca de 447 milhões de unidades. São mais de dois por habitante, com os celulares inteligentes assumindo papel predominante em utilização para transações bancárias, compras e redes sociais (FGV, 2022).

As condições impostas pela pandemia levaram a população a realizar mais transações através de plataformas digitais, o que acelerou a adoção da digitalização bancária e financeira, incluindo o progresso tecnológico dos bancos, tanto para melhorar o seu desempenho como para prestar melhores serviços aos atuais clientes. No entanto, a crescente dependência de soluções digitais trouxe uma nova urgência para preocupações com privacidade e segurança digital (OECD, 2020).

Conforme Negreiros (2021), as instituições bancárias, que historicamente estavam em constante evolução para atender às crescentes demandas tecnológicas e às mudanças nas preferências dos clientes, foram submetidas a um teste sem precedentes. A necessidade de distanciamento social, o fechamento de agências físicas e as restrições à mobilidade aceleraram a transformação digital dessas instituições. A aceleração da digitalização no setor bancário brasileiro trouxe consigo uma série de oportunidades e desafios que têm impactado o modo como as instituições operam, como atendem seus clientes e como respondem às demandas de um ambiente em constante mudança.

Nascimento (2022) afirma que a digitalização no setor bancário não é uma tendência nova, mas a pandemia forçou as instituições a acelerar seus esforços para fornecer soluções tecnológicas ágeis e seguras para atender às necessidades de uma clientela que busca cada vez mais a comodidade e a segurança de realizar transações e acessar serviços financeiros de maneira remota. Nesse contexto, as instituições financeiras brasileiras se viram diante da necessidade de adotar tecnologias avançadas, rever estratégias de atendimento ao cliente e melhorar a resiliência em um ambiente de crise.

A análise das oportunidades e desafios da aceleração digital no setor bancário brasileiro é importante, uma vez que as transformações ocorridas durante a pandemia provavelmente continuarão a moldar o futuro do setor. A compreensão desses impactos ajudará não apenas as instituições bancárias, mas também reguladores, pesquisadores e outros interessados a adaptar suas estratégias e políticas para um ambiente bancário em constante evolução.

Nesse contexto, este trabalho destacou as oportunidades e desafios aprendidos com esta pandemia e que tem mudado de forma positiva e definitiva como os serviços bancários são realizados. O setor bancário brasileiro mudou algumas de suas formas antigas, e todas essas mudanças implementadas na

forma como ele opera definitivamente influenciarão o sistema bancário no futuro.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo deste estudo é analisar as oportunidades e desafios da aceleração digital devido a pandemia com ênfase em instituições bancárias.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- Realizar o levantamento bibliográfico relacionado a pandemia de Covid-19; Sistema financeiro; Transformação digital nas instituições bancárias, etc.;
- Coletar e analisar dados empíricos e teóricos sobre as oportunidades e desafios enfrentados pelas instituições bancárias;
- Identificar e expor as análises relacionadas aos impactos da aceleração digital nas instituições bancárias no Brasil
- Relacionar os dados coletados com o referencial teórico e o estudo de caso e apresentar as conclusões.

1.2 Justificativa

A escolha deste tema para o Trabalho de Conclusão de Curso é fundamentada na relevância e urgência de compreender as mudanças ocorridas no setor bancário durante a pandemia de COVID-19. A crise global desencadeada por esse evento sem precedentes provocou uma transformação acelerada nas operações bancárias, impactando diretamente as estratégias, processos e a cultura organizacional das instituições financeiras no Brasil.

Durante a crise, as instituições bancárias enfrentaram desafios críticos de adaptação, segurança cibernética e inclusão financeira, enquanto simultaneamente se beneficiavam da expansão do banco digital e da emergência de novas oportunidades de mercado. Esta dualidade de desafios e

oportunidades destaca a complexidade do ambiente em que as instituições financeiras operam, tornando essencial a compreensão dos fatores que contribuíram para o sucesso ou fracasso durante esse período.

A relevância deste trabalho estende-se além do contexto imediato da pandemia, pois a transformação digital emergiu como um elemento importante para o sucesso a longo prazo das instituições bancárias. Com as mudanças aceleradas durante a crise, compreender os desafios enfrentados e as estratégias adotadas torna-se instrumental para a formulação de diretrizes futuras no setor.

2 METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica. Uma pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa que envolve a busca, seleção e análise de informações e conhecimentos disponíveis em fontes bibliográficas, como livros, artigos científicos, teses, dissertações e outros materiais acadêmicos (LIMA; MIOLO, 2007).

Estabeleceu-se critérios para inclusão e exclusão de fontes, com foco na relevância para o tema e na qualidade das fontes. As fontes selecionadas precisavam contribuir para uma compreensão aprofundada do tema. Foi realizada uma busca sistemática nas bases de dados acadêmicas, como Google Scholar e bibliotecas universitárias. As buscas foram realizadas de forma iterativa, incluindo diferentes combinações de palavras-chave.

A pesquisa bibliográfica contribui para uma compreensão aprofundada do contexto da digitalização bancária durante a pandemia no Brasil, fornecendo informações importantes para a pesquisa e análise posterior. Reconhece-se, contudo, que a pesquisa bibliográfica esteve sujeita a limitações, como a disponibilidade de fontes e a evolução constante do campo. Essas limitações foram consideradas ao interpretar os resultados.

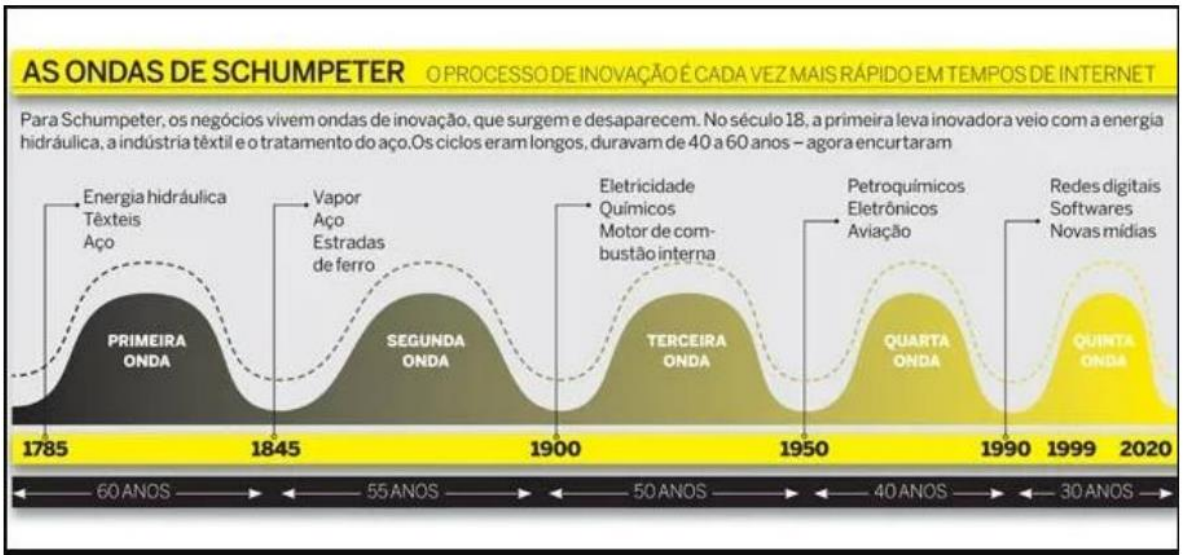
3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Transformação digital

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) com o avanço da internet e aperfeiçoamento de tecnologias muita coisa mudou, a humanidade conseguiu avançar em muitas áreas como varejo, transportes, educação, saúde, interações sociais e etc., mas a mudança de comportamento dos consumidores – com pensamentos cada vez mais conscientes e exigentes – vem forçando empresas a enxergá-los de forma diferente, ou seja, empresas tradicionais foram forçadas a investir em seu maior tesouro - seus clientes - e em como satisfazer e atender as suas necessidade.

Para ilustrar esse avanço, pode-se citar a teoria desenvolvida por Joseph Schumpeter, que é a destruição criativa, que tem como objetivo explicar as transformações que ocorrem no Capitalismo, e de acordo com Schumpeter, essas transformações jamais seria estática e está em constante evolução. Esse fenômeno da destruição criativa ocorre quando empreendedores criam novos produtos ou novas formas de produzir que florescem causando mudanças na economia (PAIVA, 2020) como exposto na Figura 01.

Figura 01: As ondas de Schumpeter



Fonte: Infomoney, 2016.

Analisando essa imagem sobre os ciclos de inovação, observa-se a destruição criativa defendida por Schumpeter, e percebe-se que a velocidade com que as criações e inovações ocorriam inicialmente com o período longo de

60 anos entre a primeira e a segunda onda, e depois foi encurtando até chegar a previsão de um ciclo cada vez menor e repleto de transformações digitais na quinta onda, com estimativa de 30 anos entre um ciclo e outro. Uma previsão assertiva ao analisar o cenário atual – a Era Digital já é bastante viva no século XXI. Embora a transformação digital seja um assunto popular atualmente, ela já era presente em muitas organizações, principalmente nas empresas, onde ela começou com a digitalização de documentos ou transferência de dados físicos para a internet no armazenamento digital (chamado de armazenamento na nuvem). Isso foi o primeiro passo importante para iniciar uma transformação digital em vários ramos (PAIVA, 2020).

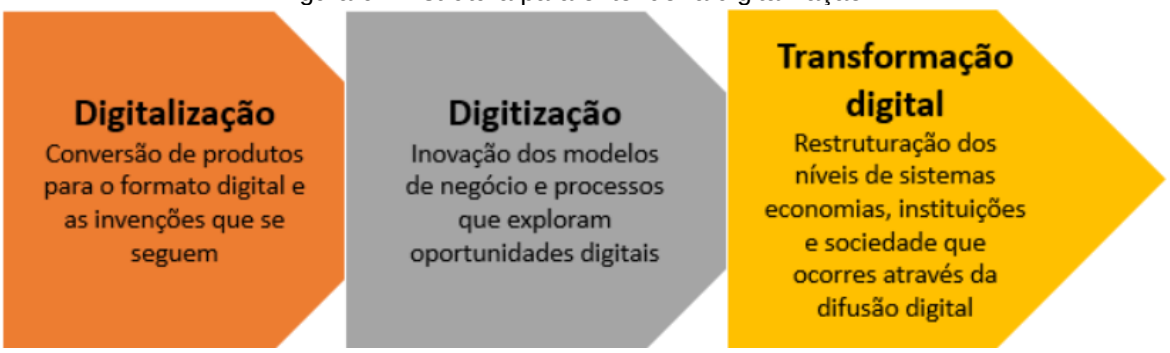
Tendo em vista que os termos "digitalização" e "transformação digital" estejam relacionados à adoção de tecnologias digitais, eles representam conceitos distintos. A digitalização refere-se à conversão de informações, dados, processos ou documentos analógicos para formatos digitais. Geralmente, está focada na automação de processos específicos e na migração de elementos físicos para o meio digital, sem necessariamente alterar fundamentalmente os modelos de negócios ou estratégias. Converter documentos impressos em arquivos PDF, digitalizar registros em saúde, ou criar versões eletrônicas de fotografias são exemplos de digitalização (OLIVEIRA, 2023).

Segundo Froehlich *et al*. (2023) a transformação digital é um processo mais abrangente que vai além da simples conversão para o digital. Envolve uma mudança profunda na forma como as organizações operam, incorporando tecnologias digitais em todos os aspectos do negócio. Abrange a redefinição de modelos de negócios, processos, estratégias e cultura organizacional para aproveitar as oportunidades oferecidas pela tecnologia digital. A adoção de inteligência artificial para automação avançada, implementação de análise de big data para tomada de decisões estratégicas, e desenvolvimento de experiências digitais personalizadas para clientes são exemplos de transformação digital.

