



# **Fintechs: novo modelo de negócio e impacto no setor bancário nacional desde 2008**

**Cintia Mayer Brito**  
**cintiamayb@hotmail.com**  
**UFRRJ**

**Rodrigo Carlos Marques Pereira**  
**rodrigocmp@gmail.com**  
**UFRRJ**

**Resumo:** A chegada das fintechs bancárias, também chamadas de bancos digitais, no Brasil modificou a forma com que os clientes interagem com os bancos. Seu modelo de negócio digital facilitou e desburocratizou diversos serviços financeiros, além de reduzir seus custos operacionais. No entanto, há poucos estudos acerca do impacto desses modelos digitais no setor bancário nacional. O objetivo geral deste trabalho é discutir e analisar os novos modelos de negócios advindos das fintechs e o seu consequente impacto no setor bancário desde 2008. Para isto, o referencial teórico abordou os temas de bancos tradicionais, fintechs e modelos de negócio. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e documental, com abordagem explicativa e quantitativa. Os principais resultados apontam que os bancos tradicionais precisaram se adaptar à nova realidade digital, reduzindo expressivamente o número de agências físicas e funcionários, além de aumentar seus investimentos em tecnologia. Portanto, os modelos de negócio digitais se mostraram eficazes e capazes de impactar o setor bancário brasileiro.

**Palavras Chave:** Fintechs - Bancos tradicionais - Modelos de negócio - Bancos digitais - Setor bancário



## 1. INTRODUÇÃO

Desde a última década, o setor bancário brasileiro vem passando por um processo disruptivo caracterizado pela ascensão de transformações tecnológicas digitais cada vez mais ágeis e dinâmicas, configurando novos padrões e paradigmas operacionais ao seu funcionamento tradicional. Startups de tecnologia financeira, como as *fintechs*, estão chegando ao mercado financeiro nacional oferecendo plataformas digitais úteis e simplificadas, no intuito de tornar os serviços bancários mais personalizados, democráticos e com baixo custo operacional. Frente ao desenvolvimento dessa nova arquitetura tecnológica, os grandes bancos ainda operam de forma concentrada e seletiva, dada a presença de fatores tradicionais intermediando operações financeiras e prestando serviços de forma centralizada, normalmente com elevadas taxas e poucas diversificações de serviços para grande parte dos clientes (TAPSCOTT, TAPSCOTT, 2016). Importante notar neste momento que o termo *fintech* engloba diversos tipos de serviços financeiros, durante este trabalho será investigado apenas as *fintechs* bancárias.

Com novos modelos de negócios frente aos bancos tradicionais, as *fintechs* estão conquistando cada vez mais espaço no sistema bancário. Esses modelos, por sua vez, possuem capacidade de melhorar não só a burocracia, quando comparada com os bancos tradicionais, mas também uma melhor democratização financeira, permitindo que pessoas usualmente não enquadradas no perfil de crédito dos bancos convencionais possam usufruir de linhas de crédito mais amplas. A expansão e melhoria desses novos modelos possuem capacidade de proporcionar mais crédito para a sociedade, elevando, assim, o poder aquisitivo da mesma (NETO, ARAÚJO, 2020).

O tema se mostra de extrema importância devido ao momento de maior interesse em assuntos relacionados à educação financeira por parte da população brasileira, devido ao flagelo imposto pela pandemia, tanto em questões relacionadas ao setor bancário quanto à administração do dinheiro pessoal. Nesse contexto, surgem os seguintes questionamentos: (i) quais os impactos no âmbito financeiro causados pela chegada das *fintechs* no setor bancário brasileiro? (ii) o modelo de negócio inovador das *fintechs* é mais eficaz que o modelo dos bancos tradicionais?

Tendo em vista uma escassez de estudos com foco nos bancos digitais, fazendo com que a sua exploração ainda se encontre em fase inicial, o presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo geral estudar/discutir o modelo de negócio das *fintechs* e seu consequente impacto no setor bancário nacional desde 2008. Para o alcance desse objetivo geral foram estabelecidos como objetivos específicos: levantar as similaridades e diferenças, assim como as vantagens e desvantagens do modelo de negócio das *fintechs* e bancos tradicionais; coletar dados nos demonstrativos financeiros das empresas; analisar os dados obtidos, a fim de identificar os impactos ocasionados pelas *fintechs* no setor bancário nacional; e avaliar possíveis adaptações do setor bancário nacional frente à chegada das *fintechs*.

Apesar das primeiras *fintechs* terem aparecido no Brasil em 2013, o presente trabalho avaliará os dados financeiros das incumbentes desde 2008, com o intuito de se ter uma referência de seus comportamentos financeiros/gerenciais pré-geração *fintech*. Os bancos escolhidos para este estudo foram os de maior destaque nos últimos anos em suas respectivas categorias. Por fim, pretende-se que este trabalho possa contribuir para futuros estudos e análises acerca dos modelos e adaptações do setor bancário nacional, o qual influencia diretamente a sociedade.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os principais conceitos sobre bancos tradicionais, *fintechs*, modelos de negócio e tecnologias bancárias, necessários para a correta interpretação das análises e discussões dos capítulos subsequentes.

## 2.1. UMA BREVE INCURSÃO NA HISTÓRIA: DO TRADICIONAL AO DIGITAL

O cenário econômico do Brasil entre os anos de 1964 e 1994 foi marcado pela crise fiscal e financeira do Estado, alta inflação, planos de estabilização fracassados, e pela falta de credibilidade por parte de investidores externos e internos. Com a implementação do Plano Real em 1994, houve uma queda abrupta da inflação, fazendo com que os bancos perdessem uma das mais importantes fontes de receita, a receita inflacionária, e alterou a forma operacional dos bancos no Brasil. Diante desse cenário, os bancos se viram obrigados a buscar outras fontes de receitas, como aumento de tarifas por prestação de serviços financeiros (BARBOSA, 2017).

