



## **APLICAÇÃO DO DESIGN THINKING NA CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIO PARA CONECTAR COOPERATIVAS DE CRÉDITO E FINTECHS<sup>1</sup>**

Antonio Carlos de Lacerda Dias

**Resumo:** O cenário do setor bancário mundial está sendo modificado por novos entrantes com a proposta de um modelo de negócio mais robusto, enxuto, detentores de tecnologias de ponta, especializados e centrados na experiência do cliente. Os Bancos Cooperativos são possuidores de uma estrutura complexa, regido por regulamentações e com soluções de produtos focadas na otimização do seu processo. As Fintechs são empresas robustas e ágeis, não regulamentadas pelos órgãos competentes, que são focadas na entrega de serviços financeiros com alto valor agregado ao cliente. Diante deste contraste de oferta de produtos e serviços financeiros, os Bancos Cooperativos estão procurando soluções que possam acelerar seu negócio e trazer uma experiência diferenciada ao cliente.

**Palavras-chave:** Fintech. Design Thinking. Banco Cooperativo.

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Design de Produtos na Era Digital, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Design de Produtos na Era Digital.



## 1 INTRODUÇÃO

Estamos na era digital, onde a mobilidade, a disponibilidade e a rapidez estão mudando a forma como realizamos operações financeiras, eliminando os intermediários, questionando serviços ditos pelos Bancos Cooperativos como “ágeis”, convenientes e com qualidade. Apesar de avanços no setor financeiro, falta maior integração entre os Bancos Cooperativos e Fintechs para que consigam entregar melhor experiência ao cliente.

Fintechs são empresas enxutas do setor financeiro que com o uso de tecnologias de ponta disponibilizam produtos e serviços financeiros aos seus clientes à custos mais acessíveis e com uma experiência de uso diferenciada. As Fintechs ofertam uma ampla variedade de produtos e serviços, muito semelhantes aos ofertados pelos bancos assim como outros serviços e produtos que diferem bastante. Via de regra as Fintechs direcionam seus esforços para desenvolver soluções que cubram as deficiências ou limitações de serviços financeiros tradicionais ofertados por Bancos Cooperativos.

Os Bancos Cooperativos, grandes empresas do setor financeiro, regulamentadas pelo Banco Central, possuem uma extensa lista de requisitos obrigatórios que devem ser cumpridos para poderem operar no setor. Com frequência os Bancos Cooperativos são auditados para prestar contas de sua operação e conduta no mercado. A sua operação é complexa e rígida, por envolver muitos processos e controles que não são exigidos nas Fintechs. Os Bancos Cooperativos possuem um foco maior no atendimento eletrônico e uso de agências para fomentar a oferta de serviços e produtos financeiros. Outro fator à ser considerado é a tecnologia utilizada pelos Bancos Cooperativos. Hoje as tecnologias utilizadas pelos Bancos Cooperativos são consideradas o “*calcanhar de Aquiles*” por estarem defasadas em comparação ao mercado de hoje, tornando difícil concorrer com Fintechs que nasceram utilizando tecnologias de ponta. Os Bancos Cooperativos comparados às Fintechs, possuem um lastro financeiro muito maior, e para a sobrevivência de qualquer empresa no setor financeiro é necessário possuir este lastro, na qual os Bancos Cooperativos tiram vantagem. Em contrapartida as Fintechs usufruem da agilidade na oferta de produtos e serviços e tecnologia de ponta.



Este estudo trata de uma pesquisa utilizando uma abordagem quantitativa, pois é motivada pela necessidade de propor um modelo de negócio, através da aplicação de uma técnica derivada do Design Thinking, que possa servir de referência para o desenvolvimento de soluções que possam integrar produtos e serviços disponibilizados por Fintechs e Bancos Cooperativos afins, visando atender o Time-to-Market e melhorar a experiência do cliente.

A abordagem metodológica utilizada nesta pesquisa foi do tipo estudo de caso do Banco Cooperativo Sicredi, no período que tange entre 2013 e 2018, para a coleta dos dados sobre a utilização do Design Thinking no setor financeiro, pesquisa bibliográfica para consulta de informações sobre Fintechs e Bancos Cooperativos, e pesquisa documental sobre a técnica “Direto ao Ponto” na empresa em que o autor trabalha, a qual se trata de um Banco Cooperativo, localizada em Porto Alegre/RS.