Cravo (2023) ressalta que a principal diferença entre digitalização e transformação digital reside no escopo e no impacto. A digitalização é um processo mais estreito, focado na conversão de elementos analógicos para o digital, enquanto a transformação digital é uma mudança mais ampla e profunda que reconfigura a própria natureza das operações e estratégias organizacionais para se alinhar com o ambiente digital em constante evolução. A transformação digital vai além da implementação de tecnologias, envolvendo uma mudança

cultural e estratégica fundamental dentro de uma organização.

Figura 02: Estrutura para entender a digitalização



Fonte: Unruh; Kiron, 2017, p 5.

Conforme Rodrigues (2017), a transformação digital é imperativa para todas as empresas, desde as pequenas até as grandes empresas. Nos dias atuais, é necessário que as empresas permaneçam competitivas e relevantes à medida que o mundo se torna cada vez mais digital. O que não está claro para muitos líderes empresariais é o que significa transformação digital.

Como a transformação digital é diferente para cada empresa, pode ser difícil identificar uma definição que se aplique a todas. No entanto, em termos gerais, define-se a transformação digital como a integração da tecnologia digital em todas as áreas de uma empresa, resultando em mudanças fundamentais na forma como as empresas operam e como agregam valor aos clientes (RODRIGUES, 2017).

Além disso, é uma mudança cultural que exige que as organizações desafiem continuamente o *status quo*, experimentem com frequência e se sintam confortáveis com o fracasso. Às vezes, isso significa afastar-se de processos de negócios de longa data sobre os quais as empresas foram construídas em favor de práticas relativamente novas que ainda estão sendo definidas (QUEIROZ *et al*., 2018).

Uma empresa pode assumir a transformação digital por vários motivos. Contudo, a razão mais provável é por questão de sobrevivência. Após a pandemia, a capacidade de uma organização de se adaptar rapidamente às interrupções da cadeia de suprimentos, às pressões do mercado e às expectativas dos clientes em rápida mudança tornou-se crítica (SEBRAE, 2020).

De acordo com Rogers (2017, p. 12) “a transformação digital não tem a ver com tecnologia – tem a ver com estratégia e novas maneiras de pensar”. Nesse cenário, Rogers apresenta cinco domínios da transformação digital e

como a tecnologia está desafiando as estratégias de cada um deles. Segundo o autor, é necessário que as empresas entendam que o digital gera mudanças nos clientes, na competição, nos dados, na inovação e no valor, conforme Figura 03.

Figura 03: Cinco Domínios da Transformação Digital

Fonte: Rogers, 2017.

Um elemento importante da transformação digital é a tecnologia. Mas, muitas vezes, trata-se mais de eliminar processos desatualizados e tecnologias ultrapassadas do que adotar novas tecnologias. Trata-se também de possibilitar a inovação (CASTRO, 2021). A transformação digital é uma realidade pela qual passam todas as empresas, numa reorganização estratégica provocada pela acelerada evolução tecnológica (SEBRAE, 2023).

Este é um movimento impossível de se desviar, já que todas as pessoas acompanham as mudanças pelas quais passa o mundo em que vivem. Neste sentido, a competitividade de uma empresa está diretamente ligada à capacidade de entregar resultados mais consistentes de uma forma mais rápida (SEBRAE, 2023).

Boa parte da necessidade de transformar-se digitalmente está fora do controle da empresa e envolve uma adaptação às necessidades dos clientes, parceiros, funcionários e concorrentes que usam e impõem uso de novas tecnologias digitais (TAURION et *al.*, 2018).

3.2 Transformação digital nas instituições bancárias

No começo dos anos 2010, quando surgiram os primeiros bancos digitais no Brasil, o universo *mobile* nacional ainda era restrito a uma pequena parcela da população. A presença dos smartphones ainda não era tão difundida como é hoje. Mesmo assim, as instituições financeiras exclusivamente digitais (*Fintechs*) chegaram com diferenciais agressivos para a época, como cartão de crédito sem anuidade e conta corrente totalmente gratuita. Ainda que não fosse uma inovação de fato, pois bancos digitais com essa proposta já existiam em outros países, essa abordagem representou uma gigantesca disrupção para o setor bancário brasileiro (FEEB PR[1], 2023).

Os bancos já consolidados viram um crescimento vertiginoso desses bancos digitais, que ofereciam basicamente todos os seus serviços principais de forma gratuita. Entre eles, transferências entre contas, DOCs e TEDs, alguns tipos de investimento, rendimento acima da Poupança na própria conta corrente, com a mesma liquidez. Outra movimentação das *Fintechs* foi a de criar serviços financeiros e de investimentos mais acessíveis a uma parcela da população interessada em investir, mas que ainda não se sentia preparada. É um público que olhava para os custos dos serviços de investimento dos bancos como algo tornava investir algo fora da sua realidade (FEEB PR, 2023).

Esse é provavelmente o grande foco das *Fintechs*: a experiência do consumidor. Para muitas pessoas, resolver questões bancárias sempre foi algo complicado, demorado e que, preferencialmente, deveria ser evitado. Os bancos digitais focaram exatamente nessa dor e criaram uma experiência do usuário transparente e com um canal de comunicação direto, consertando os gargalos que as instituições mais convencionais enfrentavam. Isso gerou uma fidelidade dos correntistas com relação aos bancos digitais. E o posicionamento desses bancos foi o de continuar entregando soluções mais inovadoras, mesmo com milhões de clientes e uma fila de espera para utilizar os serviços (FEEB PR, 2023).

Para Braga (2020), a transformação digital nas instituições bancárias se refere ao processo de adoção e integração de tecnologias digitais, inovações e estratégias no setor financeiro. Ela envolve a implementação de sistemas e ferramentas avançadas, como aplicativos móveis, internet banking, inteligência artificial, *chatbots*, análise de dados, *blockchain* e outras soluções, com o objetivo de modernizar e aprimorar a oferta de serviços financeiros aos clientes.

[1] Federação dos Bancários do Paraná

Além disso, a transformação digital também afeta a cultura organizacional, os processos de negócios e a conformidade regulatória nas instituições bancárias do país, à medida que buscam atender às crescentes demandas dos consumidores por conveniência, segurança e eficiência em um ambiente cada vez mais digital.

Segundo Biagini (2023), bancos ao redor do mundo têm percebido que investimentos em tecnologias digitais são uma das formas de beneficiar a aquisição de novos clientes, bem como conquistar a satisfação. O setor bancário está em desenvolvimento de melhorias de suas capacidades digitais em atividades *front office* e para muitas instituições de varejo, os canais virtuais e móveis se tornaram tão importantes quanto agências e caixas eletrônicos.

Com a adesão de tecnologias em atividades cotidianas, consumidores de todo o mundo esperam que os bancos interajam de forma mais assídua por meio de plataformas digitais. O setor bancário precisa identificar quais são os principais serviços digitais utilizados por seus clientes e como podem atender de forma suficiente às suas necessidades (BIAGINI, 2023).

A transformação digital nas instituições bancárias brasileiras é um processo contínuo e estratégico que engloba a adoção e integração de tecnologias digitais, inovações e estratégias no setor financeiro do Brasil. Este processo visa modernizar, otimizar e inovar as operações, serviços e a experiência do cliente no contexto das instituições bancárias no país (PAIVA, 2020).

As instituições bancárias buscam oferecer uma experiência de cliente aprimorada, tornando os serviços financeiros mais acessíveis, convenientes e personalizados. A implementação de tecnologias digitais visa melhorar a eficiência operacional, reduzindo custos e permitindo que as instituições bancárias automatizem processos anteriormente manuais. Isso inclui automação de tarefas, como verificação de documentos e gerenciamento de conformidade regulatória (PAIVA, 2020).

A transformação digital também afeta a cultura organizacional, promovendo uma mentalidade de inovação, aprendizado contínuo e colaboração. As equipes precisam se adaptar a um ambiente que valoriza a agilidade e a resposta rápida às mudanças tecnológicas. Além disso pode produzir resultados significativos, como aumento na eficiência, redução de custos operacionais e melhor satisfação do cliente. No entanto, também

apresenta desafios, como a necessidade de treinamento de funcionários e o gerenciamento de riscos digitais (AMARAL, 2019).

As instituições bancárias enfrentam desafios em termos de segurança cibernética e conformidade regulatória à medida que adotam tecnologias digitais. Elas devem garantir que as informações financeiras dos clientes estejam protegidas e em conformidade com as regulamentações do setor (PIRES, 2023).

Para Moreira (2017) a partir do movimento digital, houve uma alteração do comportamento do consumidor de produtos e serviços financeiros. As novas ferramentas apresentadas pelo avanço da tecnologia impactam na atitude do consumidor que se vê imerso nessa nova realidade digital que se apresenta no contexto competitivo de mercado.

Conforme Rogers (2017, p. 9-10), “a transformação digital não tem a ver com tecnologia – tem a ver com estratégia e novas maneiras de pensar.” Por isso, as transformações necessárias para uma empresa se adaptar e entrar definitivamente no mundo digital são profundas. A mentalidade da empresa precisa se transformar completamente. É preciso reimaginar o negócio, reestruturar os processos, priorizar a praticidade para o cliente acima de tudo.

A transformação digital no setor bancário contribuiu para o crescimento das instituições financeiras, melhorando a eficiência, a aquisição de clientes, a satisfação do cliente, a inovação e a oferta de serviços personalizados. Isso tem permitido que os bancos se mantenham competitivos em um ambiente de negócios em constante evolução.

3.3 Pandemia de Covid-19

A pandemia de COVID-19 teve um significativo impacto nos mercados financeiros em todo o mundo. A COVID-19 é uma doença infecciosa causada pelo coronavírus SARS-CoV-2 e teve como principais sintomas febre, cansaço e tosse seca. Outros sintomas menos comuns e que afetaram alguns pacientes foram: perda de paladar ou olfato, congestão nasal, conjuntivite, dor de garganta, dor de cabeça, dores nos músculos ou juntas, diferentes tipos de erupção cutânea, náusea ou vômito, diarreia, calafrios ou tonturas. Esses sintomas eram mais comuns antes da vacinação e das mutações (OPAS, 2022).

Dada a rápida disseminação do vírus COVID-19, os países aplicaram várias medidas de segurança previstas para reduzir sua propagação, como

distanciamento social, bloqueio, quarentena, escolas, universidades, empresas não essenciais e organizações não governamentais foram temporariamente fechadas. As viagens eram restritas; voos foram cancelados, reuniões públicas e eventos sociais foram proibidos (AQUINO et al., 2020).

O surto de COVID-19 levou a uma desaceleração significativa nas atividades econômicas mundiais, levando a inúmeras paralisações. Essas circunstâncias imprevistas levaram ao aumento da taxa de desemprego em muitos países. Portanto, essa pandemia obviamente levou ao surgimento de um ambiente complexo e desafiador para diversos gestores que precisavam encontrar soluções criativas para sustentar os negócios da empresa e ajudar seus funcionários a enfrentar os desafios dessa situação sem precedentes (BOSQUEROLLI et al., 2020).

Os líderes de empresa observaram suas organizações sofrerem uma profunda reviravolta por causa da crise da COVID-19. Criando mudanças profundas e imediatas em como as sociedades operam e como os indivíduos interagem e trabalham. Todas as pessoas testemunharam uma mudança em grande escala para o trabalho remoto, a realocação dinâmica de recursos e a aceleração da digitalização e automação para atender às necessidades individuais e organizacionais em constante mudança.

Conforme Aquino et al., (2020), a crise da COVID-19 alterou drasticamente as condições de trabalho nas organizações. Para garantir a continuidade dos negócios, a maioria das organizações mudou para o trabalho remoto, determinando que seus funcionários trabalhassem em casa, essas mudanças organizacionais inesperadas e drásticas representaram desafios significativos para os gestores.

A pandemia do Coronavírus mudou bastante a realidade da sociedade e impôs o distanciamento social. Com isso, muita gente recorreu às plataformas e aplicativos digitais dos bancos para resolver pendências do dia a dia. Diversos bancos privados tradicionais do país também viram um aumento na abertura de contas digitais pela internet. O fato é que esse novo cenário trouxe mudanças importantes e encurtou em alguns anos o processo de digitalização dessas instituições financeiras. A maioria dos bancos já possuía serviços digitais, mas seus correntistas ainda estavam começando a utilizá-los e a se familiarizar com esse tipo de tecnologia, principalmente o acesso da conta via smartphone (PIRES, 2023).

