



## O IMPACTO DAS FINTECHS E DO PIX NO ATENDIMENTO ÀS PESSOAS JURÍDICAS

### THE IMPACT OF FINTECHS AND PIX ON CORPORATE BANKING SERVICES

Rayan Pereira<sup>1</sup>

Émerson dos Santos Passari<sup>2</sup>

Sândro Santos<sup>3</sup>

Daniela de Cássia Moraes Torresan<sup>4</sup>

Pâmela Vianini da Silva<sup>5</sup>

Rafael Ellwanger Pimentel<sup>6</sup>

**Resumo:** Este estudo analisa o impacto das fintechs e do PIX no mercado bancário brasileiro, com foco no segmento de Pessoa Jurídica (PJ). A pesquisa, marcada pela escassez de literatura sobre o tema, utiliza dados de fontes como BACEN e FEBRABAN para explorar a evolução dos canais digitais e a adoção do PIX. Os principais achados mostram que a digitalização e o uso de smartphones reduziram a necessidade de agências físicas, enquanto o crescimento das fintechs tem ampliado a inclusão financeira e forçado os bancos tradicionais a inovar. O PIX, adotado amplamente, transformou o mercado ao reduzir custos aos clientes e promover maior inclusão. O aumento das contas PJ em bancos digitais, como o Nubank®, reflete a demanda por soluções ágeis. Também se destaca a importância do Net Promoter Score (NPS) para avaliar a qualidade do atendimento e lealdade dos clientes, índice liderado no segmento por bancos digitais no último triênio. Apesar das implicações do estudo, mais pesquisas sobre os impactos das fintechs e novas tecnologias no setor bancário são recomendadas.

**Palavras-chave:** Fintechs; PIX; Pessoa Jurídica; NPS.

**Abstract:** This study examines the impact of fintechs and PIX on the Brazilian banking market, focusing on the corporate segment (PJ). The research, characterized by a lack of literature on the topic, uses data from sources such as BACEN and FEBRABAN to explore the evolution of digital channels and the adoption of PIX. The key findings reveal that digitalization and smartphone usage have reduced the need for physical branches, while the growth of fintechs has expanded financial inclusion and pressured traditional banks to innovate. PIX, widely adopted, has transformed the market by reducing costs for clients and promoting greater inclusion. The increase in PJ accounts with digital banks like Nubank® reflects the demand for agile solutions. The importance of Net Promoter Score (NPS) in assessing service quality and customer loyalty is also highlighted, with digital banks leading in this metric over the past three years.

<sup>1</sup> Engenheiro de Produção, Faculdade CNEC Gravataí (FCG). Faculdade CNEC Gravataí (FCG), Gravataí, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [rayanpereira.silva@hotmail.com](mailto:rayanpereira.silva@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia Mecânica, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), Ibirubá, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [emerson.passari@gmail.com](mailto:emerson.passari@gmail.com)

<sup>3</sup> Especialista em Gestão de Operações e Logística. Faculdade CNEC Gravataí (FCG), Gravataí, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [0019.sandrosantos@cneq.br](mailto:0019.sandrosantos@cneq.br)

<sup>4</sup> Mestre em Ensino de Ciências e Matemática, Universidade Luterana do Brasil (ULBRA). Faculdade CNEC Gravataí (FCG), Gravataí, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [0019.danielatorresan@cneq.br](mailto:0019.danielatorresan@cneq.br)

<sup>5</sup> Química Industrial. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [pamelavianini@gmail.com](mailto:pamelavianini@gmail.com)

<sup>6</sup> Mestre em Engenharia Mecânica. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [rafaellpimentel@hotmail.com](mailto:rafaellpimentel@hotmail.com)



Despite the study's implications, further research on the impacts of fintechs and new technologies in the banking sector is recommended.

**Keywords:** Fintechs; PIX; Corporate Clients; NPS.

## 1 Introdução

O cenário econômico está em constante evolução, enfrentando diariamente modificações, instabilidades e incertezas. A emergência de instituições financeiras digitais, conhecidas como *fintechs*, tem reformulado o panorama bancário global, impactando significativamente os bancos tradicionais (Bianchini, 2021). Historicamente, bancos no Brasil têm sido pilares da economia desde a fundação do Banco do Brasil em 1808. Esse legado histórico evoluiu ao longo dos séculos, culminando em uma complexa rede de instituições financeiras que apoiam todos os setores da economia nacional, desde a agricultura até o financiamento de bens de consumo para trabalhadores (Bechelaine, 2022). A estruturação do Sistema Financeiro Nacional (SFN) ao longo dos anos reflete uma série de transformações, desde o período colonial até as reformas institucionais dos anos 1960 e 1970, que redefiniram o papel dos bancos públicos e privados na intermediação financeira (Mello, 2022). No entanto, ao longo dos séculos, também enfrentaram numerosas crises econômicas que redefiniram seu espaço no mercado financeiro (Bacen, 2019). A estabilização econômica pós-Plano Real e a subsequente valorização do dólar e altas taxas de juros internas catalisaram uma série de falências e reestruturações no setor, como as fusões de grandes instituições financeiras que reforçaram a concentração do mercado (Modenesi; Modenesi, 2012).

O advento e a ascensão das *fintechs*, a partir de 2013, marcam uma nova era de competição, caracterizada pela agilidade, foco no cliente e menor custo operacional. Estas empresas, combinando alta tecnologia com serviços financeiros inovadores, começaram a capturar uma fatia considerável do mercado, especialmente entre os clientes descontentes com o modelo tradicional de atendimento bancário (Cittadin; Nunes, 2023). O crescimento exponencial das *fintechs* levou a uma multiplicação de iniciativas no país, sinalizando uma potencial revolução no setor financeiro brasileiro (Manocchio *et al.* 2015).

Com a evolução do setor, a segmentação se tornou uma estratégia necessária para o bom funcionamento das instituições financeiras. Particularmente no segmento de pessoas jurídicas, este artigo explora o comportamento dos clientes frente à ascensão dos



bancos digitais. É essencial entender os fatores que levam, especialmente os empresários de microempresas e empresas de pequeno porte (EPP), a transferir suas contas para *fintechs* como o Nubank®. Alterações nas leis regulatórias, como a Lei 12.685/13 (Brasil, 2013), que autorizou a criação de arranjos de pagamento no Brasil, acirraram a concorrência e impulsionaram os bancos tradicionais, como Itaú Unibanco, Bradesco e Banco do Brasil, a investir fortemente em tecnologia (Dworak *et al.* 2023; Júnior, 2019).

Neste contexto, o objetivo central deste artigo é analisar o impacto da ascensão das *fintechs* no segmento de Pessoa Jurídica (PJ) dos bancos tradicionais brasileiros. A pesquisa foca em compreender como essas inovações têm alterado a dinâmica competitiva no setor, com especial atenção às estratégias de adaptação tecnológica das instituições tradicionais. Adicionalmente, o estudo examina as possíveis mudanças nas preferências dos clientes empresariais e como essas alterações influenciam a competitividade entre bancos digitais e tradicionais.

O estudo busca investigar como as *fintechs* têm influenciado as estratégias tecnológicas dos bancos tradicionais e avaliar a eficácia dessas adaptações na retenção e atração de clientes do segmento PJ. A análise será realizada com base em dados secundários, como relatórios de mercado e pesquisas de satisfação do cliente, para garantir uma avaliação ampla e fundamentada.

Este estudo também avalia a qualidade do atendimento dos bancos digitais através do Net Promoter Score (NPS) e explora como essas instituições interagem com seus clientes sem a necessidade de agências físicas. Além disso, compara as movimentações financeiras realizadas através de caixas eletrônicos e agências físicas, considerando o avanço tecnológico dos aplicativos em smartphones e computadores, bem como o auxílio do internet banking e advento do PIX. Estes pontos são fundamentais para compreender a transformação contínua do setor bancário e o seu impacto no tecido econômico do país.

Este estudo contribui teoricamente ao expandir a compreensão sobre o impacto das *fintechs* no setor bancário brasileiro, com um foco específico no segmento PJ. Ao explorar como os bancos tradicionais estão reagindo às inovações tecnológicas e às mudanças nas preferências dos clientes, a pesquisa adiciona uma nova perspectiva às discussões sobre a transformação digital no setor financeiro. Na prática, os resultados podem auxiliar gestores de bancos tradicionais a identificar estratégias eficazes para competir com as *fintechs*, melhorando o atendimento ao cliente e a eficiência operacional.



## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 Evolução Histórica

Desde o início da colonização europeia, os bancos têm sido fundamentais na economia brasileira. Eles influenciaram a produção e a prestação de serviços em vários setores, incluindo a agropecuária e a indústria. Com a transferência da corte de D. João VI para o Brasil, houve uma necessária ruptura com o pacto colonial. Essa mudança permitiu a criação de instituições bancárias comerciais, que foram essenciais para a expansão econômica e financeira do país (Da Silva, 2021).

A história do sistema bancário no Brasil pode ser dividida em quatro períodos principais, cada um marcado por mudanças significativas que moldaram o papel das instituições financeiras (Sena, 2017). O primeiro período, que abrange o pós-colonial e o império, foi marcado pela criação do Banco do Brasil em 1808. Esse foi um marco crucial na formação inicial do sistema financeiro nacional. Durante essa fase, os bancos sustentaram a economia agrária e facilitaram o comércio internacional, que era vital para a jovem nação. No entanto, o sistema financeiro ainda era rudimentar, fortemente dependente do governo central, com poucas inovações e uma participação limitada de instituições privadas (Fontes, 2010).