## **2 BANCOS COOPERATIVOS E FINTECHS**

Os Bancos Cooperativos ou Cooperativas de Crédito estão crescendo em ritmo acelerado frente aos Bancos de varejo. O Banco Central define Cooperativa de Crédito como:

“O Banco Cooperativo é um banco comercial ou banco múltiplo constituído, obrigatoriamente, com carteira comercial. Diferencia-se dos demais por ter como acionistas-controladores cooperativas centrais de crédito, chamados de associados, as quais devem deter no mínimo 51% das ações com direito a voto. O Banco Cooperativo oferece produtos e serviços financeiros às cooperativas, ampliando e criando novas possibilidades de negócios e gestão centralizada dos recursos financeiros do sistema. Desta forma, as cooperativas de crédito contam com uma linha completa de cartões de crédito, poupança, cobrança bancária, linhas de créditos de recursos repassados por instituições governamentais, fundos de investimentos, entre outros, em condições significativamente competitivas.” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2017) e (FGCCOOP, 2018)

Segundo o artigo publicado pelo site Cooperativismo Financeiro do Brasil (PORT, 2017) o crescimento médio registrado em 2016 do Cooperativas de Crédito foi de 26% ao ano, sendo atribuído à sua forma de atuação e à aplicação de taxas de juros inferiores aos Bancos de varejo. Segundo o levantamento registrado pela mesma entidade (Figura 1), os

Bancos Cooperativos, representado na Figura 1 como Cooperativismo Financeiro, frente aos bancos listados tiveram um aumento em seus ativos totais para 0,69%, depósitos para 1,26%, patrimônio líquido para 0,18% e operações de crédito para 0,45% em relação ao ano anterior (Figura 2).

Figura 1: Market Share das Instituições Financeiras Brasileiras\* - base dez/2016

Instituição Financeira	% de Ativos Totais		% de Depósitos		% do Patrimônio Líquido		% das Operações de Crédito	
	Ativos Totais	Total	Depósitos	Depósitos	Líquido	Líquido	Crédito	Crédito
Banco do Brasil	1.436.765.379	17,33%	447.949.127	20,97%	77.040.362	11,69%	622.312.167	19,46%
Itaú	1.331.840.737	16,06%	369.390.258	17,29%	129.934.938	19,72%	440.538.388	13,78%
Caixa Econômica Federal	1.256.172.164	15,15%	513.098.225	24,02%	27.179.943	4,12%	696.727.941	21,79%
Bradesco	1.081.374.701	13,04%	235.821.329	11,04%	101.221.022	15,36%	344.946.899	10,79%
Santander	705.061.403	8,50%	146.962.603	6,88%	60.008.577	9,11%	212.803.654	6,66%
<b>Cooperativismo Financeiro **</b>	<b>295.901.295</b>	<b>3,57%</b>	<b>141.876.258</b>	<b>6,64%</b>	<b>39.186.275</b>	<b>5,95%</b>	<b>109.254.405</b>	<b>3,42%</b>
Safra	148.391.008	1,79%	12.588.744	0,59%	9.507.705	1,44%	42.865.462	1,34%
Citibank	72.024.491	0,87%	19.374.446	0,91%	8.411.261	1,28%	13.988.425	0,44%
Banrisul	68.235.459	0,82%	42.782.849	2,00%	6.441.339	0,98%	27.150.479	0,85%
Banco do Nordeste	46.321.128	0,56%	10.607.320	0,50%	3.362.495	0,51%	12.373.958	0,39%
<b>Total do SFN</b>	<b>8.290.875.227</b>		<b>2.136.563.602</b>		<b>658.951.392</b>		<b>3.197.491.576</b>	

*Elaboração: Portal do Cooperativismo Financeiro*  
*Fonte: BACEN – IF.data – posição de dez/2016*  
 \* Consideradas apenas as instituições financeiras de varejo (que possuem agências para atendimento aos clientes)  
 \*\* Incluídos os Bancos Cooperativos  
 \*\*\* Depósitos: não inclusos títulos e valores mobiliários e letras financeiras

Fonte: PORT, 2017

Figura 2: Market Share das Instituições Financeiras Brasileiras\* - base dez/2015