A pandemia acelerou a necessidade de os bancos adotarem a transformação digital. Com as restrições de mobilidade e o aumento das transações online, os bancos tiveram que expandir seus serviços digitais, melhorar a segurança cibernética e investir em tecnologias para atender às crescentes demandas dos clientes por serviços *online* (RODRIGUES, 2021).

As agências físicas tiveram que adotar medidas de distanciamento social e restrições no atendimento presencial, o que levou a uma maior dependência dos canais digitais. Os bancos tiveram que se adaptar para fornecer suporte online e atender às necessidades dos clientes de maneira remota. Além disso, com o aumento das transações *online*, os bancos precisaram reforçar suas medidas de segurança cibernética para proteger as informações financeiras dos clientes de ataques cibernéticos (RODRIGUES, 2021).

Contudo, a pandemia de COVID-19 teve impactos significativos nos bancos, desde a aceleração da transformação digital até desafios relacionados à inadimplência e à rentabilidade. Os bancos tiveram que se adaptar rapidamente a uma nova realidade e continuar a desempenhar um papel fundamental na economia, apoiando clientes e empresas em meio à crise.

3.4 O impacto da pandemia no Sistema Financeiro Nacional

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) desempenha um papel fundamental no Brasil e é muito importante para o funcionamento da economia do país. A pandemia de COVID-19 teve amplos impactos no sistema financeiro do Brasil, afetando diversos aspectos que vão desde o comportamento dos consumidores até as operações das instituições financeiras (SILVA, 2022).

A necessidade de distanciamento social e as restrições de mobilidade impulsionaram a digitalização no setor financeiro. Houve um aumento significativo na utilização de serviços bancários *online*, aplicativos móveis, pagamento por aproximação e outras tecnologias digitais. Com o fechamento temporário de agências físicas e a preferência por transações sem contato, os consumidores buscaram soluções digitais para suas necessidades financeiras. Isso incluiu desde a abertura de contas *online* até o aumento do uso de carteiras digitais e plataformas de investimento *online* (CHEBAR, 2023).

De acordo com Silva (2021), a pandemia acelerou a introdução de novas soluções financeiras e aprimorou as existentes. Pagamentos instantâneos,

serviços de *cashback*, e soluções de gestão financeira pessoal se tornaram ainda mais relevantes. Com a economia enfrentando desafios, as instituições financeiras precisaram adaptar suas políticas de concessão de crédito. Houve uma maior ênfase na avaliação da capacidade de pagamento dos clientes diante das incertezas econômicas.

Além disso, a pandemia gerou preocupações sobre a inadimplência devido às dificuldades econômicas enfrentadas por muitos setores. Os bancos tiveram que lidar com a implementação de medidas para mitigar riscos e oferecer soluções para clientes em dificuldades financeiras (SILVA, 2021).

Com o aumento das transações *online*, as instituições financeiras intensificaram seus investimentos em tecnologia e segurança cibernética para proteger os dados dos clientes e garantir a integridade das operações. A incerteza econômica e as mudanças nos padrões de trabalho afetaram os hábitos de consumo. Os bancos tiveram que se adaptar a uma maior ênfase em serviços digitais e à demanda por opções mais flexíveis (PAIVA, 2020).

A volatilidade nos mercados financeiros globais gerou desafios, mas também oportunidades para investidores. A busca por diversificação e ativos resilientes se tornou uma consideração chave. A pandemia da COVID-19 desencadeou transformações significativas no sistema financeiro brasileiro, acelerando a digitalização, promovendo inovações nos serviços financeiros e exigindo adaptações rápidas das instituições para lidar com os desafios econômicos e de saúde (PAIVA, 2020).

Senhoras (2020) afirma que as medidas adotadas para conter a propagação do vírus resultaram em uma desaceleração econômica e em uma série de desafios financeiros. O Quadro 01 apresenta os desafios financeiros oriundos da pandemia no sistema financeiro nacional.

Quadro 01: Desafios ocasionados pela pandemia no SFN

Queda na atividade econômica	O fechamento de empresas e a paralisação de diversas indústrias levaram a uma queda na atividade econômica do país. Setores como turismo, eventos, restaurantes e varejo foram particularmente afetados, resultando em perdas de empregos e redução de receitas
Volatilidade do	Os mercados financeiros brasileiros foram afetados

mercado financeiro	pela incerteza causada pela pandemia. Houve uma muita volatilidade nos preços das ações, commodities e moedas, o que impactou os investidores e as instituições financeiras
Queda da Bolsa de Valores	O principal índice da Bolsa de Valores brasileira, o Ibovespa, sofreu muitas quedas em março de 2020, durante o início da pandemia. Isso foi causado pela saída de investidores do mercado devido à incerteza econômica e à perspectiva de recessão
Aumento da inadimplência	Com a perda de empregos e a redução de renda, muitas pessoas e empresas enfrentaram dificuldades para pagar suas dívidas. Isso levou a um aumento na inadimplência, tanto de pessoas físicas quanto de empresas, afetando os bancos e outras instituições financeiras
Medidas de estímulo econômico	O governo brasileiro implementou uma série de medidas de estímulo econômico para mitigar os impactos da pandemia. Isso incluiu programas de auxílio emergencial, concessão de crédito para empresas e flexibilização das regras trabalhistas. Essas medidas buscaram injetar dinheiro na economia e fornecer suporte financeiro às pessoas e empresas afetadas
Aceleração da digitalização financeira	A pandemia acelerou a adoção de soluções financeiras digitais no Brasil. O uso de serviços bancários online, pagamentos por aproximação e o comércio eletrônico aumentaram significativamente, à medida que as pessoas buscavam evitar o contato físico.

Fonte: adaptado Senhoras (2020)

Como exposto, o sistema financeiro nacional desempenha um papel importante na economia brasileira, facilitando transações financeiras, mobilizando recursos, promovendo o desenvolvimento econômico e fornecendo segurança e estabilidade financeira. Sua eficiência e solidez são essenciais para o crescimento sustentável e a prosperidade econômica do país (ALFAZEMA,

2019).

O impacto da pandemia no sistema financeiro brasileiro foi evoluindo à medida que a situação sanitária e econômica foi se ajustando. As respostas do governo e das instituições financeiras foram importantes para lidar com os desafios apresentados pela crise (SILVA, 2021).

3.5 Sistema Financeiro Nacional

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é o conjunto de instituições, normas e regulamentos que compõem o sistema financeiro de um país. Ele desempenha um papel fundamental na intermediação financeira, ou seja, na captação de recursos de poupadores e na alocação desses recursos para tomadores, como empresas e indivíduos que precisam de financiamento (BACHA, 2018).

O mercado financeiro é o ambiente que possibilita que ocorram as transferências de recursos entre agentes econômicos superavitários e agentes econômicos deficitários, ou seja, os recursos vão de um grupo para o outro através do mercado financeiro. Sendo os agentes econômicos superavitários aqueles que fornecem recursos ao sistema por meio da poupança e os agentes deficitários os que captam os recursos (LIMA, 2011).

Dessa forma, para Fortuna (2005), o mercado financeiro é onde se processam essas transações, permite que um agente econômico qualquer (um indivíduo ou empresa), sem perspectivas de aplicação em algum empreendimento próprio, da poupança que é capaz de gerar (denominado como um agente econômico superavitário), seja colocado em contato com outro, cujas perspectivas de investimento superam as respectivas disponibilidades de poupança (denominado como um agente econômico deficitário).

O Sistema Financeiro Nacional é um conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores (FORTUNA, 2005).

De acordo com Assaf Neto (2003, p. 74), "o sistema financeiro é composto por um conjunto de instituições financeiras públicas e privadas, e seu órgão normativo máximo, o Conselho Monetário Nacional" (ASSAF NETO, 2003, p.74).

Segundo dados do Programa de Educação Financeira do Banco Central (BACEN, 2008), a Figura 04 ilustra o funcionamento do sistema financeiro

nacional.

Figura 04: Funcionamento do Sistema Financeiro Nacional.

Fonte: BACEN (2008, p. 02).

O mercado monetário se caracteriza por visar o controle da liquidez monetária da economia. O mesmo é criado através de uma relação entre fornecedores e tomadores de fundos em curto prazo. Os papeis são negociados tendo como base a taxa de juros. Na maior parte dos títulos públicos e privados negociados no mercado monetário não há emissão física, exigindo maior organização e controle em sua liquidez e transferência. Assim, as negociações são custodiadas e monitoradas por dois sistemas: o Selic e a Cetip (ASSAF NETO, 2011).

Já o mercado de capitais tem como objetivo atender às necessidades de financiamento de longo prazo das organizações por meio da emissão de títulos. Segundo a BM&FBOVESPA (2017, p. 2), o mercado de capitais:

> Tem como objetivo principal canalizar recursos dos agentes econômicos para a capitalização das empresas de capital aberto, por meio de operações com títulos e valores mobiliários em mercado de bolsa ou balcão. A compra e a venda de títulos e valores mobiliários pelos diversos agentes econômicos (indivíduos, empresas, fundos e instituições financeiras, por exemplo) é o que define a liquidez e o valor de mercado de tais ativos e, portanto, da empresa emissora. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) é o principal órgão responsável por controle, normatização e fiscalização desse mercado (BM&F BOVESPA, 2017, p. 2).

O mercado de câmbio é o ambiente onde se realizam as operações de câmbio entre os agentes autorizados pelo Banco Central e entre estes e seus

clientes, diretamente ou por meio de seus correspondentes. E compreende as operações de compra e de venda de moeda estrangeira, as operações em moeda nacional entre residentes, domiciliados ou com sede no País e residentes, domiciliados ou com sede no exterior e as operações com ouro-instrumento cambial, realizadas por intermédio das instituições autorizadas a operar no mercado de câmbio pelo Banco Central, diretamente ou por meio de seus correspondentes (BACEN, 2023).

Incluem-se no mercado de câmbio brasileiro as operações relativas aos recebimentos, pagamentos e transferências mediante a utilização de cartões de uso internacional, e de empresas facilitadoras de pagamentos internacionais bem como as operações referentes às transferências financeiras postais internacionais, inclusive vales postais e reembolsos postais internacionais (FORTUNA, 2013).

Quanto ao mercado de crédito, é onde atuam diversas instituições financeiras e não financeiras prestando serviços de intermediação de recursos de curto e médio prazos para agentes deficitários que necessitam de recursos para consumo ou capital de giro. O BACEN é o principal órgão responsável pelo controle, pela normatização e pela fiscalização desse mercado (BM&FBOVESPA, 2017, p. 2).

3.5.1 Instituições Financeiras Bancárias

Schumpeter (1911) e Keynes (1930) identificam os bancos como as únicas instituições financeiras que criam moeda e atuam como intermediários financeiros, liberando os investidores da necessidade de acúmulo de riqueza para o avanço de seus empreendimentos. Por exercer essa função essencial nos sistemas de pagamento e de crédito das economias capitalistas, os bancos são submetidos a rigorosos controles de concorrência e regulação pelo Estado (FREITAS, 1997), visto ainda que essas instituições visam o lucro próprio.

Keynes (1930) e Minsky (1986) afirmam que o papel do banco central é controlar a inflação do país, regulando a quantidade de moeda em circulação dentro dele e supervisionando as atividades dos bancos. Um banco central existe para acompanhar o mercado e buscar garantir a estabilidade do sistema financeiro.

As instituições financeiras bancárias são uma parte essencial do Sistema

Financeiro Nacional (SFN) de um país e desempenham um papel importante na intermediação financeira. Elas oferecem diversos produtos e serviços financeiros para clientes, como contas correntes, empréstimos, investimentos e serviços de pagamento. Para Catelli *et al.* (2001, p. 359) as instituições financeiras são responsáveis pela captação e aplicação de recursos. Apresentam o importante papel na destinação de recursos na economia e sofreram grandes mudanças nos últimos anos, por conta da globalização, da concorrência e dos avanços da tecnologia.