O segundo período inclui o intervalo entre as duas guerras mundiais e destaca a Grande Depressão. Esse foi um momento de grandes desafios econômicos e de reformulações no sistema bancário brasileiro. A crise econômica global de 1929 impactou profundamente a economia do país, levando a uma série de falências bancárias e exigindo maior intervenção estatal (Cardoso, 2019). Essa fase de transição culminou no terceiro período, que se estende do pós-Segunda Guerra Mundial até as reformas institucionais de 1964. Durante esse tempo, o Brasil passou por uma rápida industrialização. As reformas bancárias de 1964, como a Lei 4.595/64 e a Lei do Mercado de Capitais (Lei 4.728/65), foram essenciais para modernizar e liberalizar o sistema financeiro. Essas reformas consolidaram o papel do Banco Central do Brasil como regulador, diversificaram os serviços financeiros e fortaleceram o mercado de capitais. Isso preparou o país para a modernização bancária e as transformações subsequentes no setor (Pereira Filho, 2016).

Os avanços tecnológicos a partir das décadas de 1960 e 1970 transformaram o setor bancário. Automação e novas tecnologias melhoraram a eficiência e a qualidade do atendimento ao cliente, algo necessário diante da crescente concorrência. Essa evolução culminou na digitalização dos serviços na década de 1990, permitindo aos clientes realizar



operações bancárias remotamente. Como resultado, a base de clientes cresceu sem a necessidade de expandir as dependências físicas (Furst *et al.* 2022).

A crise financeira de 2008 foi um ponto de virada que impulsionou o surgimento das *fintechs*. Essas instituições combinam tecnologia e serviços financeiros inovadores para atender às demandas de clientes insatisfeitos com os métodos tradicionais, oferecendo alternativas mais ágeis, seguras e menos burocráticas. O rápido crescimento das *fintechs* trouxe uma disrupção significativa no setor, mudando a forma como os serviços são entregues e as expectativas dos consumidores em relação à privacidade, segurança e inclusão financeira (De Marchi, 2021).

Embora o termo *fintech* tenha se popularizado recentemente, ele foi criado em 1972. Isso mostra que a interseção entre tecnologia e serviços financeiros não é nova, mas sua aplicação e impacto no mercado moderno são sem precedentes (Marques, 2022). Essas mudanças exigem uma abordagem colaborativa entre novas instituições e as já estabelecidas para garantir que as inovações contribuam para um crescimento inclusivo e seguro do setor financeiro (Almeida; Jorge, 2021).

## 2.2 O PIX e o Net Promoter Score (NPS)

O PIX, sistema de pagamento instantâneo brasileiro introduzido pelo Banco Central do Brasil em novembro de 2020, representa uma evolução significativa nas transações financeiras no país. Este sistema permite transferências e pagamentos que são processados em segundos, disponíveis 24 horas por dia, todos os dias da semana. Diferentemente dos métodos tradicionais como TEDs e DOCs, o PIX tanto facilita a liquidez imediata dos recursos, quanto também é isento de taxas para pessoas físicas, o que tem um impacto disruptivo sobre o modelo de negócios dos bancos tradicionais e oferece uma vantagem competitiva para as *fintechs* que operam com custos reduzidos e maior agilidade operacional (Santiago *et al.* 2020).

O PIX acelera a digitalização do setor bancário, incentivando a inclusão financeira e aumentando a competitividade no mercado devido à sua conveniência e eficiência. Este sistema de pagamento foi prontamente adotado por uma vasta gama de consumidores e empresas, refletindo uma mudança significativa nas preferências de pagamento e gerenciamento de dinheiro (Kosinski, 2021).

Nos últimos anos, o Banco Central introduziu várias atualizações ao sistema, a mais recente em julho de 2024. Essa atualização trouxe um novo limite de valor para



transferências via Pix em aparelhos novos, estabelecendo um teto de R\$ 200,00 por transação e R\$ 1.000,00 por dia até que o usuário confirme a segurança do dispositivo junto ao banco. Além disso, mudanças como o lançamento do Pix Automático, previsto 2025, permitirá o pagamento automático de contas recorrentes, como energia e telefone, com regras específicas para pagadores e recebedores. Outra novidade é o Pix por aproximação, prevista para 2025, onde permitirá que usuários façam pagamentos por aproximação, similar ao que ocorre com cartões de crédito e débito, sem precisar abrir o aplicativo do banco (Serasa, 2024).

A eficiência no atendimento ao cliente é um indicador crucial para as instituições financeiras, integrando a rotina de colaboradores e gestores em todos os níveis organizacionais. Além de servir como um balizador da satisfação do cliente, este indicador é essencial para o alcance das metas estabelecidas. O Banco Central do Brasil (BACEN) desempenha um papel fundamental na regulação e na compilação dos dados relativos à satisfação dos usuários, proporcionando um panorama da qualidade do serviço prestado pelas instituições financeiras.

Este novo paradigma de gestão, centrado na satisfação do cliente durante sua jornada de consumo, apresenta desafios associados à transformação das estruturas organizacionais e práticas de gestão. Para assegurar a eficácia dessa abordagem, é crucial que métricas específicas de avaliação sejam atribuídas aos responsáveis por cada etapa da jornada do cliente (Baehre *et al.* 2022).

O Net Promoter Score (NPS) é uma métrica de lealdade do cliente amplamente utilizada em diversos setores, inclusive no bancário, para avaliar a satisfação dos clientes e sua predisposição a recomendar os serviços de uma empresa a outros. A pontuação é calculada com base nas respostas dos clientes a uma única pergunta: "Em uma escala de 0 a 10, quão provável é que você recomende nossa empresa/serviço a um amigo ou colega?" As respostas são classificadas em promotores (9-10), passivos (7-8) e detratores (0-6). A diferença percentual entre os promotores e detratores resulta na pontuação final do NPS, que pode variar de -100 a 100. Empresas com pontuações próximas a 100 indicam maior satisfação do cliente, e clientes promotores tendem a ajudar na promoção da marca (Baehre *et al.* 2022; Fisher; Kordupleski, 2019).

No contexto bancário, especialmente com a introdução de novas tecnologias como o PIX e o crescimento das *fintechs*, o NPS tornou-se uma ferramenta ainda mais crucial para medir o sucesso na entrega de serviços ao cliente e na experiência do usuário. Bancos e *fintechs* utilizam o NPS para ajustar suas estratégias, melhorar a qualidade do serviço



e, consequentemente, aumentar a satisfação e a fidelidade do cliente. Um alto NPS é muitas vezes visto como indicativo de maior retenção de clientes e potencial crescimento de receita (Keiningham *et al.* 2008; Silva *et al.* 2020).

O NPS também ajuda as instituições financeiras a identificar áreas de melhoria e a responder rapidamente às necessidades dos clientes, algo essencial na era digital acelerada e altamente competitiva que o PIX e as *fintechs* estão moldando. Este entendimento profundo da experiência do cliente é vital para manter a relevância e o desempenho no mercado em transformação (Baehre *et al.* 2022).

### 2.3 Segmento de Pessoa Jurídica e a Qualidade nos Serviços

O segmento de pessoa jurídica (PJ) no Brasil, especialmente no contexto bancário, desempenha um papel crucial na economia nacional. Empresas de diversos portes, desde microempresas até grandes corporações, dependem de serviços bancários para suas operações diárias, como gestão de fluxo de caixa, financiamento, pagamentos e recebimentos. Esse segmento é caracterizado por necessidades específicas que diferem significativamente das de pessoas físicas, exigindo um atendimento mais personalizado e soluções financeiras complexas que possam suportar o crescimento e a sustentabilidade das empresas (Freitas Júnior, 2023).

O segmento PJ enfrenta desafios específicos, como a necessidade de crédito para capital de giro, investimentos em inovação, e gestão de riscos financeiros. Bancos tradicionais têm competido com *fintechs*, que oferecem soluções mais ágeis e menos burocráticas, atraindo, assim, um número crescente de empresas, especialmente micro e pequenas empresas (Moori *et al.* 2013).

A qualidade percebida do serviço bancário é um fator determinante na satisfação e lealdade dos clientes no segmento PJ. Estudos demonstram que a qualidade do atendimento, a segurança das operações, e a capacidade de resposta às necessidades dos clientes são aspectos fundamentais que influenciam a percepção de valor e, consequentemente, a lealdade dos clientes empresariais (Santos, 2001).

Saueressig *et al.* (2021) investigaram a relação entre a qualidade percebida do serviço e a lealdade dos clientes empresariais em uma instituição bancária na região sul do Brasil. A pesquisa foi conduzida em duas fases: uma qualitativa exploratória e outra quantitativa descritiva. Na fase qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com gestores e clientes do banco, com o objetivo de coletar percepções



que ajudassem a aprimorar o instrumento de coleta utilizado na fase quantitativa. Nesta segunda fase, foi aplicado um questionário composto por 48 perguntas a 129 clientes, utilizando a escala SERVPERF para medir a qualidade do serviço e a escala de lealdade de Santos (2001), com a adição de 20 perguntas derivadas das entrevistas qualitativas. Os resultados da fase qualitativa levaram à adaptação da escala para o contexto atual do setor bancário de clientes PJ. Na fase quantitativa, a análise de regressão múltipla revelou que os fatores empatia, segurança e resposta foram os que mais influenciaram a lealdade. Além disso, a análise de variância (ANOVA) indicou que as médias de avaliação foram mais altas entre os clientes com maior grau de relacionamento com o banco, particularmente aqueles que operam com crédito e consideram o banco sua principal instituição financeira em termos de volume de negócios.