A partir de 2005, os bancos adotaram uma postura mais agressiva para diminuir os custos e passaram a investir em tecnologia, porém esse investimento tinha como objetivo principal a rentabilidade, sem o enfoque na visão dos clientes sobre os serviços prestados (SILVA, SOUZA, 2021).

Com métodos já conhecidos e pouca inovação, os bancos tradicionais são instituições financeiras que estão no mercado financeiro há décadas, e caracterizam-se pela presença física de suas operações em todo território nacional. Além disso, são conhecidos pelos juros altos, dificuldade na aprovação de crédito, burocracia nos seus processos, e pelas tradições que envolvem em seus modelos de negócio, fazendo com que os clientes saibam o que esperar de seus serviços (NETO, ARAÚJO, 2020).

Historicamente concentrada, a indústria financeira no Brasil tem sido alvo constante de ajustes regulatórios que visam aumentar o nível de competição, interoperabilidade, solidez e inovação. Em 2010, o BACEN autorizou a quebra de exclusividade das principais bandeiras e credenciadoras, e em 2013, a regulação do mercado de pagamentos com a criação do papel de Instituição de Pagamento. No ano de 2016, permitiu a abertura de conta 100% digital. Em 2017, autorizou a obrigatoriedade de aceitação de todas as bandeiras em todas as credenciadoras, e em 2020, a regulação de pagamentos instantâneos e Open Banking. Entre outros acontecimentos regulatórios, destaca-se a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que entrou em vigor em setembro de 2020.

O avanço tecnológico e o aumento na utilização dos dispositivos móveis proporcionaram um crescimento no uso da internet, quebrando o paradigma no método de relacionamento das organizações com seus clientes. Esse novo modelo de relacionamento despertou o interesse das organizações na melhoria das experiências oferecidas aos seus clientes (GAO, POLO e SESE, 2020). Essas evoluções, aliadas ao novo comportamento do consumidor, impulsionaram a transformação digital nos bancos.

## 2.2 FINTECHS

Em um cenário de inflexão tecnológica e de novas demandas dos consumidores, em 2013 surgiram as primeiras *fintechs* no Brasil, trazendo modelos inovadores, de baixo custo e com distribuição digital, totalmente focadas em reformular a experiência do cliente. O termo *fintech* refere-se a instituições que prestam serviços financeiros e de tecnologia em um ambiente de inovações tecnológicas que podem apresentar consequências revolucionárias para o sistema financeiro e seus clientes (CORDEIRO, OLIVEIRA e DUARTE, 2017).

As *fintechs* estão transformando o mercado financeiro e atendendo às necessidades dos consumidores de forma diferenciada. Com os clientes cada vez mais exigentes e ativos na busca por vantagens, essas empresas são uma alternativa eficaz ao monopólio dos bancos. O barateamento da tecnologia da informação e o aumento do acesso à internet possibilitaram um boom dos bancos digitais, em especial na última década. Em 2020, o setor cresceu 34% em comparação ao ano anterior, chegando a mais de 800 empresas (INFOMONEY, 2021).

Esse novo modelo de negócio é conhecido por oferecer soluções financeiras inéditas, menos burocráticas e mais intuitivas de serem usadas, uma vez que normalmente estão



disponíveis no smartphone do cliente, e possuir custos baixíssimos, ou até mesmo inexistentes, para os usuários. Alguns exemplos são os cartões de crédito sem anuidade e contas digitais gratuitas (NUBANK, 2021). Seus custos são muito reduzidos por não contarem com grandes estruturas físicas, como as agências bancárias, conseguindo, assim, oferecer produtos livres de taxas.

Um país de população jovem, com o uso de smartphones massificado e uma alta abertura ao digital, o Brasil ofereceu uma oportunidade perfeita para o crescimento dos bancos sem agências. Além disso, os bancos digitais viram na pandemia do Covid-19 uma chance de crescer ainda mais com a grande expansão dos pagamentos digitais em meio ao isolamento social.

Nessa perspectiva extremamente competitiva do setor bancário brasileiro, o presente trabalho se mostra relevante ao analisar uma possível mudança no setor bancário, como o surgimento de empresas inovadoras, que estão utilizando as mais novas tecnologias disponíveis e revolucionando seus modelos de negócios.

### 2.3 TECNOLOGIA DAS *FINTECHS*

O nascimento e o crescimento das *fintechs* só foram possíveis devido ao avanço tecnológico das últimas décadas. A concretização do modelo de negócio dessas empresas de alta tecnologia se deve a uma forte base de ferramentas que permitem alcançar resultados que antes eram inimagináveis.

Uma dessas ferramentas de grande importância para os bancos é o *Big Data*, conceito desenvolvido na área de TI, ou área de Tecnologia da Informação, que se refere à capacidade de processamento e armazenamento de um grande conjunto de informações, oferecendo maior precisão na tomada de decisões e prevenção de fraudes (SAVAS, DENG, 2021). Outra ferramenta é o *Blockchain*, que é uma rede formada por blocos encadeados e seguros que armazenam um conteúdo junto a uma impressão digital, e promete diminuir os custos operacionais dos bancos e otimizar os processos (TAPSCOTT, TAPSCOTT, 2016).