A intermediação financeira é o processo em que os recursos financeiros acumulados pelos clientes poupadores retornam à economia na forma de empréstimos para os clientes tomadores; como resultado dessa operação, os bancos recebem o spread (denominado como Ganho das Instituições Financeiras), uma vez que captam recursos a uma determinada taxa de juros e os emprestam a uma outra taxa superior. Devido à relevância dos bancos para a economia dos países, suas rentabilidades sempre foram alvo de discussões no mercado financeiro (NUNES *et al.,* 2013).

De acordo com o artigo 17 da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros (BRASIL, 1964).

Os principais tipos de instituições financeiras bancárias são (MARTINS, 2013):

- Bancos Comerciais: Essas instituições oferecem uma ampla gama de serviços financeiros, incluindo contas correntes, contas poupança, empréstimos a empresas e indivíduos, cartões de crédito, serviços de pagamento e muito mais. Os bancos comerciais também são responsáveis pela captação de depósitos dos clientes.
- Bancos de Investimento: Essas instituições estão focadas em serviços de investimento e financeiros para empresas e investidores institucionais. Eles auxiliam na emissão de títulos, fusões e aquisições, financiamento de projetos e consultoria financeira.
- Bancos de Desenvolvimento: Bancos de desenvolvimento, geralmente controlados pelo governo, fornecem financiamento para projetos de

infraestrutura, desenvolvimento regional e setores estratégicos da economia.

- Bancos Cooperativos: São cooperativas de crédito que operam com base na participação de seus membros. Eles oferecem serviços financeiros, como contas correntes e empréstimos, e são controlados pelos próprios associados.
- Instituições Financeiras Estrangeiras: Bancos estrangeiros com operações no Brasil oferecem uma variedade de serviços bancários para clientes locais. Eles podem operar como bancos comerciais ou de investimento, dependendo de suas atividades.
- Corretoras de Valores Mobiliários: Corretoras atuam na negociação de valores mobiliários, como ações, títulos e outros instrumentos financeiros. Elas ajudam os investidores a comprar e vender ativos financeiros.
- Agências de Rating: Agências de classificação de risco avaliam a qualidade de crédito de empresas e governos, fornecendo classificações que ajudam os investidores a avaliar o risco associado aos títulos.
- Bancos de Investimento Digital: São bancos que operam exclusivamente online, oferecendo serviços financeiros por meio de plataformas digitais, sem a presença de agências físicas.

Essas instituições desempenham um importante papel no funcionamento do sistema financeiro, contribuindo para a mobilização de recursos e a promoção do crescimento econômico. Elas estão sujeitas a regulamentações e supervisão rigorosas por parte das autoridades financeiras para garantir a estabilidade e a integridade do sistema financeiro.

De acordo com Oliveira (2021), o papel das instituições financeiras sofreu mudanças ao longo do tempo. Além de fazerem a intermediação no sistema financeiro, as instituições dedicam-se a muitas outras tarefas, como é o caso, da gestão de risco e do fornecimento de produtos e serviços personalizados. Esta evolução na função das instituições financeiras deve-se, essencialmente, aos avanços tecnológicos, que possibilitaram diminuição dos custos de transação e dos custos de informação.

O processo de digitalização dos serviços bancários surgiu da necessidade de desburocratização dos processos dos grandes bancos, o que resultou no aprimoramento da experiência do cliente, que teve acesso a mais segurança, transparência e agilidade em suas operações (BACEN, 2023).

Para lidar com esse movimento de digitalização bancária, os bancos têm buscado o desenvolvimento de capacidades organizacionais internas ou parcerias com empresas de tecnologia. O fenômeno da digitalização bancária engloba, em menor ou maior grau, todas as instituições financeiras, incluindo os maiores conglomerados bancários, que já estão em processo de migração integral para o ambiente digital e têm estimulado a migração dos clientes para esse canal de atendimento (BACEN, 2023).

Atualmente, observa-se uma verdadeira revolução no sistema bancário através de tecnologias que possibilitam pagamento por aproximação, as criptomoedas, o *blockchain*, Pix e o *open banking*. Além disso, a tecnologia permite as pessoas a não precisarem sair de casa, entrar em uma fila, falar com o gerente e realizar uma transação (FEBRABAN, 2021).

A digitalização no setor foi impulsionada pela crise da pandemia, mas ela já vinha acontecendo de maneira tímida há alguns anos. No entanto, mesmo com esse crescimento, levar para o mundo digital um público avesso à tecnologia se tornou um dos grandes desafios das instituições que tentam se enquadrar cada vez mais no ambiente online (FEBRABAN, 2021).

3.6 Oportunidades e desafios da aceleração digital nas instituições bancárias

O setor bancário tem experimentado uma transformação significativa nos últimos anos, impulsionada pela rápida evolução da tecnologia. A digitalização tornou-se uma pedra angular das operações bancárias, impactando todas as facetas do setor, desde a forma como as instituições atendem seus clientes até como gerenciam seus processos internos. Essa transformação, muitas vezes referida como "aceleração digital," trouxe consigo uma série de oportunidades e desafios que moldaram a situação bancária atual (NEGREIROS, 2021).

Com a pandemia de Covid-19, as instituições financeiras foram forçadas a agir rapidamente para proteger seus funcionários, transformar suas operações e atender os clientes de maneiras novas e aprimoradas. À medida que o coronavírus continuava a se espalhar pelo mundo, muitas organizações perderam suas metas financeiras devido a interrupções estratégicas e operacionais e à redução da demanda dos clientes (MATTA *et al*., 2021).

De acordo com Araújo (2021), a revolução do software — que já abalou muitos setores e tornou alguns setores essencialmente obsoletos — ainda está transformando rapidamente o setor de serviços financeiros. A transformação digital no setor bancário já começou e essas mudanças trouxeram serviços bancários online 24 horas por dia, 7 dias por semana e transações instantâneas.

Ainda assim, o processo de transformação digital neste segmento é lento. Pois as instituições precisam desenvolver uma estratégia detalhada para mudar seu modelo de distribuição, revisar e aprimorar ofertas de valor, bem como desenvolver processos centrados no cliente de ponta a ponta que possam resultar em crescimento e satisfação do cliente (ARAÚJO, 2021).

Atualmente, existem diversas tecnologias disponíveis que podem auxiliar no processo de transformação digital do setor bancário. Uma boa estratégia deve incluir tecnologias relevantes que possam proporcionar maior valor para o banco e seus clientes. Entre as soluções de tecnologia de tendência, pode-se distinguir (NOGUEIRA NETO; ARAUJO, 2020):

- Inteligência artificial (IA): a IA no setor bancário é representada por *chatbots* ou assistentes online que ajudam os clientes com seus problemas, fornecendo as informações necessárias ou executando diferentes transações;
- *Blockchain*: a implementação do *blockchain* no setor bancário pode resultar em uma interface melhor, mais precisa nos dados e com transações seguras. Além disso, esses tipos de soluções tornarão transparentes as transações e diferentes operações, facilitando a colaboração. Não haverá necessidade de intermediação de terceiros, elevando assim o nível de confiança dos clientes;
- Internet das Coisas: a IoT é útil na análise de dados em tempo real, tornando a experiência do cliente mais pessoal, e os bancos podem fornecer ofertas personalizadas individualmente. Graças aos dispositivos vestíveis, os clientes podem efetuar pagamentos sem contato de maneira fácil e contínua. Além disso, a IoT é útil no gerenciamento de riscos e no acesso às plataformas; o processo de autenticação pode ser suportado por sensores biométricos que tornam o acesso mais seguro e protegido.

- Computação em Nuvem: a computação em nuvem é outra tecnologia ajuda os bancos a se tornarem mais eficientes e lhes dão a chance de oferecer mais inovações, bem como ter melhor produtividade, melhores operações e entregar produtos e serviços instantaneamente. A computação em nuvem, assim como a IoT, ajuda no gerenciamento de riscos e cria um ambiente seguro para os clientes e sistemas bancários internos.

A transformação digital do setor bancário trará grandes inovações que mudarão a imagem dos bancos que se conhece hoje. As tecnologias trazem inúmeras oportunidades para os bancos e seus clientes, protegendo dados pessoais, aumentando a transparência e possibilitando gerenciar fundos a qualquer hora e em qualquer lugar (PAIVA, 2020).

A transformação digital das instituições bancárias traz novas oportunidades para os clientes, pessoas físicas, pequenas empresas e grandes corporações, bem como para os próprios bancos. Estratégia inteligente e melhorias constantes podem resultar em vantagens, conforme Quadro 02 (NOGUEIRA NETO; ARAUJO, 2020).

Quadro 02: Vantagens da transformação digital nas instituições bancárias

Conveniência	As contas bancárias pessoais e da empresa estão disponíveis em qualquer dispositivo, a única coisa que precisa é a conexão com a Internet. Isso traz mais satisfação ao cliente, pois ele pode acompanhar constantemente o saldo de sua conta e gerenciar as informações de seu perfil pessoal (adicionar novo endereço de correspondência, e-mails, números de telefone etc.).
Serviço 24/7	Os serviços bancários online estão disponíveis 24 horas por dia, 7 dias por semana, durante todo o ano, mesmo nos finais de semana. Não há necessidade de ficar em filas e esperar a abertura do banco para realizar determinadas operações.
Economia de tempo	Pode-se ter acesso à conta de casa. É muito conveniente, pois antes poderia perder uma ou duas horas no banco para fazer operações simples, e agora

	isso é feito sem problemas em casa ou em qualquer outro lugar onde haja uma conexão com a Internet.
Transferências automatizadas	Os bancos diretos podem fornecer transferências automatizadas ilimitadas (aceitar depósitos em folha de pagamento ou fornecer pagamento automático de contas) sem taxas adicionais pelos serviços, mesmo para instituições financeiras externas.
Gerenciamento mais fácil	As contas online podem ser facilmente gerenciadas, embora exijam mais informações do que os bancos tradicionais. Os próprios clientes podem adicionar informações ou entrar em contato diretamente com assistentes online para fornecer suporte sobre o problema atual. Além disso, as informações do beneficiário são mantidas no sistema, não há necessidade de reinserir os dados para os pagamentos seguintes, etc.

Fonte: Adaptado de Nogueira Neto e Araújo, 2020

Embora as vantagens sejam importantes, ainda existem algumas desvantagens que acompanham o processo, conforme Quadro 03 (NOGUEIRA NETO; ARAUJO, 2020).

Quadro 03: Desvantagens da transformação digital nas instituições bancárias

Problemas de segurança	A segurança cibernética é uma das questões mais importantes que as empresas e instituições estão lutando para superar. Mesmo um software sofisticado que protege dados provisórios não pode proteger completamente as contas de golpistas*, phishing,* ataques de *hackers,* etc.
Serviços	Nem todos os bancos podem oferecer uma ampla gama de serviços online. Ainda assim, existem alguns que exigem a presença física nos bancos tradicionais. Transações complexas também podem exigir a presença no banco. Além das transações internacionais que não são possíveis com todos os bancos digitais.

Fonte: Adaptado de Nogueira Neto e Araújo, 2020

O número de desvantagens é bem reduzido. As vantagens superam as desvantagens e facilitam muito o dia a dia, reduzem custos, economizam tempo do cliente, prestando serviços com eficiência (PAIVA, 2020).