Neste aspecto, a satisfação dos clientes empresariais (PJ) com o banco é um aspecto crucial para a manutenção de um relacionamento sólido e lucrativo. Segundo Las Casas (2001), a segmentação de mercado é uma ferramenta eficaz para atender às necessidades específicas dos consumidores, permitindo que os produtos e serviços oferecidos sejam ajustados de acordo com as demandas do público-alvo. Essa abordagem direcionada possibilita que os bancos compreendam melhor os diferentes perfis de seus clientes, resultando em um atendimento mais personalizado e de alta qualidade (Dias, 2004). Quanto mais detalhado for o conhecimento sobre os clientes, mais eficazes serão as estratégias empresariais em termos de posicionamento de produto e divulgação, além de fortalecer as relações de lealdade e satisfação, elementos fundamentais para a retenção de clientes PJ em um mercado competitivo.

## **2.4 Impacto das Fintechs no Brasil**

O setor bancário tradicional, dominado por grandes instituições financeiras, desempenha um papel central na economia global, oferecendo uma ampla gama de serviços como depósitos, empréstimos, transferências, investimentos e consultoria financeira. Essas instituições, muitas vezes com uma longa história, são marcadas por uma extensa rede de agências, uma infraestrutura robusta e uma regulamentação rigorosa. No Brasil, esse setor é altamente concentrado, com seis grandes bancos — Banco do Brasil, Bradesco, BNDES, Itaú, Caixa Econômica Federal e Santander — detendo cerca de 80% dos ativos do sistema financeiro nacional (Costa, 2018). Essas instituições têm



uma forte presença no mercado de crédito, especialmente para grandes empresas, sendo líderes na concessão de crédito em diversos segmentos.

Entretanto, o surgimento e o rápido crescimento das fintechs têm desafiado esse cenário. As fintechs, com modelos de negócios ágeis e baseados em tecnologia, atraem um número crescente de clientes, principalmente no segmento de pessoas jurídicas (Colombo, 2023). Elas oferecem serviços personalizados com menos burocracia e custos menores, competindo diretamente com os grandes bancos tradicionais. A necessidade de adaptação à digitalização dos serviços financeiros tornou-se o principal desafio para os bancos tradicionais, que agora precisam investir em tecnologia para modernizar suas operações e melhorar a experiência do cliente (Costa, 2018).

As fintechs têm revolucionado o setor financeiro ao oferecer soluções inovadoras que muitas vezes superam as capacidades dos bancos tradicionais em termos de conveniência, custo e personalização (Colombo, 2023). Empresas como Nubank, PagSeguro e C6 Bank no Brasil exemplificam essa transformação, tornando os serviços financeiros mais acessíveis por meio de plataformas digitais. O crescimento das fintechs é impulsionado pela evolução das tecnologias digitais, maior penetração da internet e smartphones, e mudanças regulatórias que facilitaram sua entrada no mercado (Da Silva, 2018).

Uma característica notável das fintechs é a operação com custos significativamente mais baixos que os bancos tradicionais, permitindo-lhes oferecer taxas mais competitivas e atrair uma base de clientes em expansão. Elas também têm sido pioneiras em novos modelos de negócios, como plataformas de empréstimos peer-to-peer, bancos totalmente digitais e pagamentos instantâneos, redefinindo o setor financeiro (Da Silva, 2018).

O impacto social das fintechs é evidente no aumento da inclusão financeira, especialmente entre consumidores de baixa renda, facilitada pelo acesso digital a serviços financeiros. Segundo o Global Findex do Banco Mundial, o número de adultos com conta em instituições financeiras no Brasil cresceu significativamente entre 2011 e 2017 (Banco Mundial, 2017). Além disso, o uso da internet para pagamentos e compras quase dobrou no mesmo período, indicando o papel crucial das fintechs nesse desenvolvimento.

O aumento no número de fintechs no Brasil é outro indicador de seu crescimento. Entre junho de 2019 e agosto de 2020, o país registrou um aumento de 270 fintechs, passando de 604 para 771 empresas, mesmo em meio à pandemia da Covid-19



(Fintechlab, 2020). Esses números refletem um ambiente favorável ao crescimento e à consolidação das fintechs no mercado financeiro brasileiro.

### 3 Metodologia

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, com ênfase em metodologias descritivas e exploratórias para investigar o setor bancário brasileiro. A pesquisa utiliza dados secundários para obter uma visão aprofundada dos fenômenos observados. A metodologia é dividida em duas etapas principais: exploratória e descritiva (Quadro 1).

A etapa exploratória é focada na investigação inicial sobre o avanço dos bancos digitais em comparação com os bancos tradicionais. Esta etapa inclui uma revisão da literatura existente e análise preliminar dos dados secundários.

A etapa descritiva envolve um levantamento detalhado de dados secundários para avaliar o comportamento dos usuários em relação aos canais de relacionamento com os bancos. Esta etapa detalha as características e tendências observadas sem intervenção direta do pesquisador.

**Quadro 1:** Objetivos da Pesquisa e Metodologia

Objetivo	Método de Pesquisa	Técnica de Análise	Período de Análise
Investigar o avanço dos bancos digitais em comparação aos tradicionais	Pesquisa Exploratória	Análise de Conteúdo da Literatura e Dados Secundários	2017 a 2023
Avaliar o comportamento dos usuários com relação aos canais de relacionamento com os bancos	Pesquisa Descritiva	Análise Estatística dos Dados Secundários	2017 a 2022
Comparar a qualidade do atendimento e medir o Net Promoter Score (NPS)	Análise Comparativa	Análise de Dados Secundários e Cálculo do NPS	2022 a 2024

**Fonte:** Autores, 2024

A análise dos dados secundários cobre o período de 2017 a 2024, com informações coletadas do Banco Central do Brasil (BACEN) e da Federação Brasileira de Bancos (Febraban). O período de análise foi escolhido para refletir as mudanças recentes no setor bancário e a evolução dos bancos digitais. O Nubank<sup>®</sup> foi escolhido como objeto de estudo devido ao seu crescimento exponencial e às mudanças regulatórias implementadas pelo BACEN, que facilitaram a expansão das *fintechs* e o acesso dos usuários a plataformas digitais através de dispositivos móveis e Internet Banking.



As técnicas de análise englobam a análise qualitativa e quantitativa. Na fase exploratória, foi realizada uma análise qualitativa das transações dos usuários e do número de clientes de plataformas digitais. Foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo para interpretar e identificar padrões e tendências. Na fase descritiva, aplicou-se uma análise estatística para avaliar a distribuição e características dos dados sobre os índices de reclamações de clientes a bancos.

Na fase exploratória, foram examinadas a evolução das transações realizadas pelos usuários do banco digital e o número de clientes que mantêm contas em plataformas digitais. Esta análise considerou os benefícios de possuir uma conta digital e comparou as tarifas cobradas por transações, como o PIX e outros serviços bancários. Apesar da falta de estudos extensivos sobre o crescimento dos bancos digitais no segmento de pessoas jurídicas, os dados analisados são fundamentais para que os bancos tradicionais possam reavaliar suas estratégias e métodos de entrega de valor. Importante destacar que, conforme dados disponibilizados pelo BACEN e FEBRABAN, houve uma significativa redução no número de usuários que utilizam exclusivamente bancos tradicionais, caindo de 57% em 2020 para 21% em 2022, segundo estudo conduzido pela Akamai Technologies em parceria com a Cantarino Brasileiro (Akamai, 2022).

Além disso, o estudo compara o crescimento dos bancos tradicionais e digitais no segmento de pessoas jurídicas, avaliando a qualidade do atendimento e medindo o Net Promoter Score (NPS). A análise considera como os investimentos em processos digitais impactam o desempenho financeiro das instituições, destacando a importância da adaptação contínua às mudanças tecnológicas e expectativas dos clientes.

## **4 Resultados e Discussão**

### **4.1 Visão Geral**

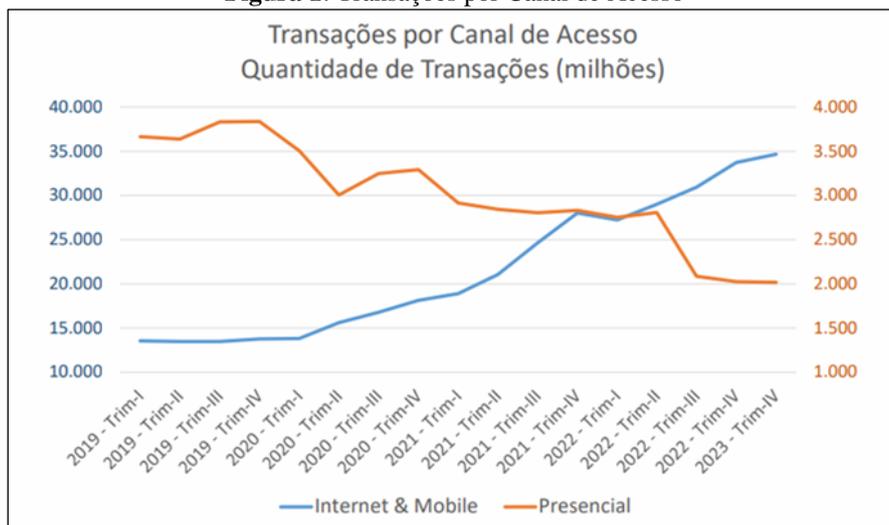
A aceleração da digitalização das transações bancárias e a ampla adoção de smartphones têm contribuído para a redução da relevância dos espaços físicos no setor bancário. Este fenômeno é perceptível no contexto dos bancos tradicionais, onde evidências indicam uma diminuição significativa no número de transações realizadas em agências físicas em comparação com os canais digitais. A evolução tecnológica tem facilitado uma nova forma de interação entre clientes e bancos, eliminando as longas filas em balcões e caixas eletrônicos que eram comuns nas grandes cidades. Atualmente, operações bancárias diversas, incluindo a abertura de contas, solicitações de empréstimos,

obtenção de financiamentos e simulações para consórcios, podem ser realizadas eficientemente por meio de aplicativos seguros.