Bastante utilizada também é a tecnologia Internet das coisas (*Internet of Things*), que possui a capacidade de objetos captarem e enviarem dados pela internet sobre o comportamento de seus usuários. Os bancos estão usando essa tecnologia a seu favor, identificando clientes susceptíveis à mudança de instituição, obtendo um aprimoramento do atendimento ao cliente, processos mais ágeis e ofertas mais inteligentes de produtos e serviços (GREENGARD, 2015).

Os APIs (*Application Programming Interface*) são plataformas que permitem a terceiros acessar partes importantes de servidores e bancos de dados bancários para criar novas aplicações capazes de interagir com plataformas ou sistemas já existentes, o que beneficia os clientes, uma vez que com esses dados, outras *fintechs* podem lhes oferecer serviços ainda melhores (HIGGINBOTHAM, 2021). Da mesma forma, os clientes também podem se beneficiar através do *Open banking*, que como o próprio nome já diz, no conceito de banco aberto, tem como premissa o compartilhamento de dados dos consumidores, a fim de integrar e personalizar os serviços financeiros das instituições (KING, 2019).

*Machine Learning* é o método que comanda as máquinas por meio de algoritmos. Podem identificar padrões a partir de um grande volume de dados, criar conexões entre eles e executar tarefas com mínima intervenção humana, além de serem muito bons em detectar e impedir fraudes (KING, 2019).

A computação em nuvem, ou *Cloud Computing*, tornou-se uma das principais tendências em TI nos últimos anos e consiste na entrega da computação como um serviço, que permite o acesso à infraestrutura, aos softwares e às informações por meio de qualquer

dispositivo conectado à internet. Suas vantagens são segurança, mobilidade, redução de custos e crescimento ilimitado (FERREIRA, 2015).

Mesmo sendo um dos setores que mais investe em tecnologias, não foi possível impedir o surgimento e o crescimento acentuado de novos modelos de negócio que evoluem ano após ano.

## 2.4 MODELOS DE NEGÓCIO

Desde a sua origem, os bancos tradicionais têm um modelo de negócio simples: captar dinheiro dos correntistas e emprestá-lo a juros. Com os grandes bancos apresentando taxas de lucro líquido na casa dos bilhões de reais, o setor bancário é conhecido como um dos setores mais lucrativos do mundo (NETO, ARAÚJO, 2020). Taxas de serviço e alto *spread* bancário podem ser apontados como dois fatores principais desse sucesso. Com o começo da era digital, de algum modo, tudo isso tem sido posto em xeque. Entre os investidores, cresce a ideia de que o modelo tradicional vem se tornando ultrapassado e que haverá lugar apenas para as *fintechs* (BRIGIDE, 2019).

Um dos mais disruptivos do ecossistema de *startups*, o modelo de negócio das *fintechs* está revolucionando o sistema financeiro do país. Seu modelo de negócio parte de um propósito em comum: desburocratizar os serviços financeiros, reduzir taxas e custos bancários e facilitar a vida do consumidor por meio da tecnologia (NETO, ARAÚJO, 2020). Para isso, é preciso que essas startups tenham uma estrutura digital robusta. Lidar com informações altamente confidenciais de seus clientes requer um grande investimento em segurança de dados e tecnologia.

Com o intuito de eliminar a burocracia dos serviços financeiros, as startups buscam simplificar ao máximo a vida dos clientes ao exigir o mínimo de etapas e documentação possível. A abertura de conta, envio de documentos, assim como assinaturas, tudo é feito de forma digital através do aplicativo, sem ser necessário se deslocar e enfrentar filas em agências físicas (BRIGIDE, 2019).

Contando com um atendimento diferenciado e foco total no cliente, os bancos digitais quebram estereótipos. Os serviços financeiros tradicionais ficaram famosos por inúmeras reclamações e dificuldades para resolver problemas. Com uma experiência 100% digital, as *fintechs* dispõem de um chat para tirar dúvidas e solucionar as adversidades. Afim de trazer inovações para o mercado, as *fintechs* também oferecem praticidade e agilidade nas transações financeiras do dia a dia de seus clientes, como gerenciamento de suas finanças pelo celular, pagamentos instantâneos e obtenção de empréstimos em segundos. Essas facilidades seriam impensáveis há alguns anos (MARQUES, 2019).

Hoje, *fintechs* como Nubank e Inter oferecem cartões de crédito sem anuidade e contas digitais com tarifa zero em serviços como manutenção, extrato, transferência, encerramento, entre outros, enquanto os bancos tradicionais aumentam suas receitas por meio das taxas operacionais e de manutenção de conta. As duas principais fontes de receita do modelo de negócio do Nubank são: taxa chamada *interchange* (toda vez que você faz uma compra no cartão de crédito, o lojista paga uma taxa de cerca de 5%. Parte desse dinheiro vai para a máquina do cartão, outra parte para a bandeira e uma terceira parte vai para o Nubank.) e juros cobrados por quem atrasa a fatura ou a financia (crédito rotativo).

## 2.5 ESTUDOS ANTERIORES

Segundo Marques (2019), o termo *fintech* está ligado aos conceitos de inovação e disrupção. Uma inovação não precisa ser, necessariamente, a criação de algo novo ou nunca antes pensado. Neste contexto, uma inovação pode ser uma melhora significativa em processos e produtos, métodos ou comunicação. Já uma disrupção, é um fato que ocasiona impactos em

pelo menos 50% das receitas em um período de cinco anos. Portanto, uma profunda transformação em um período, relativamente, curto.