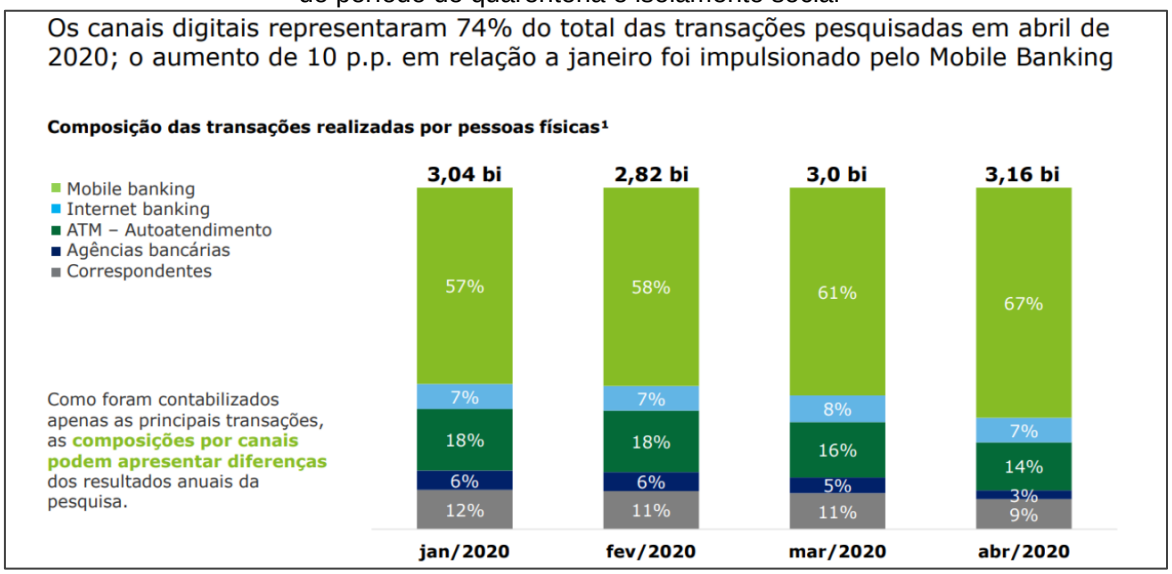
O processo de transformação digital é interminável à medida que as tecnologias se aprimoram, os sistemas devem ser constantemente atualizados. Novas tecnologias proporcionarão novos serviços que, novamente, exigirão atualização e suporte constantes (GARCIA, 2021).

Segundo Rodrigues (2021), a transformação digital no setor bancário vai acelerar nos próximos anos. As instituições financeiras devem levar em consideração o estado atual das coisas, elaborar uma estratégia consistente e usar as ferramentas certas para ter sucesso no futuro.

De acordo com os dados da Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária (2020), realizada em parceria com a consultoria Deloitte, as transações bancárias feitas por pessoas físicas pelos canais digitais – internet e mobile banking – foram responsáveis por 74% das operações em abril de 2020, um mês após o início da quarentena e das medidas de isolamento social (Figura 05).

Os smartphones representaram 67% das transações analisadas neste mês. A pandemia afetou todos os setores produtivos, mas para os bancos serviu como uma oportunidade para acelerar a transformação digital (TADEU, 2020).

Figura 05: Gráfico mostra o avanço do uso dos canais digitais no mês de abril/20, após o início do período de quarentena e isolamento social



Fonte: Tadeu, 2020

A tecnologia coloca os bancos em uma nova era e isso é um ponto positivo. As pessoas e empresas estão diante de instituições financeiras

modernas e com serviços muito mais acessíveis. Mas ainda precisa ir muito além. Virar a chave do banco offline para o online requer um investimento pesado em ferramentas tecnológicas, principalmente em cibersegurança (MONTINI, 2021).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Canais digitais em expansão

No ano que as pessoas precisaram ficar em casa devido a Covid-19 em 2020, o meio digital foi a resposta para que as pessoas pudessem se comunicar e se conectar. De alguma forma, essa estadia das pessoas em casa acelerou o desenvolvimento do mercado financeiro brasileiro (ALMEIDA *et al.,* 2022).

Para que as empresas pudessem continuar atendendo aos seus clientes, elas precisaram se adaptar a esse novo consumidor digital. E os bancos não ficaram de fora dessa adaptação. O setor bancário ficou atrás apenas do setor governamental em investimentos tecnológicos em 2020. Ao total houve um acréscimo de 8% em investimentos em tecnologia como inteligência artificial, segurança cibernética e trabalho remoto (FRANQ, 2021).

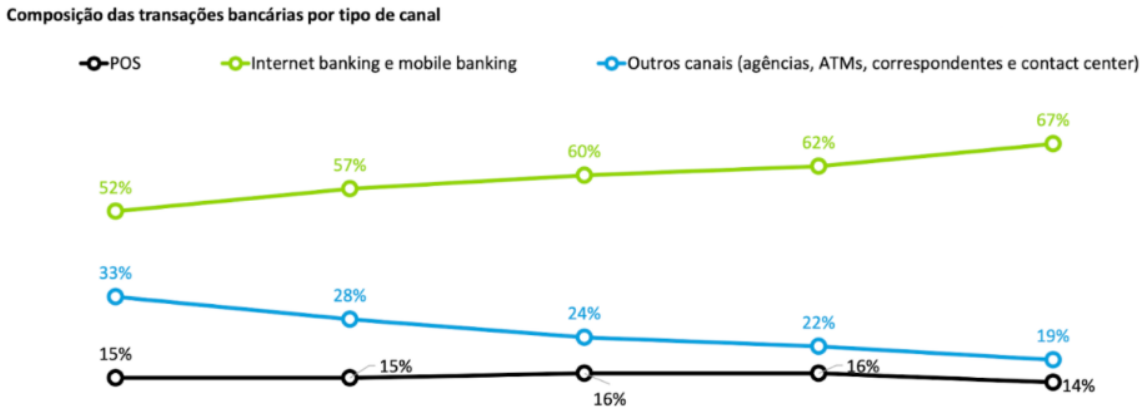
Os canais digitais oferecem conveniência, agilidade e acesso a serviços financeiros a qualquer momento e em qualquer lugar, o que tem atraído cada vez mais consumidores. Com a utilização de dispositivos móveis, como smartphones e tablets, as pessoas podem realizar transações bancárias, pagar contas, fazer investimentos e transferências de forma rápida e segura (ALMEIDA *et al.,* 2022).

Essa mudança de preferência dos consumidores tem levado as instituições financeiras a investirem cada vez mais em canais digitais, como aplicativos móveis, internet banking e atendimento online. Além disso, a oferta de novas tecnologias, como pagamentos por aproximação, carteiras digitais e criptomoedas, também contribui para o crescimento dos canais digitais (BTG, 2023).

A transformação digital do setor financeiro continua em ritmo acelerado, e é provável que a proporção de transações realizadas por meios digitais continue a aumentar à medida que a tecnologia avança e os consumidores se adaptam às novas opções disponíveis (NOGUEIRA NETO; ARAUJO, 2020).

Os canais digitais seguem em expansão, enquanto os canais tradicionais perdem espaço na composição do total de transações. Houve o maior aumento dos últimos anos em transações bancárias, totalizando 20% e a maioria delas foi feita pelo Mobile Banking, isso é, o celular é o responsável por mais da metade das transações como exposto na Figura 06 (FRANQ, 2021).

Figura 06: Transações bancárias por tipo de canal



Fonte: FRANQ (2021)

Zimmermann (2021) ressalta que é importante destacar que a presença de canais tradicionais ainda é relevante, principalmente para atender às necessidades daqueles que preferem o atendimento presencial ou que enfrentam limitações de acesso à tecnologia. Muitas instituições financeiras têm adotado uma abordagem multicanal, combinando a conveniência dos canais digitais com a disponibilidade de pontos de atendimento físico, como agências e caixas eletrônicos, para atender a diversos perfis de clientes.

4.2 Evolução do número de contas por cliente

A pandemia de coronavírus teve um impacto significativo no setor financeiro, impulsionando a adoção de contas correntes digitais no Brasil e em muitos outros países. Com as restrições de mobilidade e o distanciamento social, as pessoas buscaram alternativas para realizar transações financeiras de forma segura e conveniente (SKINNER, 2020).

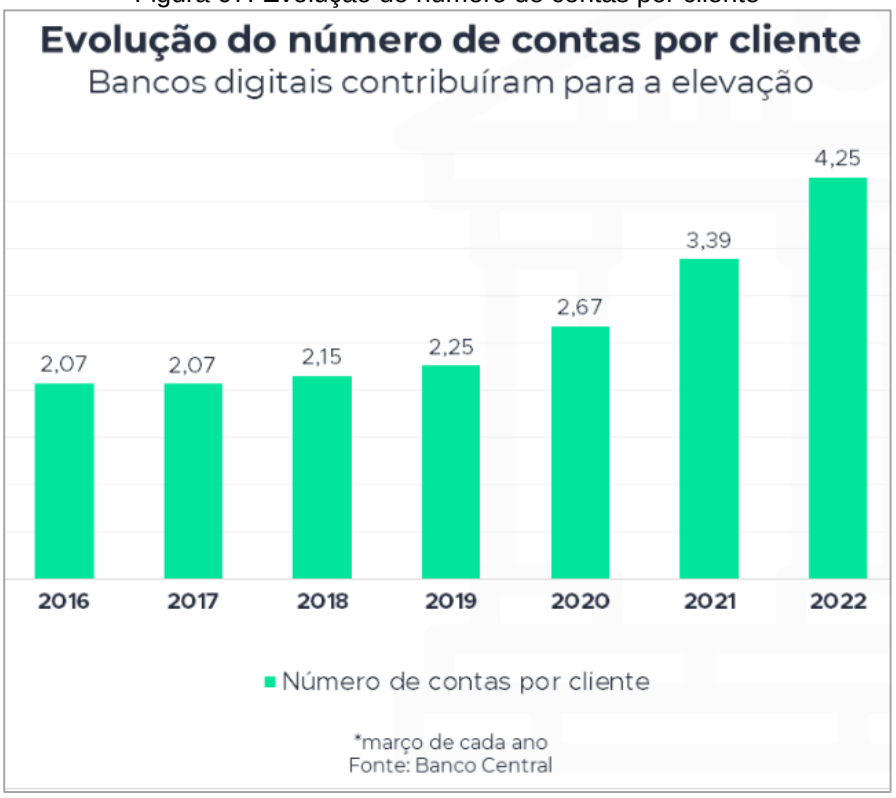
As contas correntes digitais oferecem uma maneira rápida e fácil de abrir uma conta bancária sem a necessidade de comparecer a uma agência física. Por meio de aplicativos móveis ou plataformas online, os clientes podem realizar todo o processo de abertura de conta de forma digital, enviando documentos eletronicamente e passando por processos de verificação remota de identidade (NOGUEIRA NETO; ARAUJO, 2020).

A facilidade para abrir uma conta digital, aliada à restrição de mobilidade por causa da pandemia de coronavírus, fez a quantidade de contas correntes por cliente no Brasil quase dobrar de 2020 a 2022 (RIBEIRO, 2022).

Em 2022, em média, empresas e consumidores possuem, cada um, 4,25

contas ativas. Antes de a infecção se espalhar pelo país, o total era de 2,67, de acordo com dados de março de 2020 do Banco Central. Esse número já vinha em leve crescimento desde 2018 — refletindo a aprovação de abertura de contas de forma remota (essa possibilidade foi aprovada em abril de 2016 pelo Conselho Monetário Nacional) e a entrada de bancos digitais no mercado (RIBEIRO, 2022).

Figura 07: Evolução do número de contas por cliente



Fonte: Ribeiro, 2022

A conveniência e a agilidade das contas correntes digitais, aliadas à necessidade de evitar aglomerações e minimizar o contato pessoal durante a pandemia, levaram a um aumento significativo no número de contas correntes por cliente no Brasil. Essa tendência foi observada em outros países também (FURTADO; MENDONÇA, 2020).

Além disso, as contas correntes digitais muitas vezes oferecem vantagens adicionais, como tarifas mais baixas, isenção de taxas para determinadas transações e facilidade de uso por meio de dispositivos móveis. Esses benefícios também contribuíram para o aumento da adoção dessas contas durante a pandemia. No entanto, as contas correntes digitais podem não ser adequadas para todas as pessoas e situações. A inclusão financeira é um aspecto crucial a ser considerado, garantindo que todos tenham acesso a serviços financeiros,

independentemente de sua familiaridade ou acesso à tecnologia (SOARES, 2022).

4.3 Evolução tecnológica do setor bancário

Segundo Negreiros (2021), o setor bancário passou por uma evolução tecnológica contínua ao longo dos anos, impulsionada pelas mudanças no comportamento dos consumidores e pelas demandas por serviços mais convenientes e eficientes. A tecnologia desempenha um papel fundamental nesse processo, permitindo que as instituições financeiras ofereçam uma variedade de serviços digitais aos seus clientes.