Em termos geográficos, a distribuição de agências bancárias em 2018 revelava uma maior concentração na região Sudeste do Brasil, com 11.200 unidades, representando 52% do total nacional, conforme dados da Federação Brasileira de Bancos (2019). As regiões Sul e Nordeste possuíam, respectivamente, 4.000 (19%) e 3.500 (16%) agências, seguidas pelo Centro-Oeste e Norte com 1.800 (8%) e 1.100 (5%) unidades. Entre 2020 e 2022, um levantamento realizado pela Ável Investimentos, baseado em dados da Febraban, indicou que os principais bancos do país — Bradesco, Itaú Unibanco, Santander, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal — fecharam um total de 2.563 agências. Apenas no primeiro trimestre do ano em análise, 256 agências foram encerradas, resultando no desemprego de mais de 14 mil bancários, segundo estimativas de uma pesquisa realizada pelo Dieese.

Essa tendência de declínio nas transações presenciais e no número de agências físicas é corroborada pela Figura 1, que ilustra a redução abrupta das interações face a face, reforçando os dados sobre o encerramento de agências físicas e o impacto subsequente sobre o emprego no setor bancário. Este panorama evidencia uma transformação significativa no setor bancário, impulsionada pela digitalização e pela mudança nas preferências dos consumidores por serviços mais acessíveis e convenientes.

**Figura 1:** Transações por Canal de Acesso



Fonte: Gomes, 2023.

Como evidenciado pelos dados, a globalização desempenha um papel crucial na disseminação do conhecimento, facilitando o acesso até mesmo para aqueles em situações de vulnerabilidade social. Este fenômeno teve um impacto significativo na trajetória e na

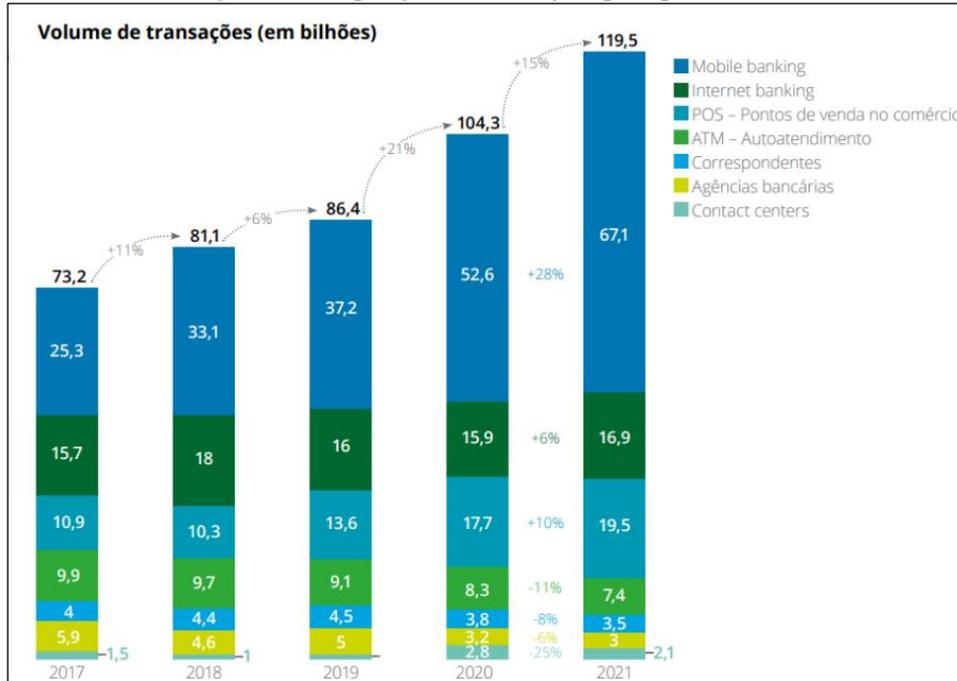


ascensão das *fintechs*, resultando em um triplo aumento no número de usuários de serviços financeiros digitais nos últimos anos. Conforme De Faria *et al.* (2024) apontam, a falta de acesso ao sistema financeiro pode resultar em uma série de consequências adversas, incluindo riscos associados ao porte de dinheiro físico, custos elevados relacionados ao desconto de cheques e dificuldades no gerenciamento de obrigações de curto prazo, como pagamentos.

Conforme Marques *et al.* (2022) apontam, a taxa de bancarização no Brasil aumentou de 72% em 2008 para mais de 90% em 2017, o que representa a inclusão de aproximadamente 50 milhões de novos usuários no sistema bancário, utilizando contas e outros produtos e serviços financeiros. Este crescimento demonstra uma das expansões de demanda mais acentuadas entre os setores econômicos nas últimas décadas. Como resultado, as transações bancárias no Brasil cresceram exponencialmente, de 32,2 bilhões em 2011 para 78,9 bilhões em 2018, um aumento superior a 245%, segundo dados do BACEN e da FEBRABAN. Este aumento robusto nas transações ofereceu ao setor bancário uma certa resiliência diante das turbulências políticas e econômicas ocorridas no país durante o período.

A análise estratificada das transações bancárias por canal de atendimento (Figura 2) revela um aumento substancial na adoção dos canais digitais. Isso indica que os clientes têm preferido cada vez mais a conveniência do atendimento virtual, refletindo uma mudança significativa nas preferências de consumo de serviços bancários. Essa transição para canais digitais reafirma a importância da tecnologia na modernização do acesso aos serviços financeiros, contribuindo para a inclusão financeira e a democratização do acesso ao capital.

**Figura 2:** Composição das transações por tipo de canal



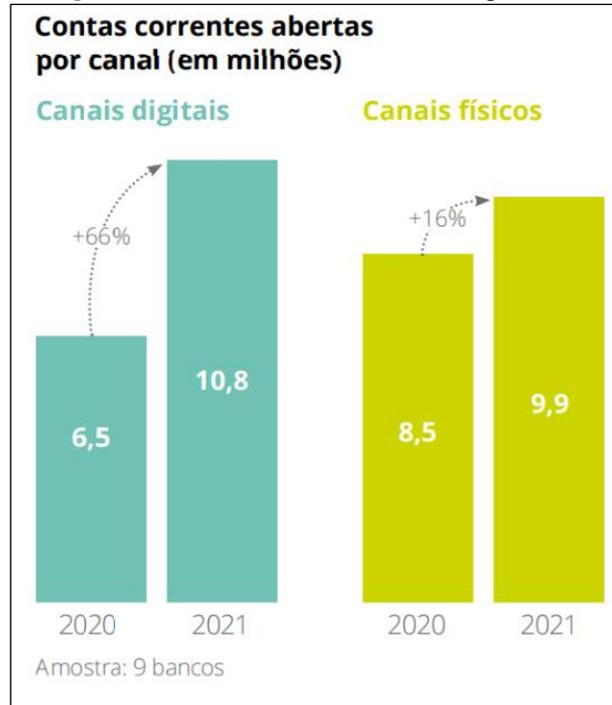
Fonte: Febraban, 2022.

Neste contexto, os bancos digitais têm reformulado o conceito de relacionamento com o cliente, destacando-se pela desburocratização do sistema financeiro e pela redução de tarifas bancárias, incluindo as cobranças em pacotes de serviços. Esta abordagem tem permitido uma execução mais rápida das operações bancárias, minimizando impactos no cotidiano do trabalhador brasileiro. Em 2021, as instituições financeiras registraram um total de 119,5 bilhões de transações, marcando um crescimento de 15% em relação a 2020, impulsionado predominantemente pelo mobile banking. Atualmente, sete em cada dez transações bancárias são realizadas por meio de canais digitais (Febraban, 2022).

Apesar do crescimento contínuo do setor bancário no Brasil, uma questão relevante e central neste relatório é o investimento crescente das *fintechs*, como o Nubank®, em inovação. Bancos tradicionais, como o Itaú-Unibanco S.A., que é o maior banco privado da América Latina, estão fechando suas agências físicas e intensificando investimentos em sistemas de compliance para garantir um atendimento adequado aos seus usuários. Os lucros dos grandes bancos têm sido um tema recorrente entre economistas, especialmente considerando que marcas estabelecidas como o Bradesco S.A. estão perdendo visibilidade tradicional. Conforme apresentado na Figura 3, o número de contas correntes abertas via mobile banking e internet banking alcançou 10,8 milhões em 2021, um aumento de 66% em relação ao ano anterior. Com esse avanço, pela primeira vez, o número de contas abertas por canais digitais superou o das aberturas em

canais físicos, representando uma prioridade nas agendas dos líderes das grandes instituições financeiras do país (Febraban, 2022).

**Figura 3:** Número de abertura de contas por canal



**Fonte:** Febraban, 2022.

Os números apresentados nesta seção evidenciam a transformação digital, cada vez mais presente em nossa sociedade. De Almeida Carlos (2020) destaca em seu estudo os desafios culturais, metodológicos e tecnológicos da transformação digital, realizando um estudo de caso no mercado bancário brasileiro. As conclusões de seu estudo destacam a importância da transformação digital como uma estratégia essencial para que grandes instituições financeiras tradicionais, como o maior banco privado brasileiro analisado, possam enfrentar os desafios impostos pelo surgimento de bancos digitais e *fintechs*. O autor apresenta que entre 2016 e 2019 os investimentos do banco em tecnologia cresceram 60%, visando a adaptação a nova cultura digital. Em consonância com os dados apresentados na presente seção, a pesquisa do autor revelou que a adoção de inovações culturais, metodológicas e tecnológicas, como a implementação de metodologias ágeis e arranjos organizacionais centrados no cliente, são cruciais para manter a competitividade e a relevância no mercado.