Assim, a partir de 2008, novas instituições surgiram no setor financeiro em meio a uma das mais graves crises financeiras do mundo, as chamadas *fintechs*, demonstrando inovação e disrupção dos processos até então vigentes (ARNER; BARBERIS; BUCKLEY, 2016).

As *fintechs* cresceram exponencialmente em pouco tempo ao explorar um segmento de mercado em que os clientes estavam insatisfeitos com as instituições financeiras tradicionais. Esse crescimento evidenciou falhas nos modelos de negócio dos bancos tradicionais, e uma delas foi a falta de preocupação na retenção de clientes, principalmente os mais jovens, e mais adeptos da tecnologia. Trazer a opção de mudança de banco para os clientes insatisfeitos fortaleceu sua chegada ao setor bancário. Com isso, vemos a chegada dos bancos digitais como a inovação do setor (MARQUES, 2019). Desde a fundação em 2013 do Nubank, observou-se o surgimento de outros bancos digitais, como Inter, Original, Neon, que apostaram em um estrutura sem agências físicas, facilidade na abertura de contas, taxas reduzidas ou inexistentes, além na eficiência dos atendimentos online (NETO, ARAÚJO, 2020). De acordo com Marques (2019), devido ao sucesso de seu modelo de negócio, as *fintechs* se multiplicaram pelo Brasil, como mais de 400 iniciativas até 2018.

O efeito da disrupção não é só verificado no surgimento de uma nova empresa ou produto no mercado. Empresas bem sucedidas não precisam encerrar um negócio que apresenta bons resultados com receio de serem atingidas pelas disrupções, pelo contrário, 23 elas têm a opção de criar uma nova divisão dentro própria da empresa, a qual permita que um novo modelo de negócio disruptivo se desenvolva (NETO, ARAÚJO, 2020). Neste contexto, bancos como Bradesco, Itaú, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, entre outros, adotaram a tecnologia e lançaram seus canais digitais mantendo seus meios físicos de relacionamento ainda ativos (NAZARÉ, MARTINS, SILVA, RESENDE, 2020).

Rumo ao movimento inovativo, as ações adotadas pelos incumbentes foi a criação de ambientes de desenvolvimentos de ideias dentro das próprias instituições. Iniciativas como o InovaBRA do Bradesco e o Cubo do Itaú foram tão bem sucedidas que, atualmente, possuem gestão própria, detém participação acionária nos bancos e ofertam seus produtos e serviços ao mercado externo (CARVALHO, 2018).

Furtado e Mendonça (2020) sugerem que o setor bancário da década será mais aberto, transparente, inteligente, personalizado, responsivo, seguro, integrado à vida dos consumidores e operação dos clientes institucionais, acarretando mudança nos modelos de negócio.

### 3. METODOLOGIA

Em relação ao método de abordagem a ser utilizado, o estudo se firmou no método dedutivo. Os modelos empregados em cada empresa foram estudados de forma abrangente e generalizada. Os métodos de procedimento empregados nesta pesquisa são o bibliográfico e o documental, onde foram reunidas as informações sobre os modelos de negócio e os dados financeiros das *fintechs* e bancos tradicionais (VERGARA, 2010). Os dados foram extraídos de seus respectivos resultados anuais desde 2008, além de sites como o BACEN e FEBRABAN. A partir destes dados levantados, foi feita uma análise comparativa para alcançar os objetivos da pesquisa, que são as similaridades e diferenças de seus modelos de negócios, assim como suas vantagens e desvantagens, além do impacto causado setor bancário pela chegada das *fintechs*.

A pesquisa é explicativa e quantitativa, uma vez que identificou fatores que determinaram ou contribuíram para ocorrência de fenômenos baseado em números, como, por exemplo, aumento/redução do número de agências e lucro/prejuízo. Visou-se uma interpretação dos dados objetiva e clara, buscando encontrar padrões e tendências nas

investigações documentais. Com caráter de pesquisa básica pura (GIL, 2010), espera-se que os resultados deste estudo sejam aplicados em um futuro remoto. Finalmente, foram escolhidas as principais empresas do setor bancário nacional, tanto tradicionais como as inovadoras, para a seleção dos dados e subsequente análise.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão apresentados maiores detalhes referentes às instituições de estudo deste trabalho, assim como dados financeiros pertinentes e análises de possíveis impactos causados pelas *fintechs* no setor bancário nacional.

Os dois bancos tradicionais escolhidos para serem estudados, e que basearão este trabalho, são o Bradesco e o Itaú Unibanco. Este último será referenciado apenas como Itaú durante a pesquisa. As *fintechs* bancárias que serão estudadas neste trabalho são o Banco Inter e o Nubank. Foram escolhidos por estarem no topo do ranking de 2022 da revista Forbes EUA. O Nubank foi eleito o melhor banco do Brasil (pelo 4º ano consecutivo), enquanto que o segundo lugar do ranking também é de um banco digital, o Inter, que manteve a mesma posição do ano passado (FORBES, 2022). Alguns dos quesitos levados em consideração para a ocupação destas posições foram: satisfação dos clientes, confiabilidade, digitalização, atendimento e assessoria financeira.

O Bradesco é um banco brasileiro fundado em 10 de março de 1943 em Marília, São Paulo, por Amador Aguiar. Em 1951, com apenas 8 anos de vida, o Bradesco tornou-se o maior banco privado do Brasil. Em 2010, era o único banco privado brasileiro a estar presente em todos os municípios do país, com pelo menos uma agência ou posto de atendimento em cada uma das 5.564 cidades do Brasil. Entre seus produtos podemos destacar a abertura de conta corrente e poupança, cartão de crédito; carteira de ações, consórcios, empréstimos, financiamentos e seguros (BRADESCO, 2022).