Instituição Financeira	% de Ativos Totais		% de Depósitos		% do Patrimônio Líquido		% das Operações de Crédito	
	Ativos Totais	Total	Depósitos	Depósitos	Líquido	Líquido	Crédito	de Crédito
Banco do Brasil	1.438.964.956	17,34%	465.859.911	22,28%	71.679.697	12,10%	684.248.639	20,32%
Itaú	1.285.393.163	15,49%	326.669.043	15,62%	111.806.212	18,88%	420.300.669	12,48%
Caixa Econômica Federal	1.203.756.044	14,51%	455.327.185	21,77%	26.616.878	4,49%	667.349.338	19,81%
Bradesco	905.117.499	10,91%	197.217.919	9,43%	89.620.766	15,13%	330.913.047	9,82%
Santander	681.734.679	8,22%	142.640.645	6,82%	56.876.618	9,60%	220.412.413	6,54%
<b>Cooperativismo Financeiro **</b>	<b>238.951.606</b>	<b>2,88%</b>	<b>112.437.275</b>	<b>5,38%</b>	<b>34.177.993</b>	<b>5,77%</b>	<b>99.925.720</b>	<b>2,97%</b>
HSBC	175.058.784	2,11%	56.153.180	2,69%	9.542.524	1,61%	57.965.113	1,72%
Safra	147.616.874	1,78%	9.880.755	0,47%	8.914.850	1,51%	42.305.011	1,26%
Citibank	76.046.288	0,92%	14.904.798	0,71%	7.685.586	1,30%	15.152.011	0,45%
Banrisul	65.769.331	0,79%	38.902.842	1,86%	6.206.906	1,05%	30.338.237	0,90%
<b>Total do SFN</b>	<b>8.298.578.838</b>		<b>2.091.174.900</b>		<b>592.279.523</b>		<b>3.368.129.496</b>	

*Elaboração: Portal do Cooperativismo Financeiro*  
*Fonte: BACEN – IF.data – posição de dez/2015*  
 \* Consideradas apenas as instituições financeiras de varejo (que possuem agências para atendimento aos clientes)  
 \*\* Incluídos os Bancos Cooperativos  
 \*\*\* Depósitos: não inclusos títulos e valores mobiliários e letras financeiras

Fonte: PORT, 2017

Segundo o artigo da CIAB Febraban (CIAB FEBRABAN, 2018), sete em cada dez brasileiros clientes de bancos já usaram produtos financeiros ou serviços oriundos de Fintechs. Outro artigo publicado pelo portal CIO (CIO FROM IDG, 2016) nos informa

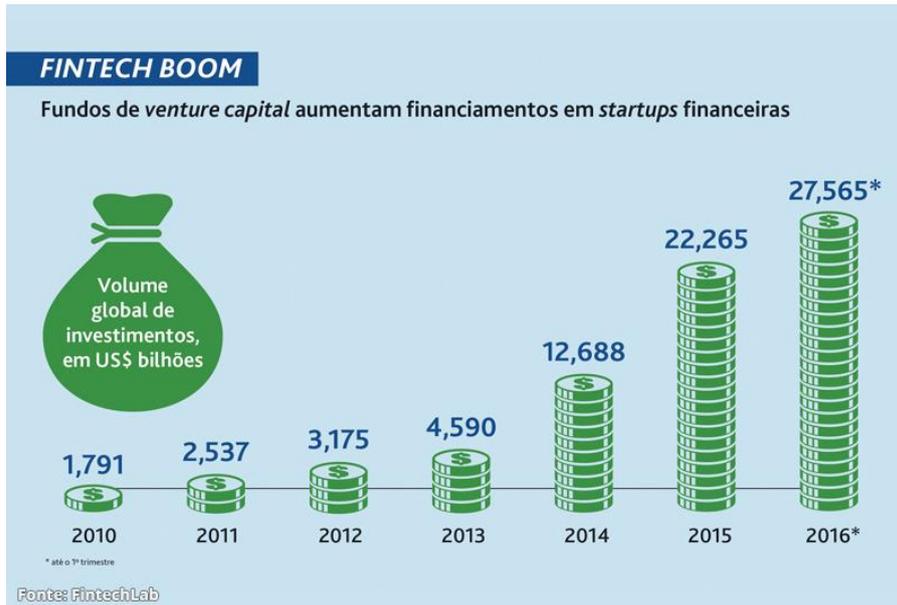


em uma pesquisa realizada com 16 mil pessoas em 32 países, que quase dois terços (63%) estão usando produtos ou serviços das Fintechs, estando mais propensos a indicar essas empresas do que seus próprios bancos. Diante deste cenário os bancos começaram a lançar novos serviços, principalmente digitais, para abocanhar essa fatia de mercado.