## 4.2 A influência do PIX para a aceleração dos canais digitais

O PIX, criado pelo Banco Central do Brasil em 2018 e lançado em novembro de 2020, é uma inovação nos sistemas de pagamento que rapidamente se tornou um marco para a economia emergente do Brasil. Seu nome, inspirado no termo "pixel", reflete a simplicidade e a eficiência que o sistema pretende oferecer, emulando a facilidade de um bate-papo em redes sociais. Segundo Isaac Sidney, presidente da Federação Brasileira de Bancos (Febraban), o PIX além de simplificar a vida dos consumidores também reduz significativamente os custos associados ao transporte e logística de cédulas, que alcançam cerca de R\$ 10 bilhões anuais. O executivo destaca que o PIX aumenta a inclusão financeira no país e estimula a competitividade, melhorando a eficiência do mercado de pagamentos. Em uma entrevista à revista Exame, Sidney informou que, desde sua implementação, o PIX já registrou 21,5 bilhões de transações, movimentando um volume financeiro de R\$ 11 trilhões, com mais de 131 milhões de usuários entre pessoas físicas e jurídicas (Esfera Brasil, 2022).

Conforme dados da FEBRABAN (2023a), o PIX alcançou mais de 24 bilhões de transações em 2022, com uma média de 66 milhões de operações diárias, consolidando-se como o método de pagamento mais popular do Brasil. Esta grande aceitação reflete a eficiência e conveniência que o PIX oferece para as transações financeiras cotidianas dos clientes. O volume de transações via PIX já ultrapassou o de outros métodos tradicionais, como cartões de débito, boletos, TEDs, DOCs e cheques, que somados totalizaram 20,9 bilhões de operações no mesmo período. Notavelmente, o PIX superou as transações realizadas via DOC já em seu primeiro mês de funcionamento, as transações via TED em janeiro de 2021, e as realizadas com boletos em março do mesmo ano. Em maio de 2021, as transações via PIX ultrapassaram a soma de todos esses métodos combinados. Como demonstrado no Quadro 2, o PIX catalisou um movimento exponencial do dinheiro na economia brasileira, ampliando a acessibilidade e a inclusão financeira, especialmente entre as classes mais afetadas pela desigualdade no país.

**Quadro 2:** Pagamentos por modelos de transferências em 2022

Número de Transações		Valores Transacionados	
Pix	24,1 bilhões	TED	R\$ 40,7 trilhões
Cartão de Crédito	18,2 bilhões	Pix	R\$ 10,9 trilhões
Cartão de Débito	15,6 bilhões	Boleto	R\$ 5,3 trilhões
Boleto	4,03 bilhões	Cartão de Crédito	R\$ 2,1 trilhões
TED	1,01 bilhão	Cartão de Débito	R\$ 992,0 bilhões
Cheques	202,8 milhões	Cheques	R\$ 666,8 bilhões
DOC	59 milhões	DOC	R\$ 55,7 bilhões

Fonte: Febraban, 2023a.



Este meio de transação monetária nacional ampliou significativamente o alcance dos bancos digitais no mercado desde a implementação do PIX. De acordo com dados divulgados pela FEBRABAN (2022), existem atualmente 523,2 milhões de chaves cadastradas no Diretório de Identificadores de Contas Transacionais do Banco Central. Destas, 213,9 milhões são chaves aleatórias, seguidas por 114,2 milhões registradas via CPF, 108,3 milhões via número de celular e 77,5 milhões via e-mail. Até outubro do mesmo ano, 141,4 milhões de brasileiros já haviam utilizado o PIX para realizar pagamentos. Notavelmente, o número de usuários que efetuaram mais de 30 transações via PIX por mês teve um aumento de 809% entre março de 2021 e março de 2022, um crescimento substancialmente maior que o aumento de 72% no número de usuários cadastrados no serviço durante o mesmo período.

A segurança crescente nas transações contribui para a confiança dos usuários, impulsionando ainda mais o uso do PIX. No segmento de pessoa jurídica, apesar da escassez de dados específicos sobre transações, observa-se um aumento significativo na abertura de contas correntes em bancos digitais, sendo o CNPJ a chave principal para cadastro dessas contas. Entre as pessoas jurídicas, o número de usuários que receberam mais de 30 PIX por mês cresceu 366%. Essa massiva adesão do PIX por clientes individuais sinaliza que ainda existe potencial de expansão no uso deste canal de pagamento por comércios e serviços (Febraban, 2022).

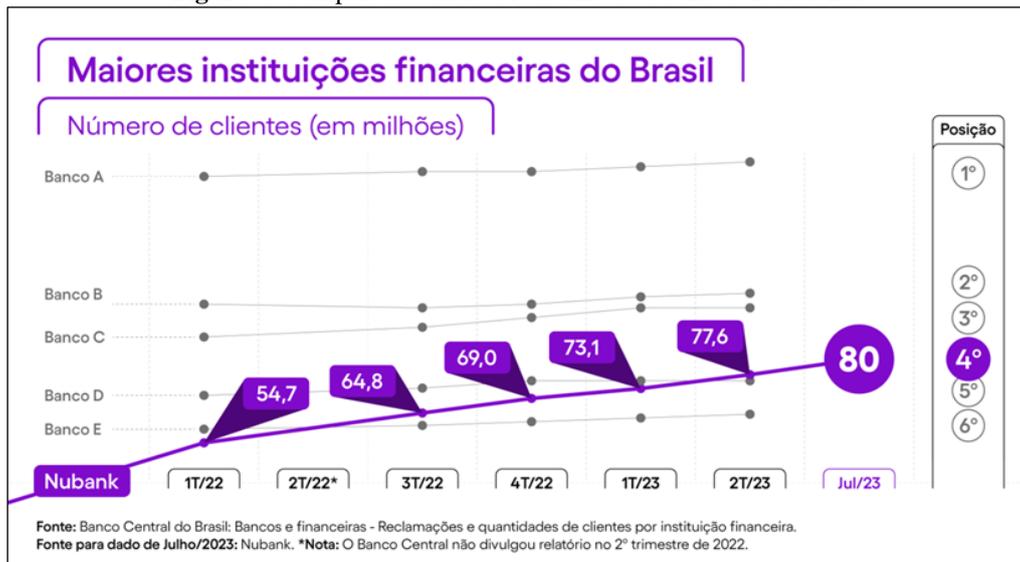
Em consonância, Rimonato e Santos (2021) apontam que o PIX se consolidou como uma ferramenta essencial no cenário financeiro brasileiro, registrando um crescimento expressivo no número de transações realizadas, especialmente entre pessoas físicas. Embora a adoção do PIX tenha trazido desafios, como o aumento de fraudes, o estudo conclui que ajustes contínuos e inovações tecnológicas têm sido implementados para fortalecer a segurança e a eficiência do sistema. Essas informações fornecem uma base sólida para entender os efeitos do PIX no desenvolvimento social e econômico do país, complementando os resultados apresentados sobre o aumento do uso de canais digitais no mercado brasileiro. Além disso, os dados atuais do presente estudo sobre o crescimento da ferramenta também no segmento PJ aponta a ampliação das conclusões obtidas por Rimonato e Santos, indicando a significativa tendência de crescimento e difusão da ferramenta nos próximos anos.

### 4.3 O crescimento do Nubank® no segmento PJ

As análises indicam que o mercado financeiro está se tornando cada vez mais competitivo e agressivo na introdução de novos produtos e serviços, especialmente para atender a crescente demanda do segmento de pessoas jurídicas. De acordo com dados do governo federal, no primeiro quadrimestre de 2023, foram registradas 1.331.940 novas empresas no Brasil, elevando o número total de CNPJs ativos para mais de 21 milhões em todo o território nacional. Deste total, 93,7% correspondem a microempresas ou empresas de pequeno porte. A média de tempo necessário para a abertura de uma empresa durante esse período foi de apenas um dia e seis horas (Brasil, 2023).

Nesse contexto, o Nubank® emerge como um competidor significativo para os bancos tradicionais neste importante setor de fomento à economia nacional. Atualmente, essa fintech é a maior entre as startups de seu ramo. Em julho de 2023, o Nubank® alcançou a marca de 80 milhões de clientes no Brasil, com um total de 85 milhões considerando suas operações no México e na Colômbia. No início de 2023, a fintech possuía 73,1 milhões de clientes somente no Brasil. De acordo com dados do Banco Central referentes a junho do mesmo ano, quando o Nubank contava com 77 milhões de clientes, ele era considerado o quarto maior banco do país. Segundo o CEO do Nubank®, a instituição continua a investir em crescimento, sustentando a crença no potencial de expansão de sua participação de mercado em diversos produtos (Nubank, 2023a).

Figura 4: Comparativo entre o Nubank® e os bancos tradicionais



Fonte: Nubank®, 2023a.