O Unibanco foi fundado em 1924 como a “Casa Moreira Salles” por João Moreira Salles, em Poços de Caldas, Minas Gerais. Em 1940, a instituição passou a se chamar Banco Moreira Salles. Já o Itaú surgiu quase 20 anos depois, em 1943, com o nome Banco 26 Central de Crédito S. A. fundado por Alfredo Egydio de Souza Aranha. No dia 4 de novembro de 2008, o Banco Itaú e o Unibanco anunciaram a fusão que deu origem ao Banco Itaú Unibanco. O Itaú Unibanco é o segmento de varejo do banco, o de maior visibilidade, oferecendo serviços de conta corrente, poupança, cheques especiais, empréstimos, entre outros (ITAÚ, 2022).

O Inter surgiu em 1994, fundada pela MRV Engenharia, construtora criada por Rubens Menin. Nesta época, chamava-se Intermedium e era uma financeira especializada em financiamentos imobiliários. A concessão de licença como Banco Múltiplo foi emitida em 2008. Em 2012 foi criada a Intermedium Seguros e no ano seguinte a Intermedium DTVM. Em 2014 teve início a conta digital, tornando-se pioneiro entre as instituições digitais do Brasil e passou a ser reconhecido como um dos grandes inovadores do mercado financeiro. Outra novidade marcou a investida digital do banco: as contas 100% gratuitas. Em 2015 o banco começou a realizar operações de câmbio e com cartões de crédito. Em meados de 2017 a empresa lançou sua marca qual a conhecemos hoje: Banco Inter. Em 2018 o Banco Inter se tornou uma empresa pública, captando mais de R\$ 700 milhões em seu *initial public offering* (IPO). Do primeiro trimestre de 2018 ao primeiro trimestre de 2019, o banco viu o número de clientes crescer 261% (INTER, 2021).

O Nubank é uma *startup* brasileira fundada em 6 de maio de 2013 por David Vélez Vagner S.Teves Jr., Edward Wible e Cristina Junqueira. O nome Nubank é uma junção 27 de Nu (pelado mesmo) com bank (a indústria que queriam reinventar). A empresa começou em São Paulo como uma pequena startup focada em resolver problemas financeiros usando a tecnologia – por isso também é chamada de *fintech*. Seu primeiro produto anunciado em 2014



foi um cartão de crédito com a bandeira da Mastercard sem anuidade e totalmente controlado pelo smartphone. Sua história teve início com a experiência traumática de um de seus fundadores David, quando teve que ir a um banco tradicional abrir uma conta. Segundo Vélez, ao se deparar com uma porta giratória, um local para deixar os seus pertences, seguranças armados e longas filas de espera, percebeu que havia ali um grande problema. “Saí de lá me sentindo um criminoso”, ele conta. Hoje, a empresa também conta com operações no México e na Colômbia, e escritórios na Alemanha, Argentina e Estados Unidos.

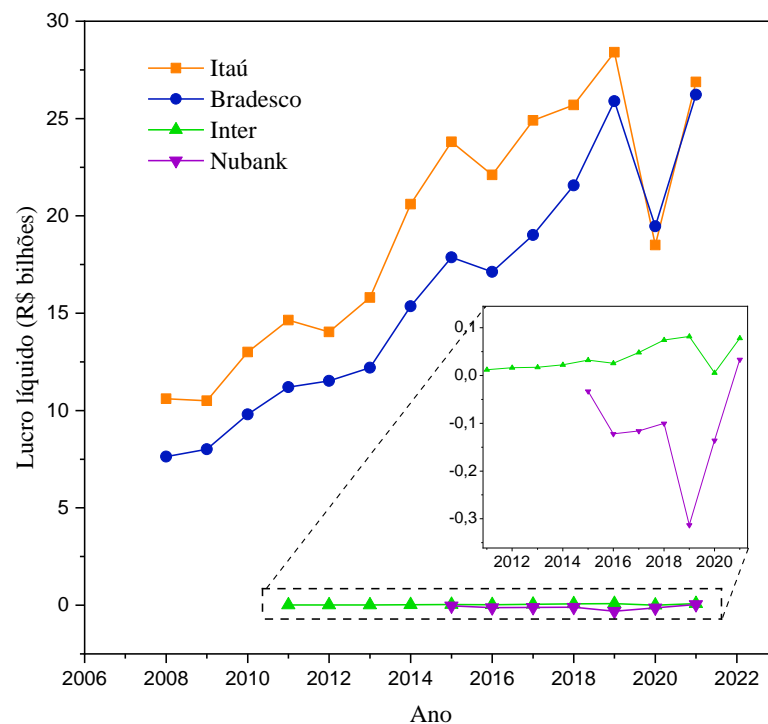
Com os dados financeiros recolhidos das demonstrações financeiras dos bancos, tanto tradicionais, como digitais, no período de 2008 a 2021, foram reproduzidos os gráficos de lucro líquido, número de agências e número de funcionários, que serão mostrados a seguir. Para um melhor entendimento dos resultados financeiros dos bancos, foram consultadas suas demonstrações anuais, a fim de se avaliar a performance financeira ao longo dos anos.