Antes de avançar precisamos entender o que significa Fintech. Para o termo Fintech há muitas definições. A Conexão Fintech (CONEXÃO FINTECH, 2016), site que publica artigos relacionados às Fintechs, define o termo como a união das palavras '*financial*' e '*technology*', para representar startups que desenvolvem inovações tecnológicas voltadas para o mercado financeiro. Segundo (MEARIAN, 2017), "Fintech (tecnologia financeira) é onde a tecnologia é aplicada em serviços financeiros ou usada para ajudar as empresas a gerenciar os aspectos financeiros de seus negócios, incluindo novos softwares e aplicativos, processos e modelos de negócios". A revista Forbes (MARR, 2017), nos apresenta um conceito mais amplo sobre Fintech, "tecnologias usadas e aplicadas no setor de serviços financeiros, usadas principalmente pelas próprias instituições financeiras no final de seus negócios. Mas cada vez mais, a Fintech está representando tecnologias que estão interrompendo os serviços financeiros tradicionais, incluindo pagamentos móveis, transferências de dinheiro, empréstimos, captação de recursos e gerenciamento de ativos".

O report publicado pela FintechLab (BRADASCHIA, 2017) em 2017, mostra a existência de 332 Fintechs atuantes no Brasil, representando um crescimento de aproximadamente 36% em relação ao ano anterior. Com soluções inovadoras, tecnologias de ponta, serviços convenientes, preço competitivo e a disponibilização de serviços mais rápido que modelo convencional, as Fintechs estão atraindo mais clientes, levando os Bancos (de varejo e cooperativos) a aprender sobre como lidar com o novo ambiente de negócio. Cada Fintech tem um modelo próprio de negócio e, portanto, não é possível detalhar cada um deles. Mas, via de regra, as empresas do setor direcionam seus esforços no desenvolvimento de soluções que cobrem "deficiências" ou limitações de serviços financeiros tradicionais. Porém, as Fintechs encontram desafios sobre como realizar a captação de dinheiro, necessário para a sobrevivência do negócio, e barreiras regulatórias não adaptadas a este cenário.

Figura 3: Fintech Boom



Fonte: SCARRETTA, 2017

Segundo o artigo publicado pelo CIAB (SCARRETTA, 2017), os Bancos estão buscando parcerias com as Fintechs para acelerar seu negócio com o uso das novas tecnologias utilizadas pela mesma, contratar como fornecedoras ou até mesmo como laboratório para “oxigenação” e reciclagem de processos.

### 3 DESIGN THINKING E OS BANCOS COOPERATIVOS

Cada vez mais o uso do Design Thinking para o desenvolvimento de soluções inovadoras está sendo utilizado pelos bancos, diante do cenário de retração econômica. Bancos como o Itaú e o Banco Original utilizaram-se do Design Thinking como estratégia de inovação e remodelagem dos seus serviços e a Cooperativa de Crédito do Banco Cooperativo Sicredi criou uma área de inovação para o desenvolvimento de seus processos e produtos (SICREDI, 2017). Segundo artigo publicado pelo O Globo (CALAZA, 2013), o Grupo Itaú criou uma área de inovação, com foco no Design Thinking, voltada a projetos de inovação e planejamento estratégico da empresa. Em outro artigo publicado no site do Banco Original (BANCO ORIGINAL, 2017), destaca-se o Design Thinking como estratégia de diferenciação de inovação dos produtos e apresenta algumas etapas aplicadas. Segundo a publicação feita por (WYMAN, 2017) descreve como o Design



Thinking está ajudando os Bancos a desenvolver novos produtos, remodelar seus processos mostrando as etapas que podem ser aplicadas, como apresenta em seu material o caso de estudo do Banco Nacional da Austrália, na qual utilizou o Design Thinking para remodelar alguns dos seus processos.