O processo de abertura de contas e o acesso a serviços financeiros para o segmento de pessoas jurídicas tornou-se significativamente mais acessível, conforme evidenciado pelos dados da Federação Brasileira de Bancos (Febraban, 2023b). Houve um crescimento expressivo no número de contas PJ ativas nos canais digitais, com um aumento de 35% no *mobile* e 16% no *internet banking*. Esse avanço resulta da simplificação e agilidade nos processos de abertura de contas, além da maior oferta de soluções financeiras personalizadas e da facilidade de acesso a serviços essenciais para empresas de diversos portes (Febraban, 2023b). As instituições financeiras têm investido na melhoria contínua de suas plataformas digitais, buscando oferecer uma experiência mais completa e intuitiva aos clientes empresariais. Isso inclui o desenvolvimento de funcionalidades como ferramentas de gestão financeira, pagamentos eletrônicos, emissão de boletos e acesso simplificado a crédito (Firmino, 2022).

Em relação ao Nubank<sup>®</sup>, um exemplo de destaque entre as *fintechs*, os dados apontam para um crescimento significativo da sua conta PJ nos últimos 12 meses, com um aumento de 60% no número de contas, totalizando 3 milhões. Introduzida em 2019, inicialmente voltada para microempreendedores individuais (MEI), a conta PJ do Nubank<sup>®</sup> evoluiu para atender também empresas com múltiplos administradores, desde que estes já sejam clientes do Nubank<sup>®</sup>.

Atualmente, dos três milhões de usuários PJ atuais, 76% são MEIs, enquanto o restante inclui micro e pequenas empresas. O mercado mostra preocupação com o atendimento ao cliente, destacando que o custo de manutenção de conta em uma *fintech* é 30% menor, um dado que corrobora as análises apresentadas neste relatório (Da Rosa *et al.* 2017; Da Silva, 2018).

O Nubank<sup>®</sup> diferencia-se pela isenção de tarifas em transações via PIX para empreendedores, uma estratégia que levou ao registro de 3,5 milhões de chaves PIX PJ, um aumento de 66% em relação ao ano anterior. Além disso, 91% dos clientes PJ relatam utilizar o PIX para receber pagamentos, segundo informações disponíveis no site da empresa. O sucesso dessa iniciativa é refletido no desempenho financeiro da empresa, que registrou um lucro líquido recorde no segundo semestre de 2023, sinalizando a robustez de sua operação e preparando-se para expandir sua atuação para empresas de maior porte (Nubank, 2023b).

Os principais diferenciais da conta PJ digital do Nubank<sup>®</sup> incluem PIX gratuito e ilimitado, pagamento imediato em vendas com máquinas de cartões, emissão de guia DAS MEI diretamente pelo aplicativo, e emissão de boletos de cobrança com tarifas



competitivas. Com a diminuição da utilização de boletos devido ao aumento do uso do PIX, a empresa oferece links de pagamento que facilitam vendas a prazo sem a necessidade de aluguel de máquinas. Além disso, a ausência de lojas físicas reduz custos operacionais, permitindo que a *startup* invista em melhorias de segurança da informação (Da Rosa *et al.* 2017; Da Silva, 2018; Nubank, 2023b).

Segundo a líder das operações do Nubank<sup>®</sup> no Brasil em entrevista, a missão da empresa é simplificar a vida de seus clientes, especialmente empreendedores, permitindo-lhes focar em seus negócios sem a distração de burocracia ou tarifas excessivas. Esta visão estratégica tem levado o Nubank<sup>®</sup> a desenvolver serviços específicos para esse segmento, visando se tornar um parceiro na jornada empreendedora de seus clientes, contribuindo para a simplificação das rotinas administrativas e fortalecendo a relação com os proprietários de negócios. Ainda de acordo com a fonte, a empresa planeja continuar investindo fortemente nesse setor nos próximos anos (Nubank, 2023b).

#### 4.4 Net Promoter Score Nubank<sup>®</sup> x Mercado Financeiro

Conforme um estudo da McKinsey & Co., no setor bancário, clientes que avaliam sua experiência com notas 9 ou 10 são duas vezes mais propensos a iniciar um relacionamento com o banco (Chheda *et al.* 2017).

De acordo com a pesquisa NPS Benchmarking da Opinion Box, no ano de 2022 os três destaques do segmento bancário foram bancos digitais, o Nubank<sup>®</sup> liderou a pesquisa apresentando o maior NPS 65 seguido pelo banco Iner<sup>®</sup> (NPS 58) C6 Bank<sup>®</sup> (NPS 56). Em 2023, o Nubank<sup>®</sup> caiu 13 pontos e ficou em 4º lugar, retomando a primeira colocação em 2024, com NPS 63 (Opinion Box, 2024). As análises do NPS revelam um aumento na satisfação dos clientes dos bancos digitais, exemplificado pelo Nubank<sup>®</sup>, que atualmente figura entre as cinco maiores instituições financeiras do Brasil, superando o Banco do Brasil em número de clientes atendidos. A relevância do NPS é fundamental para a continuidade e o sucesso das instituições financeiras no mercado competitivo, sendo uma métrica essencial para medir a lealdade do cliente, conforme defendido por Fisher e Kordupleski (2019).

Os dados do BACEN mostram que, entre os 15 bancos avaliados no índice de reclamações financeiras do 3º trimestre de 2023, o Nubank<sup>®</sup> ocupa a décima quarta posição, competindo com grandes bancos como Itaú Unibanco, Bradesco, Banco Inter e C6 Bank (Quadro 3).

**Quadro 3:** Ranking de reclamações das instituições financeiras, 3º trimestre de 2023

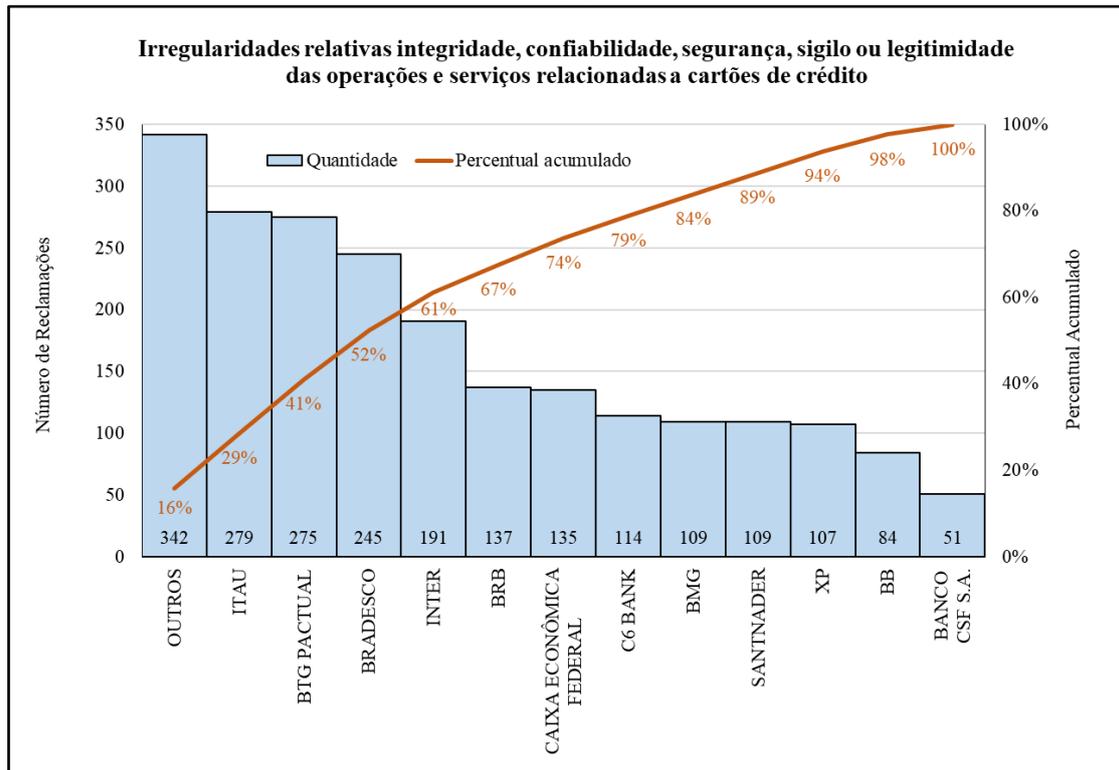
Posição	Instituição Financeira	Índice <sup>1</sup>	Reclamações reguladas procedentes	Clientes
1º	BTG PACTUAL/BANCO PAN	38,41	867	22.568.804
2º	BRADESCO	29,02	3052	105.159.414
3º	INTER	24,91	693	27.816.541
4º	PAGBANK-PAGSEGURO	22,28	673	30.198.974
5º	C6 BANK	20,44	573	28.029.631
6º	SANTANDER	15,59	1.020	65.403.582
7º	ITAU	15,47	1.553	100.350.109
8º	ORIGINAL	14,60	748	51.231.101
9º	NEON	14,03	297	21.163.147
10º	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	11,58	1.750	151.006.762
11º	VOTORANTIM	9,84	142	14.419.732
12º	BB	8,99	675	75.080.276
13º	MERCADO CRÉDITO	8,68	426	49.070.873
14º	NUBANK	8,44	695	82.303.144
15º	AME DIGITAL	1,67	55	32.779.759

<sup>1</sup> Número de reclamações dividido pelo número de clientes e multiplicado por 100000

**Fonte:** Bacen, 2023.

O estudo demonstra que, apesar do Nubank<sup>®</sup> possuir um número expressivo de clientes, o volume de reclamações registradas é significativamente inferior em comparação com bancos tradicionais como o BTG Pactual e o Bradesco S.A., este último uma instituição centenária e de grande influência no setor financeiro. Na análise exploratória de reclamações por assunto (Figura 5), a fintech não configura entre os bancos com a principal causa de reclamação “Irregularidades relativas à integridade, confiabilidade, segurança, sigilo ou legitimidade de operações e serviços relacionadas a cartões de crédito”, evidenciando que mesmo com um crescimento robusto ano após ano, há a manutenção da qualidade no atendimento. Este fato sublinha um ponto crucial para os bancos tradicionais: é possível aumentar a participação de mercado sem comprometer a qualidade do serviço ao cliente. Ademais, clientes promotores tendem a estar mais engajados com a instituição financeira, gerando maior volume de negócios. Isso destaca a importância de os bancos estarem próximos de seus clientes e oferecerem maior valor, alinhando-se ao papel de parceiros essenciais para empreendedores no Brasil.