A digitalização no setor bancário abrange diversos aspectos, desde a disponibilidade de serviços online, como internet banking e aplicativos móveis, até a adoção de novas tecnologias, como inteligência artificial, aprendizado de máquina e *blockchain.* Essas inovações têm o objetivo de melhorar a experiência do cliente, aumentar a eficiência operacional e fornecer soluções financeiras mais acessíveis (SILVA, 2023).

De acordo com Viana (2018), mudanças no comportamento dos consumidores, como a preferência por conveniência, agilidade e acesso rápido aos serviços financeiros, têm impulsionado a demanda por soluções digitais. Os clientes buscam a capacidade de realizar transações bancárias a qualquer momento e em qualquer lugar, além de serviços personalizados e adaptados às suas necessidades.

Além disso, as *fintechs* (startups financeiras) têm desempenhado um papel importante na transformação digital do setor bancário, introduzindo inovações disruptivas e soluções financeiras alternativas. Essas empresas têm se concentrado em oferecer experiências mais ágeis e simplificadas, muitas vezes utilizando tecnologias avançadas e abordagens inovadoras para atrair os consumidores (TEIXEIRA, 2020).

Como resultado dessa evolução tecnológica e das mudanças no comportamento dos consumidores, as instituições financeiras têm buscado se adaptar e adotar estratégias digitais para atender às demandas do mercado. A transformação digital no setor bancário é um processo contínuo, à medida que novas tecnologias e demandas surgem, e é provável que continue a moldar a forma como interagimos com os serviços financeiros no futuro (NOGUEIRA

NETO; ARAUJO, 2020).

Com as mudanças no comportamento dos consumidores, que intensificaram a realização de transações em tempo real, especialmente por aplicativos ou ferramentas de mensagens instantâneas, como Pix, aumentou a expectativa em torno da velocidade, disponibilidade, segurança e eficiência em relação aos serviços bancários (BRANDÃO, 2022).

Hoje, para atender essa demanda, não basta apenas investimentos significativos em tecnologia e em qualificação de colaboradores, além disso, um banco deve ter uma proposta de valor que proporcione uma melhor experiência de serviços e produtos para seus clientes (BRANDÃO, 2022).

Conforme dados da Febraban (2022), em uma pesquisa realizada com 23 instituições bancárias 91% dos bancos entrevistados decidiram alavancar canais digitais como principal meio de relacionamento e forma de entregar melhor experiência ao cliente e 87% afirmam que a alta expectativa do cliente em relação aos canais digitais e sua usabilidade impulsionaram a digitalização do banco. A Figura 08 ilustra as prioridades dos bancos no ano de 2022.

Figura 08: Prioridades dos bancos

Fonte: Brandão (2022).

De acordo com as análises do estudo da Febraban (2022), tornou-se então padrão proporcionar uma melhor experiência para os clientes nos canais digitais. Além da eficiência através da digitalização das operações. Isso tudo tem levado o setor a explorar uma série de temas que complementam as estratégias de investimentos em tecnologia para este ano.

4.4 Impactos da digitalização no setor bancário

A digitalização do setor financeiro tem impactado significativamente a necessidade de agências bancárias físicas. Com o avanço da tecnologia e o aumento do acesso à internet, muitas operações financeiras que antes eram realizadas presencialmente em agências agora podem ser feitas de forma digital (ALMEIDA *et al.,* 2022).

As modalidades de pagamentos e transferências eletrônicas têm se tornado cada vez mais populares. Essas alternativas oferecem maior conveniência e agilidade para os clientes, permitindo que eles realizem suas transações financeiras sem precisar se deslocar até uma agência bancária física (ALMEIDA *et al.,* 2022).

Como resultado, muitas instituições financeiras têm reavaliado suas estruturas físicas, fechando agências menos utilizadas e redimensionando suas operações para se adaptarem às mudanças no comportamento dos consumidores. Isso pode levar a uma redução no número de agências bancárias ao longo do tempo (FERRARI, 2023). A Figura 09 ilustra o número de agências fechadas no Brasil de 2007 a 2022.

Figura 09: Número de agências fechadas no Brasil de 2007 a 2022.

Fonte: Ferrari (2023)

De acordo com Bafutto (2023), apesar da redução no número de agências físicas, a digitalização do setor financeiro também traz benefícios, como a disponibilidade de serviços bancários 24 horas por dia, 7 dias por semana, e a possibilidade de realizar transações de forma mais rápida e segura. No entanto, é fundamental garantir que a inclusão financeira esteja presente, oferecendo alternativas e suporte para aqueles que não têm acesso ou preferem operações presenciais.

A Febraban afirma que as instituições financeiras estão adequando suas estruturas à nova realidade do mercado, com maior utilização dos canais digitais, que oferecem mais comodidade (FERRARI, 2023).

Para Santana (2023), embora a digitalização tenha trazido muitos benefícios, também há desafios a serem enfrentados, como a necessidade de garantir a segurança cibernética e a privacidade dos dados dos clientes, bem como a inclusão financeira de pessoas que não têm acesso ou habilidades digitais. No entanto, no geral, a digitalização tem impulsionado a transformação positiva do setor bancário, melhorando a eficiência, a conveniência e a experiência do cliente.

Os bancos brasileiros, apesar do histórico de resiliência, alta capitalização e desempenho superior ao de seus pares internacionais, vinham sofrendo uma série de desafios estruturais e competitivos antes mesmo do surgimento da crise do novo coronavírus (CARLUCCIO *et al.,* 2020).

Contudo, a exclusão digital tem um impacto significativo na digitalização bancária. Quando certos grupos de pessoas não têm acesso ou habilidades para lidar com tecnologias digitais, eles ficam excluídos dos benefícios e serviços oferecidos pela digitalização bancária (ASSIS *et al.,* 2022).

Para mitigar esses impactos, é fundamental que os bancos e as autoridades reguladoras adotem medidas para reduzir a exclusão digital. Isso pode envolver a criação de programas de inclusão digital, parcerias com organizações comunitárias para fornecer treinamento em habilidades digitais e o desenvolvimento de soluções financeiras alternativas que atendam às necessidades das pessoas excluídas digitalmente (ASSIS *et al*., 2022).

Por fim, a pandemia de COVID-19 desencadeou mudanças significativas em todas as esferas da sociedade, incluindo a economia. No setor bancário brasileiro, essas mudanças foram particularmente impactantes, pois as instituições tiveram que acelerar sua transformação digital para se adaptar a uma

nova realidade. A relevância do tema reside na necessidade de compreender os desafios e oportunidades que surgiram em um ambiente de rápida digitalização.

As instituições bancárias desempenham um papel fundamental na economia e na vida cotidiana das pessoas. O entendimento das mudanças que ocorreram devido à pandemia, bem como os efeitos dessas mudanças nas operações e estratégias das instituições, é fundamental. Isso porque os resultados dessa transformação afetam não apenas as próprias instituições, mas também os clientes e a estabilidade financeira do país.

Em comparação com outros setores, os bancos resistiram à tempestade da pandemia. Eles estiveram bem posicionados para desempenhar um papel vital na retomada das economias em todo o mundo. Entretanto, devido aos bloqueios, interrupções na força de trabalho e declínio da atividade econômica em todos os cantos do mundo, a pandemia apresentou novos desafios (SANTOS, 2021).

Segundo Garcia (2021), muitas mudanças provocadas pela pandemia foram desencadeadas anos atrás pela introdução de smartphones, mídias sociais, sensores digitais, inteligência artificial (IA) e a própria internet. Os bancos e outros serviços financeiros têm muitas oportunidades digitais para crescer e se tornar negócios mais eficientes e eficazes.

A pandemia da COVID-19 atingiu todos os cantos do mundo, não deixando nenhuma nação e nenhum mercado ileso. Isso forçou as empresas de todos os setores a buscar meios de sobreviver e atravessar essa fase. Em meio a toda essa agitação, a competição por empréstimos e serviços bancários digitais online, tanto no nível corporativo quanto no nível do consumidor, aumentou (LIRA, 2022).

Como resultado, os bancos precisaram fornecer serviços amplos e modernos para reter clientes e, ao mesmo tempo, evitar a concorrência. Ou seja, os bancos precisaram fazer mudanças rápidas para atrair clientes vulneráveis a permanecer. Com tudo isso houve efeitos positivos duradouros na economia em geral, começando com o fornecimento de mais serviços digitais, pagamentos simplificados e melhores experiências financeiras e de usuário.

Mesmo com o avanço da digitalização intensificado pela pandemia, ainda existem 34 milhões de brasileiros sem conta bancária ou que a usam com pouca frequência. Dados de um estudo exclusivo do Instituto Locomotiva, referentes a janeiro de 2021, mostram que 10% dos brasileiros não tinham conta em banco

(16,3 milhões) em janeiro de 2021, enquanto outros 11% (17,7 milhões) não movimentaram a conta no mês anterior, o que totaliza 21% do total sem conta em banco ou com pouco uso. Um ano antes, em janeiro de 2020, essa parcela era de 29% do total (CARNEIRO, 2021)

Nesse sentido, os bancos precisam oferecer formas mais modernas de tecnologia para atender às necessidades de todos os clientes e parceiros de negócios. Já existe uma aceleração global nas formas como as instituições financeiras estão se movendo em direção à tecnologia e a adotando.

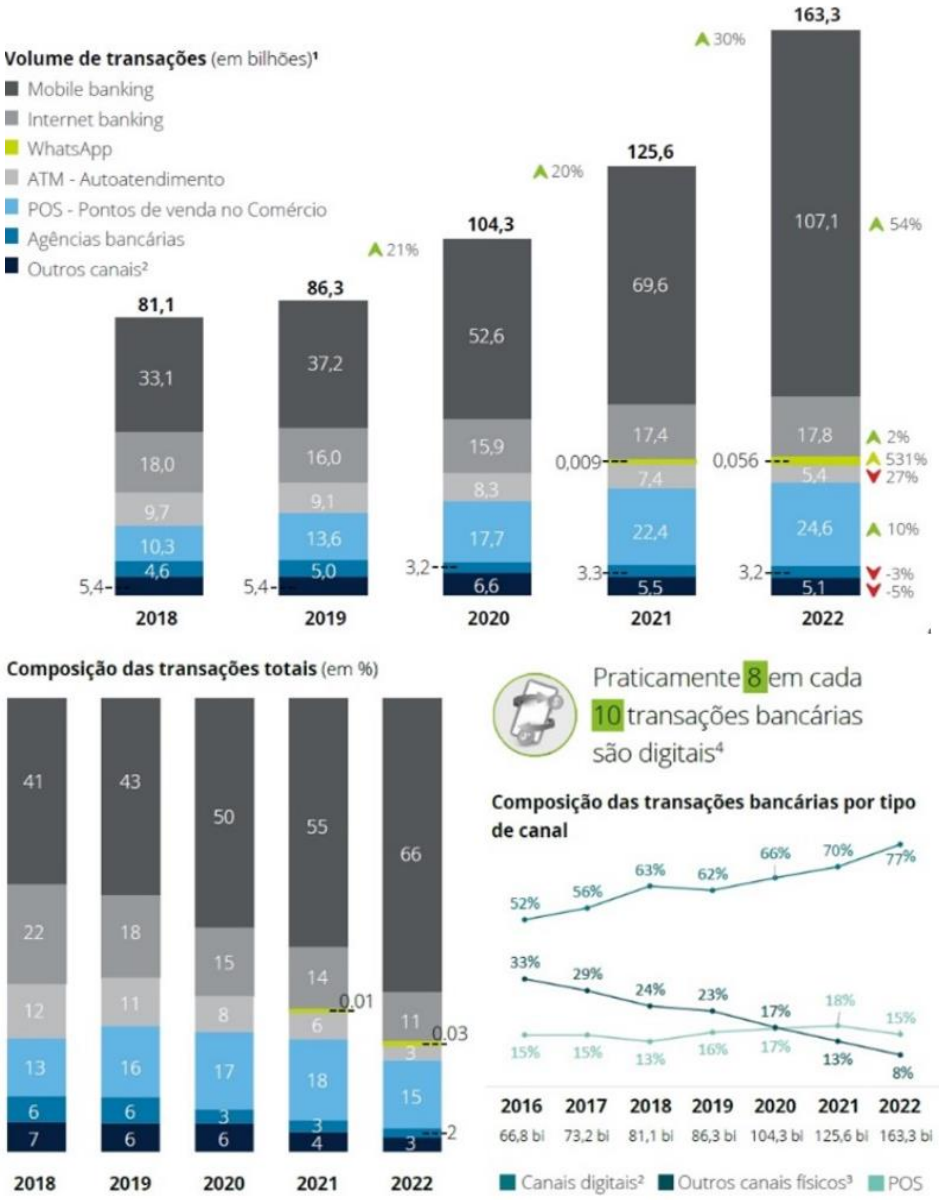
A transformação digital no setor bancário tem implicações significativas para a sociedade como um todo. A experiência do cliente, a segurança das transações financeiras, a acessibilidade aos serviços bancários e a inclusão financeira são áreas que afetam diretamente a vida dos cidadãos.