#### **4 ESTUDO DE CASO DO BANCO COOPERATIVO SICREDI**

Dentro do Banco Cooperativo onde o autor trabalha, vem sendo aplicado a técnica “Direto ao Ponto” (CAROLI, 2017) desde 2015, na descoberta de escopo de trabalho para o desenvolvimento de software. Em 2018, viu-se os benefícios obtidos com a utilização desta técnica aplicados na área de TI e foi estendido para as áreas de Negócios como forma organizar a cadeia de valor do produtos e serviços, renovação de produtos e geração de novos produtos. Até março de 2018 já foram realizadas mais de 35 sessões com a aplicação da “Direto ao Ponto” (CAROLI, 2017) nas áreas de TI, Negócio e Cooperativas, contabilizando a média de 25 pessoas por sessão. Um dos produtos mais críticos atualmente do Banco Cooperativo é a análise de crédito, por ser muito demorado na disponibilização de crédito. Este produto é um forte candidato para ser utilizado na construção do modelo de negócio. Com este movimento, o presente artigo propõe uma ampliação do uso desta iniciativa com a técnica da “Direto ao Ponto” (CAROLI, 2017), para a criação de um modelo de negócios que integre produtos e serviços de Fintechs e Bancos Cooperativo.

#### **5 A TÉCNICA “DIRETO AO PONTO”**

Para a construção do modelo de negócios, que integre os produtos e serviços de um Banco Cooperativo de Crédito e uma Fintech, será utilizada a técnica “Direto ao Ponto” (CAROLI, 2017). A técnica foi desenvolvida em 2010, utilizando as melhores práticas do Design Thinking, Lean Startup e Métodos Ágeis, e aplicada desde então no mundo inteiro. A técnica é realizada em 1 semana, de forma colaborativa, com diversas atividades sequenciadas, visando a construção do produto ou a descoberta de escopo de trabalho, com a participação de um público diversificado.



## **6 MODELO DE NEGÓCIO PARA INTEGRAR OS PRODUTOS E SERVIÇOS DE UM BANCO COOPERATIVO E FINTECHS**

Para a criação do modelo de negócio, é necessário que cada etapa da técnica “Direto ao Ponto” (CAROLI, 2017), seja realizada na ordem proposta, pois cada atividade será de insumo para a próxima. Cada etapa da técnica está descrita abaixo como deverá ser executada.

### **6.1 – O Processo**

A definição do produto ou serviço, que servirá para a a construção deste modelo de negócio, foi previamente selecionado dentro de um processo estratégico do Banco Cooperativo, na qual não será abordado neste artigo. Durante uma semana o público selecionado estará concentrado, e de forma colaborativa realizará a construção do modelo de negócio. A semana de concentração chamamos de “*Inception*” (CAROLI, 2017).<sup>2</sup>

### **6.2 - Definição do público**

A seleção do público para a participação da construção do modelo de negócio deverá ser bem criteriosa, onde será levado em conta o conhecimento dos produtos e processos do Banco Cooperativo e as mesmas premissas devem ser aplicadas para a seleção do público da Fintech participante. Para a construção deste modelo de negócio o público deverá possuir representantes das áreas de produtos financeiros e processos do Banco Cooperativo, representantes de cooperativas de crédito, devido a possuir cenários práticos, representantes da Arquitetura Corporativa, na qual possuem as visões de arquitetura para o futuro e representantes da Fintech. A definição dos representantes deverá ser realizada previamente antes do início da *Inception*. Normalmente o período utilizado é de 15 dias, para organizar a logística dos representantes.

---

<sup>2</sup> Algumas etapas do processo original foram suprimidas, visando a elevar o nível para negócios e alguns termos foram ajustados para adequar ao contexto de negócio.

### 6.3 - Planejamento da agenda da semana

O planejamento da agenda da semana visa organizar o sequenciamento da aplicação das atividades, tempo previsto de execução para cada atividade e as dinâmicas de condução de grupo. As atividades deverão ser executadas na ordem planejada, pois o resultado de uma atividade servirá de insumo para a próxima. A participação de todos é fundamental do início ao fim, devido ao tempo ser concentrado e totalmente focado.

### 6.4 – Apresentação da Proposta

Seguindo a agenda da semana, a primeira atividade a ser feita será a apresentação da proposta para a construção do modelo de negócios, onde deverá ser apresentado as informações sobre produto escolhido pelo Banco Cooperativo, suas características e forma como hoje é operacionalizado.