**Figura 5:** Instituições financeiras com maior quantidade de reclamações no motivo principal, 3º trimestre de 2023.



Fonte: Adaptado de Bacen, 2023.

Em relação às reclamações, dados do terceiro trimestre de 2023 mostram que o Nubank® não aparece entre as cinco principais queixas registradas no Banco Central do Brasil, indicando um perfil de reclamações procedentes que são sistematicamente endereçadas. Esse aspecto é crucial para os bancos, e a Federação Brasileira de Bancos emprega mecanismos de autorregulação que auxiliam clientes considerados vulneráveis devido a fatores como idade, renda ou alto nível de endividamento. Isaac Sidney, presidente da Febraban, ressalta que a pandemia intensificou a necessidade de zelar pela qualidade do atendimento a todas as pessoas, especialmente as mais afetadas, reiterando que a autorregulação representa um avanço significativo e um passo importante para a proteção dos consumidores (Febraban, 2020).

As análises sobre a relevância da satisfação do cliente e qualidade do atendimento vão ao encontro dos resultados obtidos por Saueressig *et al.* (2021) que através da aplicação de construtos do SERVPERF, como empatia, segurança e responsabilidade identificaram fatores que explicam a lealdade, oferecendo contribuições teóricas e práticas para a gestão bancária. Os autores ressaltam a importância de continuar explorando a qualidade dos serviços bancários, especialmente considerando a influência de fatores operacionais e o uso de tecnologias bancárias, embora reconheça limitações



relacionadas à amostra e à inclusão de outros construtos que poderiam enriquecer a análise.

## 5 Considerações Finais

A análise do comportamento do mercado financeiro frente à ascensão das fintechs surge da necessidade de compreender a perspectiva dos usuários e os fatores que impulsionaram o novo paradigma de atendimento ao cliente. O estudo teve como objetivo principal examinar as implicações da transformação digital no segmento de Pessoa Jurídica (PJ), destacando especialmente a influência dos bancos digitais no setor bancário brasileiro. Durante a pesquisa, foi notada uma escassez significativa de literatura sobre o tema. No entanto, dados fornecidos por pesquisadores e órgãos reguladores, como o BACEN e a FEBRABAN, permitiram a identificação da evolução e expansão dos canais digitais, bem como o crescimento do uso da ferramenta PIX.

As principais conclusões do estudo revelam tendências e transformações significativas no setor bancário, impulsionadas pela digitalização, pela evolução das fintechs e pela introdução de novos sistemas de pagamento, como o PIX. Entre as observações destacadas, estão:

- O aumento do uso de smartphones e a digitalização das transações bancárias reduziram consideravelmente a necessidade de agências físicas. Dados indicam que as transações digitais superaram as presenciais, levando ao fechamento de diversas agências e à consequente perda de empregos no setor. Essa tendência aponta para uma transformação estrutural, onde os bancos devem se adaptar às novas demandas dos consumidores por conveniência e acessibilidade.
- As fintechs desempenham um papel crucial na ampliação da inclusão financeira no Brasil. O aumento no número de usuários de serviços financeiros digitais demonstra a eficácia dessas empresas em atingir uma parte significativa da população anteriormente excluída dos serviços bancários. Além disso, a crescente competitividade entre fintechs e bancos tradicionais está forçando estes últimos a inovar e ajustar seus modelos de negócios para manter a relevância no mercado.
- Desde sua implementação, o PIX tem promovido uma mudança significativa na forma como as transações financeiras são realizadas no



Brasil. Sua adoção massiva por pessoas físicas e jurídicas acelerou a transição para canais digitais, tornando-se o método de pagamento mais popular do país. A eficiência e a conveniência oferecidas pelo PIX também contribuíram para a redução dos custos operacionais dos bancos e para uma maior inclusão financeira.

- O crescimento do número de contas de pessoas jurídicas em bancos digitais, especialmente no Nubank<sup>®</sup>, reflete uma mudança nas preferências das empresas por soluções mais ágeis e menos burocráticas. A *fintech* se destaca ao oferecer serviços financeiros adaptados às necessidades de micro e pequenos empreendedores, facilitando o acesso ao crédito e outras ferramentas essenciais para o crescimento de seus negócios.
- O NPS emergiu como uma métrica relevante para avaliar a lealdade dos clientes e a satisfação com os serviços bancários. O desempenho do Nubank<sup>®</sup> em rankings de NPS destaca a importância de uma experiência positiva para a retenção e expansão da base de clientes, especialmente em um mercado competitivo. A variação do NPS do Nubank<sup>®</sup> indica que, além da inovação, a qualidade do atendimento ao cliente é crucial para o sucesso a longo prazo.

As contribuições da pesquisa são relevantes tanto para a prática quanto para a teoria. Do ponto de vista prático, os resultados fornecem informações para gestores de instituições financeiras em busca de melhorar a experiência do cliente e se adaptar às mudanças tecnológicas. A identificação de estratégias eficazes de digitalização, como as adotadas pelos bancos digitais, pode orientar outras instituições na implementação de soluções digitais que atendam melhor às expectativas dos clientes, especialmente no segmento de micro e pequenas empresas.

Teoricamente, o estudo enriquece o conhecimento sobre a transformação digital no setor bancário brasileiro, evidenciando a relação entre a adoção de novas tecnologias e a satisfação do cliente, medida pelo NPS. Além disso, contribui para a compreensão das dinâmicas de competição entre *fintechs* e bancos tradicionais, mostrando como a inovação tecnológica pode influenciar a participação de mercado e a lealdade dos clientes.

Para futuras pesquisas, sugere-se uma exploração mais aprofundada dos impactos das *fintechs* no segmento de pessoa jurídica, com análises quantitativas que possam capturar melhor as expectativas dos empreendedores em relação ao atendimento digital. Comparações entre diferentes modelos de negócio e investigações sobre os efeitos de



novos desenvolvimentos tecnológicos no setor também podem expandir o entendimento sobre este campo em constante evolução.

Em conclusão, o mercado financeiro brasileiro está em contínua transformação, e a capacidade de adaptação às novas demandas digitais será crucial para o sucesso futuro das instituições. Embora o estudo tenha limitações, como as lacunas na literatura sobre *fintechs* no segmento de pessoa jurídica, ele fornece uma base para investigações futuras que possam aprofundar a compreensão sobre os efeitos da digitalização no setor bancário.

## Referências

AKAMAI. **A experiência dos clientes dos principais bancos brasileiros em 2022**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.akamai.com/site/pt/documents/ebook/what-customers-expect-from-digital-banks-in-2022.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2024.

ALMEIDA, A. E. S.; JORGE, M. A. Fintech, Inclusão Digital e Bancarização No Brasil (2014-2017). **Revista de Economia Mackenzie**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 80-108, dez. 2021.

BACEN, Banco Central do Brasil. **Arranjo De Pagamentos**: arranjo e instituições de pagamento autorizados pelo BCB. Brasília, DF, Brasil. 2019. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/arranjospagamento>. Acesso em: 14 abr. 2021.

BACEN, Banco Central do Brasil. **Ranking de Reclamações**. Brasília, DF, Brasil. 2023. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/meubc/rankingreclamacoes>. Acesso em: 22 nov. 2023.

BAEHRE, S.; O'DWYER, M.; O'MALLEY, L.; LEE, N. The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: insights from an empirical investigation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Berlim, v. 50, n. 1, p. 67-84, jul. 2022.

BANCO MUNDIAL. **Global Findex**. 2017. Disponível em: [https://globalfindex.worldbank.org/#data\\_sec\\_focus](https://globalfindex.worldbank.org/#data_sec_focus). Acesso em: 20 ago. 2024.

BEHELAINÉ, C. H. D. O. **As instituições financeiras de desenvolvimento subnacionais e o financiamento ao desenvolvimento sustentável**. 2022. 300p. Tese (Doutorado em Administração Pública) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2022.

BIANCHINI, G. P.; MALAGOLLI, G. A. A Evolução Tecnológica Dos Serviços Bancários. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, v. 18, n. 1, p. 153-168, jul. 2021.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. **Mapa de Empresas**: Boletim do 1º quadrimestre/2023. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-1o-quadrimestre-2023>. Acesso em: 18 jun. 2023.

BRASIL. **Lei Nº 12.865, de 9 de outubro de 2013**. Dispõe sobre os arranjos de pagamento e as instituições de pagamento integrantes do Sistema de Pagamentos Brasileiro e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2013.



CARDOSO, C. R. **Regulação e supervisão bancária**: o papel dos organismos reguladores e dos Bancos Centrais nas experiências do Chile e do Brasil a partir da década de 1980. 2019. 396p. Tese (Doutorado em Ciências), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

CHHEDA, S., DUNCAN, E., ROGGENHOFER, S. Putting customer experience at the heart of next-generation operating models. **Digital McKinsey, March**, Chicago, 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Putting%20customer%20experience%20at%20the%20heart%20of%20next%20generation%20operating%20models/Putting-CX-at-the-heart-of%20next-generation-operating-models.pdf>. Acesso em: 23 out. 2024.