De acordo com a Figura 1, o banco Itaú apresenta um histórico de crescimento em seu lucro líquido, assim como o Bradesco. Mas a crise causada pela pandemia do coronavírus não os poupou, fazendo com que o Itaú e Bradesco fechassem 2020 com uma queda de 34,8% e 24,9% no lucro líquido, respectivamente. O banco Inter teve a mesma tendência de queda em seus lucros em 2020, obtendo um lucro de R\$ 5,578 milhões contra os R\$ 81,569 milhões registrados no ano anterior, uma queda de 93,1% de acordo com balanço financeiro divulgado pela instituição. Em seu relatório, a instituição informa que a diferença no lucro líquido do exercício pode ser explicada pela queda na taxa Selic, que impactou as receitas financeiras. Além disso, o desempenho foi afetado pelo crescimento das despesas administrativas, reflexo do forte crescimento no número de correntistas e lançamentos de novos produtos ao longo dos últimos meses.

A transformação digital do banco Inter aconteceu já tendo uma base sólida, com o histórico de ser um banco múltiplo desde 2008, o que pode ser a explicação para não apresentar prejuízo desde o lançamento de sua conta digital em 2014, ao contrário do Nubank. Desde que o Nubank lançou seu primeiro produto em 2014, um cartão de crédito internacional com a bandeira Mastercard, sem anuidade e completamente gerenciado por meio de um aplicativo, a empresa vem apresentando prejuízo, como observado na Figura 1. Segundo o Nubank, o prejuízo é consequência de seu crescimento, e é esperado. Crescer de forma sustentável e, portanto, não gerar lucro nesse momento, é uma escolha da *fintech*. O banco digital justifica os sucessivos prejuízos como "dores do crescimento". Ou seja, a base de clientes aumenta em um ritmo mais rápido do que o tempo necessário para que eles gerem lucro para a empresa. Vale ressaltar que não existem dados financeiros disponíveis para o Inter e Nubank antes de 2011 e 2015, respectivamente.

Em 2021, o Nubank registrou lucro líquido ajustado de R\$ 33,4 milhões, o primeiro lucro anual de sua história, revertendo o prejuízo de R\$ 135,6 milhões em 2020. Como destaque ficou a base de clientes do Nubank, que chegou a 53,9 milhões, um crescimento de 61,86% em relação a 2020. A *fintech* conseguiu atrair 5,8 milhões de novos clientes apenas no quarto trimestre de 2021. O Itaú registrou um lucro líquido recorrente de R\$ 26,9 bilhões em 2021. O resultado é 45% maior que o de 2020, quando lucrou R\$ 18,5 bilhões. Com o lucro de 2021, o Itaú se aproxima do nível observado antes da pandemia de Covid-19. O resultado, no entanto, não foi recorde como o do Bradesco, que alcançou R\$ 26,22 bilhões. O banco Inter apresentou lucro líquido de R\$ 78 milhões em 2021, um crescimento de mais de 1.300% (2020 foi R\$ 5,56 milhões).



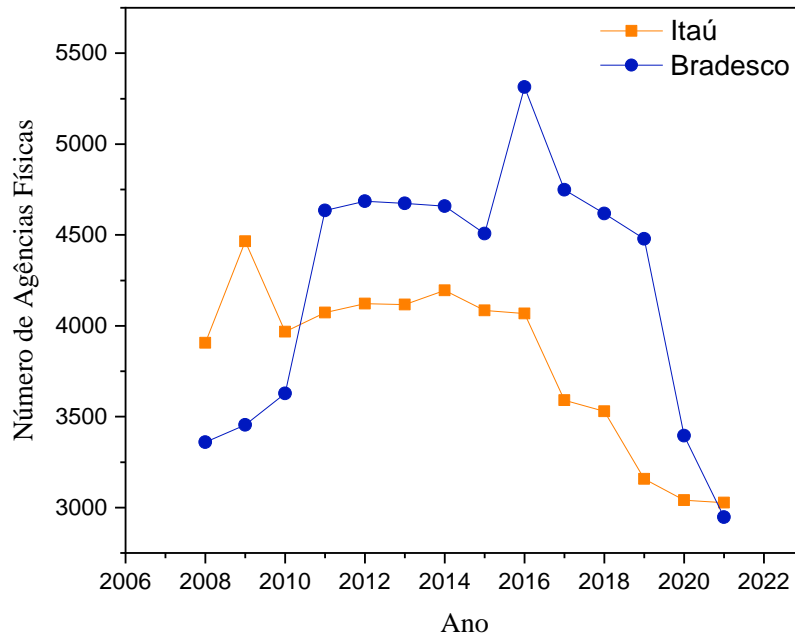


**Figura 1:** Gráfico do lucro líquido dos bancos entre 2008 a 2021. O gráfico inserido demonstra um zoom na região destacada.

**Fonte:** A autora, 2022.

A Figura 2 apresenta a tendência no número de agências físicas dos bancos Itaú e Bradesco no período especificado anteriormente. É possível notar um período de estabilização entre os anos 2011 e 2015. Segundo a revista Exame, o Bradesco investiu R\$1,2 bilhões em reformas e na abertura de novas agências em 2015. De acordo com dados do Banco Central em janeiro de 2022, a rede de agências bancárias está diminuindo no Brasil desde 2017, como confirmado pela tendência observada na Figura 2. Tanto o Bradesco, como o Itaú, apresentou em 2017 uma redução significativa do número de agências de atendimento pelo país, buscando oferecer atendimento aos clientes por meio de outros meios de comunicação de menor custo. A chegada dos bancos digitais em meados de 2014, aparentemente, impactou o número de agências físicas, uma vez que as *fintechs*, através da tecnologia, apresentavam contas digitais. Pelo aplicativo, era possível fazer uma infinidade de operações, sem se deslocar para uma agência física, o que reduzia seus custos com a manutenção do espaço.