4.5 Aumento das transações digitais

Os brasileiros estão ampliando suas transações digitais bancárias por uma série de razões, muitas das quais refletem tendências globais em direção à digitalização financeira. A disponibilidade de serviços bancários *online* e aplicativos móveis facilita o acesso às contas bancárias a qualquer hora e em qualquer lugar, sem a necessidade de visitar fisicamente uma agência.

Quase oito em cada dez operações financeiras realizadas no Brasil ocorrem através de meios digitais, como mobile banking e internet banking (77%), conforme indicado no segundo volume da Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2023 (referente ao ano de 2022), conduzida pela Deloitte. O celular, por si só, é responsável por 66% de todas as transações no país. Em 2022, os cidadãos brasileiros realizaram um total de 163,3 bilhões de transações através dos diversos canais oferecidos pelos bancos, representando um notável aumento de 30% em comparação com 2021 (FEBRABAN, 2023).

Figura 10: Volume e composição das transações



Fonte: Febraban, 2023.

O estudo indicou uma queda nas transações realizadas pelos cidadãos brasileiros nas agências bancárias, diminuindo de 3,3 bilhões para 3,2 bilhões. Atualmente, esse canal representa apenas 2% do total. As operações em ATMs também apresentaram redução, passando de 7,4 bilhões para 5,4 bilhões, assim como aquelas realizadas em *contact centers* e correspondentes, que diminuíram de 5,5 bilhões para 5,2 bilhões. Esses resultados reiteram, mais uma vez, que a cada ano mais brasileiros aderem aos canais digitais, evidenciando a inovação, segurança, acessibilidade e confiabilidade desses meios nas transações bancárias cotidianas (FEBRABAN, 2023).

O aumento do acesso à internet e o crescimento da conectividade móvel permitem que mais pessoas realizem transações bancárias usando dispositivos

móveis, mesmo em áreas remotas. Avanços na segurança cibernética e a implementação de medidas de proteção, como autenticação de dois fatores, contribuem para a confiança dos usuários ao realizar transações online. Além disso, a popularidade e a ampla aceitação de cartões de débito e crédito incentivam os brasileiros a realizar transações digitais, seja em lojas físicas ou *online* (CAETANO, 2023).

Conforme Silva (2020), a introdução de tecnologias inovadoras por parte de instituições financeiras tradicionais e o surgimento de *fintechs* oferecendo soluções financeiras inovadoras incentivam a adoção de métodos de transação digital. A aceitação crescente de pagamentos por aproximação, como a tecnologia NFC *(Near Field Communication)*, facilita transações rápidas e sem contato físico.

Em um pouco mais de dois anos de funcionamento, o Pix tem introduzido maior velocidade e praticidade aos pagamentos e transferências de valores. A transformação no comportamento dos clientes, promovida pelo Pix, é corroborada pelos números de adesão a esse meio instantâneo de pagamento (FEBRABAN, 2023).

Figura 11: Volume e composição das transações

Fonte: Febraban, 2023.

À medida que os consumidores migram para compras *online* e adotam novos modelos de negócios, como assinaturas e serviços sob demanda, as transações digitais tornam-se essenciais. O aumento das transações online, impulsionado pelo comércio eletrônico, leva os consumidores a realizar

pagamentos e transferências digitais com mais frequência (CAETANO, 2023).

Em 2022, foram abertas 46,2 milhões de contas correntes, sendo que 63% desse montante foram abertas por meio de canais digitais, como mobile banking e internet banking. Pelo segundo ano consecutivo, o número de contas abertas por canais digitais superou aquelas abertas em canais físicos (FEBRABAN, 2023).

A busca por eficiência e agilidade nas transações financeiras leva os consumidores a optarem por métodos digitais, que muitas vezes são mais rápidos do que os processos tradicionais. Esses fatores combinados refletem uma mudança significativa nos hábitos bancários no Brasil, à medida que os brasileiros buscam conveniência, segurança e eficiência em suas transações financeiras.

5 CONCLUSÃO

A pandemia de COVID-19 impôs desafios sem precedentes às instituições bancárias brasileiras, ao mesmo tempo em que trouxe oportunidades significativas para a aceleração digital. Nesse estudo, explorou-se o impacto da pandemia nas instituições bancárias do Brasil, examinando as mudanças na demanda dos clientes, a evolução das tecnologias digitais e as respostas estratégicas adotadas pelos bancos.

As instituições bancárias brasileiras enfrentaram um ambiente de negócios profundamente modificado pela pandemia. A necessidade de distanciamento social e restrições físicas impulsionou uma rápida adaptação à prestação de serviços financeiros digitais. Essa adaptação não foi uma escolha, mas uma necessidade para atender às demandas dos clientes e assegurar a continuidade dos negócios.

Na verdade, a pandemia acelerou a transição de muitas instituições para plataformas digitais. Os bancos intensificaram os investimentos em aplicativos móveis, Internet Banking e outras soluções online. Isso não apenas permitiu que os bancos continuassem operando durante a crise, mas também expandiu seu alcance a novos clientes que se tornaram mais dependentes dos serviços digitais.

Com a crescente digitalização, surgiram desafios de segurança cibernética e as agências bancárias tiveram que fortalecer suas defesas contra ameaças digitais, protegendo as informações dos clientes e garantindo transações seguras. A segurança se tornou uma preocupação constante, uma vez que os cibercriminosos procuraram se aproveitar da situação.

Enquanto a digitalização trouxe benefícios, também revelou disparidades na sociedade. A falta de acesso à internet e dispositivos digitais entre alguns segmentos da população agravou a exclusão financeira. Os bancos enfrentam o desafio de equilibrar a transformação digital com a inclusão financeira, garantindo que todos tenham acesso aos serviços bancários.

A aceleração digital não afetou apenas as instituições tradicionais, mas também abriu espaço para *fintechs* e novos concorrentes no mercado financeiro. A competição aumentou, e os bancos tradicionais tiveram que inovar continuamente para se manterem relevantes. A transformação digital não diz respeito apenas a tecnologia, mas também a uma mudança cultural nas

instituições bancárias. Os funcionários tiveram que se adaptar a novos processos e mentalidades.

Para pesquisas futuras, sugere-se pesquisar estratégias para superar as disparidades na inclusão digital, garantindo acesso a serviços bancários para todos os segmentos da sociedade e/ou avaliar programas de inclusão financeira implementados pelos bancos e seu impacto.

Contudo, a pandemia apresentou oportunidades significativas para a aceleração digital nas instituições bancárias brasileiras, ao mesmo tempo em que expôs desafios complexos. A transformação digital é essencial para a sobrevivência e o sucesso a longo prazo dessas instituições. No entanto, ela deve ser conduzida com cuidado, levando em consideração a segurança, a inclusão financeira e a necessidade de manter a confiança dos clientes. As instituições que conseguirem equilibrar esses aspectos e inovar de maneira eficaz estarão mais bem posicionadas para prosperar em um ambiente financeiro em constante evolução.

REFERÊNCIAS

ALFAZEMA, A. J. **Reestruturação do sistema financeiro e seu impacto na concessão do crédito bancário ás pequenas e médias empresas em Moçambique (2000-2017).** Porto Alegre/RS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2019.

ALMEIDA, G. A. *et al.* **A nova estruturação no sistema bancário: digitais x tradicionais período pós pandemia no Brasil**. Trabalho de Conclusão de Curso. São Paulo/SP: Universidade São Judas Tadeu, 2022.

AMARAL. F. M. **Transformação digital:** resistências e aplicações para implementação em uma Empresa de Seguros. Niteroi/RJ: Universidade Federal Fluminense – UFF, 2019.

AQUINO, E. M. L. *et al.* Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, 25(Supl.1): 2423-2446, 2020.

ARAUJO, T. M. J. **Transformação digital e o setor bancário:** Uma análise sobre a implantação de uma ferramenta tecnológica em um grande banco público brasileiro e seus efeitos no âmbito interno e externo. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2021.

ASSAF NETO, A. **Mercado financeiro**. - 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, A. **Mercado Financeiro.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ASSIS, I. J.; MAZARÃO, L. A.; GONÇALVES, M. R. H. **O crescimento da tecnologia financeira no brasil**: uma análise sobre a (ex) inclusão digital no cenário econômico nacional. São Paulo/SP: Universidade São Judas Tadeu, 2022.

BACHA, C. J. **Sistema Financeiro Nacional:** Análise dos instrumentos prudenciais, disciplinares e punitivos. Trabalho de Conclusão de Curso. Florianópolis/SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 2018.

BAFUTTO, M. **PIX e pagamentos digitais impulsionam a economia cashless:** destaque da Febraban Tech 2023. 2023. Disponível em: https://blog.idwall.co/pix-pagamentos-digitais-febraban-tech/. Acesso em 12 nov. 2023.

BRANDÃO, M. **Como está a maturidade da tecnologia bancária no Brasil?** 2022. Disponível em: https://consumidormoderno.com.br/2022/08/08/tecnologia-bancaria-brasil-maturidade/. Acesso em: 05 nov. 2023.

BANCO CENTRAL. **Mercado de câmbio – Definições.** Disponível em: https://www.bcb.gov.br/meubc/faqs/p/o-que-e-mercado-de-cambio. Acesso em 03 out. 2023.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. O que é banco (instituição financeira). Disponível em:

https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/bancoscaixaseconomicas. Acesso em: 18 de out. de 2023.

BARRETO, M. L. *et al*. O que é urgente e necessário para subsidiar as políticas de enfrentamento da pandemia de COVID-19 no Brasil? **Rev. bras. epidemiol.,** v. 23, 2020.

BIAGINI, S. **Transformação digital no setor bancário**. https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/financial-services/articles/transformacao-digital-bancos.html. Deloitte. 2023.

BM&FBOVESPA. **Por dentro da BM&FBOVESPA.** Instituto Educacional BM&FBOVESPA. Disponível em: http://bvmf.bmfbovespa.com.br/pt-br/download/LivroPQO.pdf. Acesso 05 nov. 2023.

BOSQUEROLLI, A. M. et.al. **Brasil e o mundo diante da Covid-19 e da crise econômica.** UFPR, 2020. Disponível em: https://www.ufpr.br/portalufpr/wpcontent/uploads/2020/07/Brasil-e-o-mundo-diante-da-Covid-19-e-da-criseeconomica.pdf. Acesso em: 04. mar. 2023.

BRAGA, R. C. **Inteligência artificial e organização do trabalho bancário:** uma análise de bancos brasileiros e portugueses. Belo Horizonte/MG: Universidade Federal de Minas Gerais, 2020.

BRASIL. **Lei n°4.595, de 31 de dezembro de 1964.** Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=509738. Acesso em 01 Nov. 2023.

BTG PACTUAL. **O que é carteira digital, como funciona e por que ter uma?** 2023. Disponível em: https://content.btgpactual.com/blog/financas-banking/o-que-e-carteira-digital-como-funciona-e-por-que-ter-uma. Acesso em 26 out. 2023.