CITTADIN, A. T.; NUNES, R. V. Inovação Tecnológica No Setor Financeiro: Ascensão Das Fintechs Brasileiras. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, Curitiba, v. 8, n. 5, p. 11-37, set. 2023.

COLOMBO, J. E. M. **Fintechs como agentes de inovação no Setor Financeiro Nacional**. 2023. 109p. Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Informação e Comunicação), Universidade Federal de Santa Catarina, Araranguá, 2023.

COSTA, F. N. C. **Complexidade do sistema bancário brasileiro**: interações de pessoas jurídicas e físicas, bancos privados e públicos. Texto para Discussão. Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/artigos/3601/TD331.pdf>. Acesso em: 23 out. 2024.

DA ROSA, S. C.; SCHREIBER, D.; SCHMIDT, S.; JUNIOR, N. K. Management Practices That Combine Value Cocreation and User Experience an Analysis of the Nubank Startup in the Brazilian Market. **Revista de gestão, finanças e contabilidade**, Senhor do Bom Fim, v. 7, n. 2, p. 22-43, mar. 2017.

DA SILVA, J. P. N.; DE OLIVEIRA CASTRO, Á. L.; SUGANO, J. Y.; DE OLIVEIRA, C. C. Nubank: uma visão exploratória do modelo de negócios da Startup. **ForScience**, Formiga, v. 6, n. 3, p. 1-18, dez. 2018.

DA SILVA, N. A. Teorias da Administração Pública. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. e0390-e0390, ago. 2021.

DE FARIA, M. M. F.; HARMUCH, C.; DEVECHI, A. C. R.; BARBOSA, C.; LIMA, A. L. S.; DE CASTRO ANTUNES, G. C.; JAQUES, A. E.; PAIANO, M. Da descoberta à situação de emergência: itinerário terapêutico de usuários de álcool e outras drogas. **Contribuciones A Las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais, v. 17, n. 3, p. e5687-e5687, mar. 2024.

DE MARCHI, L. G. O capital financeiro vai ao paraíso: Bitcoin, fintech 3.0 e a massificação do homem endividado. **MATRIZES**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 205-227, ago. 2021.

DE ALMEIDA CARLOS, E. Desafios culturais, metodológicos e tecnológicos da transformação digital: um estudo de caso no mercado bancário brasileiro. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 181-197, dez. 2020.

DIAS, S. R. (coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004

DWORAK, A.; DA LUZ SANTIAGO, V.; SILVA, S. L. A obrigatoriedade e as implicações de se mudar de Microempreendedor Individual (MEI) para Microempresa (ME) ou Empresa de Pequeno Porte (EPP). **Revista Gestão e Saberes**, Ponta Grossa, v. 1, n.1, p. 55-72, mar. 2023.



ESFERA BRASIL. **Com Grande Adesão Dos Brasileiros, Pix Traz Benefícios Para A Economia**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://exame.com/esferabrasil/com-grande-adesao-dos-brasileiros-pix-traz-beneficios-para-a-economia/>. Acesso em: 01 ago. 2023.

FEBRABAN, Federação Brasileira De Bancos. **Iniciativas Dos Bancos Na Pandemia Reforçam Compromisso Com O Consumidor, Destaca Presidente Da Febraban**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://febrabantech.febraban.org.br/videos/iniciativas-dos-bancos-na-pandemia-reforcam-compromisso-com-o-consumidor-destaca-presidente-da-febraban>. Acesso em: 05 maio 2023.

FEBRABAN, Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2022**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-2022-vol-3.pdf>. Acesso em: 05 maio 2023.

FEBRABAN, Federação Brasileira de Bancos. **Pix é o meio de pagamento mais usado no Brasil em 2022; TED lidera em valores transacionados**. São Paulo, 2023a. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/noticia/3912/pt-br/>. Acesso em: 05 maio 2023.

FEBRABAN, Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária**. São Paulo, 2023b. Disponível em: <https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20Febraban%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202023%20-%20Volume%202.pdf>. Acesso em: 05 maio 2023.

FINTECHLAB. **Radar FintechLab**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://fintechlab.com.br/index.php/2020/08/25/edicao-2020-do-radar-fintechlab-detecta-270-novas-fintechs-em-um-ano/>. Acesso em: 20 ago. 2024.

FIRMINO, T. T. DA SILVA, A. G. F., DA SILVA, J. D., NÓBREGA, K. C. Critérios para avaliação da presença de estratégias empreendedoras e de inovação: um estudo em instituições financeiras brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado**, São José dos Pinhais, v. 13, n. 1, p. 72-93, abr. 2022.

FISHER, N. I., KORDUPLESKI, R. E. Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. **Applied Stochastic Models in Business and Industry**, Londres, v. 35, n. 1, p. 138-151, nov. 2019.

FONTES, V. M. G. M. **O Brasil e o capital imperialismo: teoria e história**. Rio de Janeiro: EPSJV; UFRJ, 2010

FURST, K.; LANG, W. W.; NOLLE, D. E. Internet banking. **Journal of financial services research**, Berlim, v. 22, n. 1, p. 95-117, ago. 2002.

GOMES, R. **Fintouch**. Banco Central do Brasil. São Paulo, 2023. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/conteudo/homeptbr/TextosApresentacoes/Fintouch\\_2023\\_09\\_26.pdf](https://www.bcb.gov.br/conteudo/homeptbr/TextosApresentacoes/Fintouch_2023_09_26.pdf). Acesso em: 18 abr. 2024.

KEININGHAM, T. L.; AKSOY, L.; COOIL, B.; ANDREASSEN, T. W.; WILLIAMS, L. A holistic examination of Net Promoter. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, Berlim, v. 15, n. 2, p. 79-90, maio. 2008.

KOSINSKI, D. S. A digitalização dos meios de pagamento: o pix e as central bank digital currencies em perspectiva comparada. **Textos de Economia**, Florianópolis, v. 24, n. 1, p. 1-26, jun. 2021.



LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios e casos. São Paulo: Atlas, 2001.

MANOCCHIO, F. G. S.; BARBERIO, L. D. G.; GALLO, F. Estacionamentos rotativos, expansão dos serviços financeiros e fintechs: ação da empresa Estapar e novos usos do território. **GeoTextos**, Salvador, v. 17, n. 2, p.65-88, dez. 2021.

MARQUES, F. B.; FREITAS, V.; PAULA, V. A. F. D. Cadê o banco que estava aqui? O impacto dos bancos digitais no mercado brasileiro. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. e202219002. 2022.

MELLO, O. F. D. **A concentração bancária no Brasil e na Argentina**. 2022. 116p. Dissertação (Mestrado em Ciências), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

MODENESI, A. D. M.; MODENESI, R. L. Quinze anos de rigidez monetária no Brasil pós-Plano Real: uma agenda de pesquisa. **Brazilian Journal of Political Economy**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 389-411. 2012.

MOORI, R. G.; CALDEIRA, A.; PROCÓPIO, E. M. O Papel do Crédito Bancário no Desempenho da Cadeia Produtiva da Avicultura de Corte Brasileira. **Sistemas & Gestão**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 252-265. 2013.

NUBANK. **Nubank alcança 80 milhões de clientes no Brasil**, São Paulo, 2023a. Disponível em: <https://international.nubank.com.br/pt-br/companhia/nubank-alcanca-80-milhoes-de-clientes-no-brasil/>. Acesso em: 01 fev. 2024.

NUBANK. **Conta PJ do Nubank supera marca de 3 milhões de clientes**. São Paulo, 2023b. Disponível em: <https://international.nubank.com.br/pt-br/consumidores/conta-pj-do-nubank-supera-marca-de-3-milhoes-de-clientes/>. Acesso em: 01 fev. 2024.

OPINION BOX. **NPS Benchmark**. Belo Horizonte, 2024. Disponível em: <https://www.opinionbox.com/nps/segmentos-avaliados/bancos/>. Acesso em: 19 ago. 2024.

PEREIRA FILHO, C. R. **Contribuições do direito norte-americano ao sistema de proteção do investidor no mercado de capitais brasileiro**. 2016. 153p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

RIMONATO, I.; SANTOS, J. P. PIX solução tecnológica de inclusão financeira. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 10, n. 13, p. 1-9, out. 2021.

SANTOS, C. P. D. **Impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor, no contexto de trocas relacionais de serviços**: construção e teste de um modelo teórico. 2001. 252p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SILVA, R. A.; DA CRUZ, C. Q. P. O impacto do novo ecossistema democrático de pagamento instantâneo (PIX) no sistema financeiro nacional. **Unisul de Fato e de Direito**: revista jurídica da Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, v. 10, n. 21, p. 195-208, 2020.

SANTIAGO, M. R.; ZANETONI, J. D. P. L.; VITA, J. B. Inclusão financeira, inovação e promoção ao desenvolvimento social e econômico através do pix. **Revista Jurídica**, São Paulo, v. 4, n. 61, p. 123-152, nov. 2020.

SAUERESSIG, M. V.; LARENTIS, F.; GIACOMELLO, C. P. Qualidade percebida e lealdade em operações de serviço: um estudo no setor bancário no segmento pessoa jurídica. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 28, n. 1, p. e4934, mar. 2021.



SENA, T. H. R. **As instituições financeiras na era da tecnologia de informação e comunicação**: um novo modelo de relacionamento com a sociedade. 2017. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2017.

SERASA. **Novas regras do Pix**: saiba como será o Pix Automático. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.serasa.com.br/blog/novas-regras-pix/>. Acesso em: 19 ago. 2024.

**Recebido em:** 16 de junho de 2024.

**Aceito em:** 09 de outubro de 2024.