### 6.5 - Visão do Produto

A atividade “visão do produto” tem como objetivo definir, de forma tangível o objetivo a ser perseguido durante *Inception*. Nesta dinâmica será explorado questões que visam responder as questões: “*Para quem estou criando este produto?*”, “*Qual a necessidade de negócio a ser atendida?*”, “*Qual o benefício deste produto em relação aos existentes no mercado?*”. Como resultado desta atividade teremos, de forma resumida, as informações necessárias para explicar o nosso produto aos principais stakeholders. A visão do produto ficará semelhante à figura 4.

Figura 4 – Exemplo de resultado da Visão do Produto



Fonte: CAROLI, 2017

Com essa visão construída, ela servirá de guia para a definição do produto. A atividade seguinte tem como objetivo realizar o alinhamento entre todos os participantes sobre as restrições e possibilidades deste modelo de negócio (Figura 5)

Figura 5 – Exemplo de restrições do Produto



Fonte: CAROLI, 2017

## 6.6 - Objetivo

Nesta atividade os participantes irão discutir o que entendem como objetivo para quem irá usar o produto, olhando para o que foi definido na Visão do Produto e nas restrições. Após a identificação dos objetivos, estes serão consolidados e consensados acerca do que é realmente importante.

## 6.7 - Personas

Considerada uma das atividades mais importantes do processo, onde serão definidas as possíveis personas que utilizarão esse produto. Para a definição de cada persona deverá ser analisado o perfil, as características e necessidades para o qual esse modelo de negócio deverá ser construído. O material construído ficará semelhante à figura 6.

Figura 6 – Exemplo de personas construídas



Fonte: CAROLI, 2017

## 6.8 – Identificação de Iniciativas

Nesse momento será realizado um cruzamento dos objetivos definidos com as personas identificadas, mais especificamente suas necessidades. O resultado desta atividade será a identificação das iniciativas à serem consideradas na construção do modelo de negócios, conforme figura 7.

Figura 7 – Exemplo de iniciativas identificadas



Fonte: CAROLI, 2017



## **6.9 - Definição de Valor**

A atividade de definição de valor, visa identificar, na percepção do Banco Cooperativo, o quanto a iniciativa terá de valor agregado para o associado. O termo valor aqui expressado refere-se ao benefício que a iniciativa trará para o associado e não ao valor financeiro. Como forma de tangibilizar esse valor ao associado, utiliza-se a simbologia (\$, \$\$, \$\$\$), sendo que um \$ significa baixo valor e \$\$\$ alto valor para o negócio.

## **6.10 – Priorizando as Iniciativas**

Nesta atividade todos os participantes discutirão acerca das iniciativas identificadas, quais deverão ser priorizadas e desenvolvidas, visando ter uma entrega mínima do modelo de negócio para que possa ser validado pelo mercado. Para ajudar na priorização, utiliza-se um quadro simples, dividido por linhas, onde serão dispostas 03 iniciativas por linha. Os participantes discutirão ordem de relevância das iniciativas e reorganização no quadro.



## CONCLUSÃO

É fato que os Bancos (Varejo e Cooperativos) estão realmente muito preocupados com as Fintechs emergentes, abocanhando a fatia do mercado de produtos financeiros até o momento dominado pelos mesmos. As Fintechs despontam os Bancos (Varejo e Cooperativos) pela sua agilidade e tecnologia, mas esbarram em questões regulamentares e alta receita para se manter no mercado. Durante as pesquisas realizadas, percebi que Bancos e Fintechs, estão procurando formas de se unirem ao invés de tornarem concorrentes.

Este artigo propôs a construção de um modelo de negócios que viabilize a integração dos produtos e serviços dos Bancos e Fintechs afins, para disponibilizar uma melhor experiência para os clientes, mais especificamente um Banco Cooperativo que possui uma estrutura organizacional diferente dos bancos tradicionais e com uma cultura baseada no fortalecimento da comunidade e de seus associados. Para a construção deste modelo viu-se a oportunidade de aplicar a técnica “Direto ao Ponto” na Cooperativa de Crédito onde o autor trabalha, visando ampliar o portfólio de produtos e a disponibilização dos mesmos de uma forma mais rápida ao mercado. A seleção da Fintech para participar deste piloto, deverá ser discutido com a área de negócio, jurídico e contratos quais serão dos critérios e restrições para esta escolha.