CAETANO, J. V. F. **Ciberespaço, cibersegurança e os desafios da implantação da tecnologia 5g no Brasil.** Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2023.

CARLUCCIO, J. **O futuro do setor bancário brasileiro em um cenário disruptivo de pós-crise.** 2020. Disponível em: https://www.mckinsey.com/br/our-insights/o-futuro-do-setor-bancario-brasileiro. Acesso em: 08 nov. 2023.

CARNEIRO, L. **34 milhões de brasileiros ainda não têm acesso a bancos no país.** 2021. Disponível em: https://valorinveste.globo.com/produtos/servicos-financeiros/noticia/2021/04/27/34-milhoes-de-brasileiros-ainda-nao-tem-acesso-a-bancos-no-pais.ghtml. Acesso em 07 nov. 2023.

CASTRO, A. **Cristina Boner explica o que é transformação digital.** 2021. Disponível em: https://www.gazetanews.com/entretenimento/2021/08/435966-cristina-boner-explica-o-que-e-transformacao-digital.html. Acesso em 09 set.

2023.

CATELLI, A. (coord.). **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHEBAR, G. M. **Impacto das fintechs no setor bancário brasileiro:** inovação, competição e tendências. Rio de Janeiro/RJ: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2023.

CRAVO, V. C. **Em busca de uma estratégia nacional de segurança cibernética**: marco legal e autoridade nacional de segurança cibernética. Tese de doutorado. Porto Alegre/RS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2023.

EGER, L.; KOMÁRKOVÁ, L.; EGEROVÁ, D.; MĬCÍK, M. The effect of COVID-19 on consumer shopping behaviour: Generational cohort perspective. J. **Retail. Consum. Serv.** 2021, 61, 102542.

FEBRABAN. **Brasileiro aumenta em 30% suas transações bancárias em 2022, e 8 em cada 10 operações são digitais.** 2023. Disponível em: https://portal.febraban.org.br/noticia/3950/pt-br/. Acesso em 12 nov. 2023.

FEBRABAN. **Digitalização dos bancos:** quais são as tendências e os desafios? 2021. Disponível em: https://febrabantech.febraban.org.br/especialista/alessandra-montini/digitalizacao-dos-bancos-quais-sao-as-tendencias-e-os-desafios Acesso em 12 nov. 2023.

FEEB PR. **Uma breve história da digitalização dos bancos no Brasil**. 2021. Disponível em: https://www.bancariosparanagua.org.br/noticia/uma-breve-historia-da-digitalizacao-dos-bancos-no-brasil. Acesso em 09 set. 2023.

FERRARI, H. **Brasil tem o menor número de agências bancárias da série histórica**. 2023. Disponível em: https://www.poder360.com.br/economia/brasil-tem-o-menor-numero-de-agencias-bancarias-da-serie-historica/. Acesso em: 15 nov. 2023.

FGV. **Pandemia acelerou processo de transformação digital das empresas no Brasil, revela pesquisa.** 2022. Disponível em: https://portal.fgv.br/noticias/pandemia-acelerou-processo-transformacao-digital-empresas-brasil-revela-pesquisa. Acesso em: 03 set. 2023.

FORTUNA, Ed. **Mercado Financeiro: Produtos e Serviços.** 16. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FORTUNA, E. **Mercado financeiro, produtos e serviços.** 18. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

FRANQ. **A digitalização do sistema financeiro brasileiro.** 2021. Disponível em: https://www.franq.com.br/blog/digitalizacao-sistema-financeiro/. Acesso em 26 out. 2023.

FREITAS, M. C. P. **Concurrence bancaire, speculation et instabilité financière**: une lecture hétérodoxe de l´évolution récente du système financier internacional. Paris: Université de Paris XIII, 1997.

FROEHLICH, C. *et al.* A Transformação Digital em uma Empresa de Software de Gestão. **Gestão & Conexões (Management and Connections Journal).** Vitória (Es), vol. 12, n. 3, set./dez. 2023.

FURTADO, E. O.; MENDONÇA, V. L. A. **Dinâmica competitiva entre bancos tradicionais e bancos digitais no Brasil:** Uma perspectiva do cliente. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Rio de Janeiro/RJ: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2020.

GARCIA, S. **Gestão 4.0, disrupção e pandemia**. Blucher Open Acess, 2021.

INFOMONEY. **Schumpeter:** inovação, destruição criadora e desenvolvimento. Disponível em: https://www.infomoney.com.br/colunistas/terraco-economico/schumpeterinovacao-destruicao-criadora-e-desenvolvimento/. Acesso em: 01 de jun. 2023.

KEYNES, J. M. **A treatise on money**. Londres: Macmillan, v. 2, 1930.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., & SETIAWAN, I. **Marketing 4.0:** Mudança do Tradicional para o Digital. Lisboa: Actual, 2017.

LIMA, F. U. **Mercado Financeiro.** Apostila 1. São Paulo. 2011.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katál.** Florianópolis, v. 10 n. esp. p. 37-45 2007.

LIRA, G. R. C. S. **Análise dos impactos da pandemia do covid-19 na indústria da contrução civil em Palmas-TO - estudo de caso.** Trabalho de Conclusão de Curso. João Pessoa/PB: Universidade Federal da Paraíba, 2022.

MARTINS, R. A. C. **Contexto normativo e institucional da contratação de operações de crédito:** modulo 2. Brasília: ENAP/DDG, 2013.

MATTA, G.C., REGO, S., SOUTO, E.P., and SEGATA, J., eds. **Os impactos sociais da Covid-19 no Brasil:** populações vulnerabilizadas e respostas à pandemia [online]. Rio de Janeiro: Observatório Covid 19; Editora Fiocruz, 2021.

MONTINI, A. **Digitalização dos bancos: quais são as tendências e os desafios?** 2021. Disponível em: https://febrabantech.febraban.org.br/especialista/alessandra-montini/digitalizacao-dos-bancos-quais-sao-as-tendencias-e-os-desafios. Acesso em 26 out. 2023.

MOREIRA, K. D. **Atitude dos consumidores financeiros frente ao movimento de digitalização bancária.** Porto Alegre. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2017.

NASCIMENTO, L. S. **Estudo de caso numa agência bancária em Vitória/ES**: a digitalização como solução dos serviços bancários na pandemia. Monografia (Graduação). Vitória/ES: Instituto Federal do Espírito Santo, 2022.

NEGREIROS, N. N. N. **Os impactos da tecnologia no trabalho do setor bancário.** Trabalho de conclusão de Curso. São Paulo/SP: Universidade São Judas Tadeu, 2021.

NOGUEIRA NETO, A. M.; ARAUJO, B. A. **Transformação digital no sistema bancário brasileiro:** um estudo sobre as fintechs – Rio de Janeiro: UFRJ, 2020.

NUNES, T.; MENEZES, G.; DIAS JR, P. Reavaliação da rentabilidade do setor bancário brasileiro: uma abordagem em dados em painel (2000–2012). In: Encontro de Economia da Região Sul, 16, 2013, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPEC SUL, 2013.

OECD. **Digital Transformation in the Age of COVID-19:** Building Resilience and Bridging Divides, Digital Economy Outlook 2020 Supplement, OECD, Paris, 2020.

OLIVEIRA, R. D. S. **A importância da contabilidade de custos nas instituições financeiras do Brasil.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 09, Vol. 05, pp. 56-64. Setembro de 2021.

OLIVEIRA, B. X. **Domínios para implementação da transformação digital**: proposição de um modelo teórico aplicado à realidade brasileira. Dissertação (mestrado). Belo Horizonte/MG: Universidade Federal de Minas Gerais, 2023.

OPAS. **Folha informativa sobre COVID-19**. 2022. Disponível em: https://www.paho.org/pt/covid19. Acesso em 12 out. 2023.

PAIVA, A. S. **Transformação digital:** estudo de caso em instituições bancárias. Gama-DF: Centro Universitário do Planalto Central Apparecido dos Santos – Uniceplac, 2020.

PIRES, E. S. **Análise do uso da plataforma KnowBe4 para conscientização da segurança da informação em uma instituição financeira**: um estudo de caso. Trabalho de Conclusão de Curso. Araranguá/SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 2023.

QUEIROZ, A. F. DE, PECEGO, T., PINHEIRO, V. DEL L. L., & JOSEMIN, G. C. O impacto da transformação digital em uma grande empresa pré-digital. **GC&TI** 3(2):29-44, 2018.

RIBEIRO, A. P. **Número de contas correntes por cliente quase dobra com digitalização; saiba os cuidados a tomar.** 2022. Disponível em: https://trademap.com.br/agencia/minhas-financas/numero-de-contas-correntes-por-cliente-quase-dobra-com-digitalizacao-saiba-cuidados-a-tomar. Acesso em 30 out. 2023.

RODRIGUES, M. P. **Transformação digital.** Rio de Janeiro/RJ: Fundação Getulio Vargas, 2017.

RODRIGUES, P. H. **Atendimento bancário na pandemia de covid-19:** percepção de bancários e de clientes diante da transformação digital. Brasília – DF. Universidade Catolica de Brasilia, 2021.

ROGERS, D. L. **Transformação Digital:** Repensando o seu Negócio para a Era Digital. São Paulo, Autêntica Business, 2017.

SANTOS, N. N. O **impacto da pandemia covid-19 nos indicadores de desempenho das instituições financeiras privadas brasileiras.** Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Fortaleza/CE: Centro Universitário Christus – Unichristus, 2021.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University, 1911.

SEBRAE. **Análise da crise e impactos para os pequenos negócios**. Vitória/ES, 2020.

SEBRAE. **A importância das pessoas no processo de transformação digital**. 2023. https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importancia-das-pessoas-no-processo-de-transformacao-digital,18867ef22adb6810VgnVCM1000001b00320aRCRD. Acesso em 09 set. 2023.

SKINNER, C. **O impacto da pandemia da covid-19 na inclusão financeira**. 2020. Disponível em: https://febrabantech.febraban.org.br/especialista/chris-skinner/o-impacto-da-pandemia-da-covid-19-na-inclusao-financeira. Acesso em 26 out. 2023.

SILVA, M. D. **Análise dos impactos econômicos da pandemia sobre resultados financeiros de instituições bancárias**. Joao Pessoa/PB: Universidade Federal da Paraíba, 2021

SILVA, S. A. **Evolução do sistema financeiro nacional pós plano-real:** uma análise do desempenho durante a pandemia de covid-19. São Paulo/SP: Universidade São Judas Tadeu, 2022.

SILVA, L. S. **O papel da fintech no sistema financeiro nacional.** Salvador/BA: Universidade Federal da Bahia, 2020.

SOARES, A. **O próximo passo da inclusão financeira.** 2022. Disponível em: https://valor.globo.com/financas/coluna/o-proximo-passo-da-inclusao-financeira.ghtml. Acesso em: 05 nov. 2023.

TADEU, E. **Canais digitais respondem por 74% das transações bancárias em abril.** 2020. Disponível em: https://febrabantech.febraban.org.br/temas/inovacao/canais-digitais-respondem-por-74-das-transacoes-bancarias-em-abril. Acesso em 26 out. 2023.

TAURION, C.; DUARTE, A. L. C. M.; TADEU, H. F. B. **Transformação Digital:** Perspectiva brasileira e busca da maturidade digital. Rio de Janeiro, 2018.

TEIXEIRA R. D. **Tecnologias disruptivas no sistema bancário**: fintechs e blockchain sob à ótica da inclusão financeira na era digital. Monografia. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2020.

UNRUH, G.; KIRON, D. Digital transformation on purpose. **MITSloan Management Review**, 2017.

VIANA, R. A. **Estudo sobre consumo consciente:** uma análise da produção científica. Monografia (bacharelado). Brasília/DF: Universidade de Brasília, 2018.

ZIMMERMANN, G. **Customer experience:** uma análise sobre a experiência do cliente em instituições financeiras na região do vale do caí, serra gaúcha e região das hortênsias. São Sebastião do Caí/RS: Universidade de Caxias do Sul, 2021.