Os fechamentos de agências físicas se intensificaram na pandemia de Covid-19. Ao todo, 2.351 agências foram fechadas durante a pandemia, segundo dados do BACEN. O Bradesco foi um dos mais afetados no período, encerrando atividades em 1.527 agências desde o começo da pandemia, um corte de 35% no total de unidades, que ao final de 2021 contava com 2947 agências. Em nota, o Bradesco informou ter agilizado o processo de transformação, otimização e modernização de sua rede física de agências. Isso porque 98% das transações já migraram para o formato digital devido à eficiência e praticidade nos processos. Segundo o BACEN, o Covid-19 impulsionou os pagamentos e atendimento bancários por meios digitais.

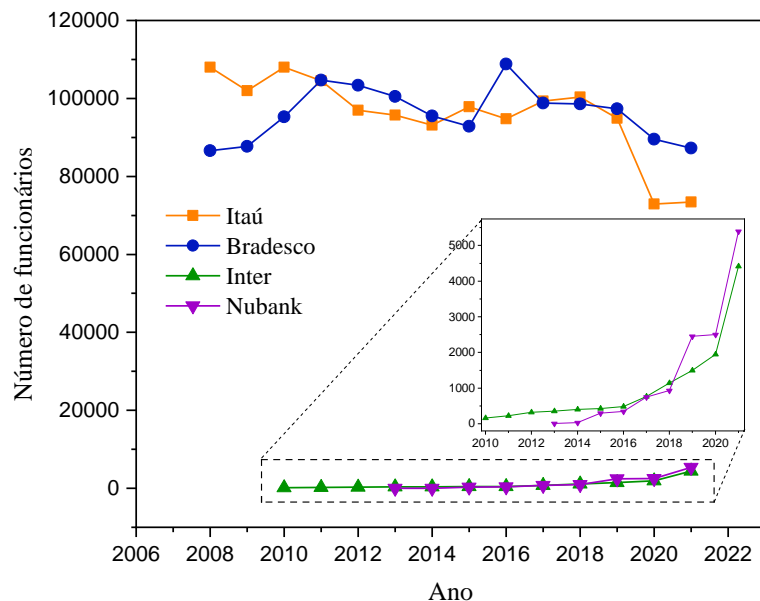


**Figura 2:** Número de agências físicas dos bancos Itaú e Bradesco entre 2008 e 2021.

**Fonte:** A autora, 2022.

É possível perceber que, mesmo com o fechamento de parte de suas agências físicas, os bancos tradicionais seguiram aumentando seus lucros. Esse fato demonstra que a digitalização das unidades só tem beneficiado as empresas, garantindo ganhos elevados com as reduções de custos operacionais e ampliação da cartela de clientes, como também observado por Neto e Araújo (2020).

Como pode ser visto no gráfico da Figura 3, em 2020 houve uma queda no número de funcionários do Bradesco e no banco Itaú, sendo deste último ainda mais significativa. Esse enxugamento do quadro de funcionários pode ter sido ocasionado tanto pela pandemia, quanto pelas apostas dos incumbentes no ambiente digital. O gráfico inserido com zoom mostra que os bancos digitais conseguiram se manter em constante crescimento desde sua abertura, inclusive diante a pandemia, o que reforça a robustez de seus modelos tecnológicos.

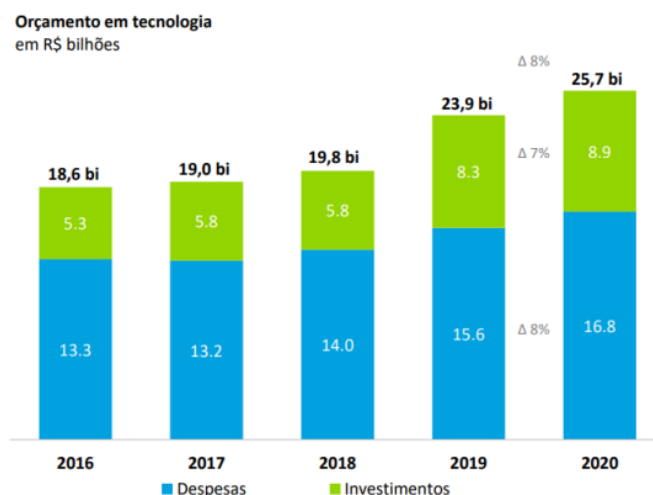


**Figura 3:** Gráfico do número de funcionários dos bancos entre os anos 2008 e 2021. O gráfico inserido demonstra um zoom na região destacada.

**Fonte:** A autora, 2022.

#### 4.1 DIGITALIZAÇÃO DO SETOR BANCÁRIO

Segundo a Figura 4 da pesquisa da FEBRABAN em Tecnologia Bancária (FEBRABAN, 2021), o setor bancário brasileiro investiu R\$ 8,3 bilhões em tecnologia em 2019, alta de 43% em relação ao ano anterior, quando os investimentos foram de R\$ 5,8 bilhões. No ano de 2020 os bancos aumentaram em 8% os investimentos em tecnologia em relação à 2019, totalizando R\$ 25,7 bilhões entre despesas (R\$ 16,8 bilhões) e investimentos (R\$ 8,9 bilhões). Como também observado por Neto e Araújo (2020), a redução do número de funcionários e agências, associado ao aumento em investimento em tecnologia nos últimos anos, demonstra claramente uma mudança no comportamento gerencial dos bancos tradicionais, onde o foco passa a ser em produtos digitais, respondendo, assim, à ameaça dos entrantes.