O principal desafio para a construção deste modelo de negócio será a definição dos critérios e restrições para a seleção da Fintech, pois há riscos que devem ser discutidos quanto à exposição do processo interno.

Por fim, diante deste desafio apresentado, a proposta visa reformular os produtos e serviços da Cooperativa de Crédito, gerando oportunidade para a ampliação da receita e melhoria nos seus processos internos, para acompanhar esta mudança no setor financeiro.



## REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é Cooperativa de Crédito**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp>>. Acesso em: 10 de dez. 2017

BANCO ORIGINAL. **Design Thinking como uma estratégia para a inovação das empresas modernas, 2017**. Disponível em: <<https://developers.original.com.br/blog/design-thinking-estrategia-inovacao-empresas-modernas>>. Acesso em: 21 de jan. 2018

BRADASCHIA, Marcelo. **FintechLab lança seu Report 2017 e o novo Radar, 2017**. Disponível em: <<http://fintechlab.com.br/index.php/2017/02/17/fintechlab-lanca-seu-report-2017-e-o-novo-radar/>>. Acesso em: 05 de fev. 2018

CALAZA, Luciana. **Novas formas de pensar - Design thinking avança no mercado como fonte do saber, 2013**. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/emprego/novas-formas-de-pensar-8502575>>. Acesso em: 10 de dez. 2017

CAROLI, Paulo. **Direto Ao Ponto: criando produtos de forma enxuta**. Disponível em: <<http://diretoaoponto.caroli.org/>>. Acesso em: 10 Dez. 2017.

CIAB FEBRABAN. **Bancos x fintechs ou bancos & fintechs?, 2018**. Disponível em: <<http://www.ciab.org.br/publicacoes/edicao/66/bancos-x-fintechs-ou-bancos-e-fintechs>>. Acesso em: 15 de mar. 2018

CIO FROM IDG. **Uso de fintechs no Brasil está acima da média global, 2016**. Disponível em: <<http://cio.com.br/tecnologia/2016/06/23/uso-de-fintechs-no-brasil-esta-acima-da-media-global/>>. Acesso em: 15 de mar. 2018

CONEXÃO FINTECH. **O que é Fintech?, 2016**. Disponível em: <<http://conexaofintech.com.br/fintech/o-que-e-fintech/>>. Acesso em: 10 Dez. 2017

FGCCOOP. Bancos Cooperativos. Disponível em: < <http://www.fgcoop.coop.br/banco-cooperativo>>. Acesso em: 24 de abr. 2018

MARR, Bernard. **The Complete Beginner's Guide To FinTech In 2017, 2017**. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/02/10/a-complete-beginners-guide-to-fintech-in-2017/#73dcda203340>>. Acesso em: 15 de mar. 2018

MEARIAN, Lucas. **What is FinTech (and how has it evolved)?, 2017**. Disponível em: <<https://www.computerworld.com/article/3225515/financial-it/what-is-fintech-and-how-has-it-evolved.html>>. Acesso em: 15 de mar. 2018

PORT, Marcio. **Cooperativismo Financeiro manteve crescimento em 2016, 2017**. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/2017/05/cooperativismo-financeiro-manteve-crescimento-em-2016/>>. Acesso em: 10 de dez. 2017

SICREDI. **Sicredi Pioneira RS cria área de inovação, 2017**. Disponível em : < <https://www.sicredipioneira.com.br/noticias/sicredi-pioneira-rs-cria-area-de-inovacao.html>>. Acesso em: 24 de abr. 2018



SCIARRETTA, Toni. **Fintechs desafiam e atraem interesse de bancos, 2017**. Disponível em: <<http://www.ciab.com.br/publicacoes/edicao/64/fintechs-desafiam-e-atraem-interesse-de-bancos>>. Acesso em: 05 de fev. 2018

WYMAN, Oliver. **Design Thinking the New DNA of The Financial Sector - How Banks can boost their growth through Design Thinking in an era of De-Banking, 2017**. Disponível em: <[http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2017/apr/Design\\_Thinking.pdf](http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2017/apr/Design_Thinking.pdf)>. Acesso em: 10 de dez. 2017