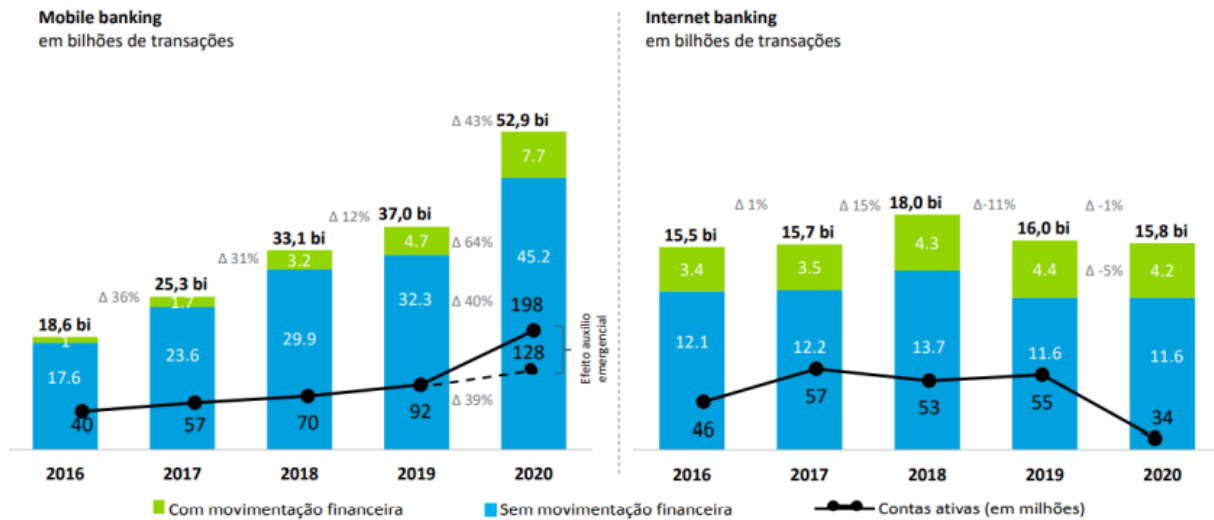


**Figura 4:** Orçamento em tecnologia em bilhões de reais.

**Fonte:** FEBRABAN, 2021.

A pesquisa também apontou, conforme mostra a Figura 5, que os canais digitais (internet banking e mobile banking) somaram 68,7 bilhões em 2020 e concentraram 67% de todas as transações bancárias realizadas no Brasil. Elas são responsáveis por 8 em cada 10 pagamentos de contas, e por 9 em cada 10 contratações de crédito. No mesmo ano, pela primeira vez, as transações realizadas no mobile banking sozinhas representaram mais da metade (51%) do total das operações feitas no país. O número de transações feitas por este canal chegou a 52,9 bilhões, ante 37 bilhões no ano anterior. Praticamente, todas as operações disponíveis para os clientes bancários pelo smartphone cresceram em 2020: 33 contratações de investimentos (+63%), transferências/DOC/TED (+60%), pagamentos de contas (+51%) e contratação de crédito (+44%).

O banco Itaú apostou na digitalização de sua rede de varejo e conquistou marcos importantes no ano de 2021. No final do ano, mais de 60% dos novos clientes chegaram até o banco por meio desses canais digitais, um avanço muito expressivo ao comparar com os números de 2019, quando a origem dos clientes era de 80% vindo do canal tradicional. O empenho em acelerar a digitalização do varejo tem como consequência natural um redimensionamento da rede de agências físicas do banco, mas não o seu fim, uma vez que o banco afirma que seu diferencial em relação aos nativos digitais é exatamente a conexão humano-digital, a chamada estratégia “phygital” (ITAÚ, 2021).



**Figura 5:** Transações Mobile banking e Internet Banking.

Fonte: FEBRABAN, 2021.

#### 4.2 IMPACTOS/ADAPTAÇÕES DO SETOR BANCÁRIO NACIONAL

O mercado financeiro brasileiro nunca esteve tão democrático quanto atualmente, sendo povoado por um número crescente de *fintechs* e novos entrantes de diferentes setores. Isso se deve tanto as mudanças regulatórias recentes promovidas pelo Banco Central em prol do aumento de competitividade, quanto ao avanço tecnológico no setor, que presenciou uma forte diminuição de custos na última década (FEBRABAN, 2020).

Apesar de possuírem um peso associado ao seu nome e uma imagem já conhecida por grande parte do mercado, os incumbentes estão passando por recentes mudanças devido à certas características já não estarem sendo bem aceitas pelos consumidores, que estão cada vez mais exigentes e inseridos no mundo digital. Os bancos brasileiros já vêm há alguns anos observando o fenômeno das *fintechs*, e adaptaram seus modelos de negócio, o que significa que estão atentos e compreendem perfeitamente que precisam incorporar algumas das qualidades das mesmas para não serem surpreendidos. Na relação entre bancos e *fintechs*, o receio deu lugar ao interesse, incentivando às primeiras iniciativas com a criação de novos modelos de negócios digitais por meio de APIs (FEBRABAN, 2018). Os grandes bancos agora acompanham a tendência, e não as ditam. Esse comportamento pode ser observado nos movimentos recentes de grandes instituições bancárias, com a realização de Plano de Demissão Voluntária e fechamento de pontos de atendimento (agências), decorrentes das evoluções tecnológicas já implantadas para acompanhar o novo modelo de negócio ditado pelas *fintechs* (BRONZATI, 2019). Além disso, como citado anteriormente, grandes bancos privados vêm investindo em formas inovadoras para lidar com os desafios do mercado digital, como, por exemplo, as iniciativas inovaBra (do Bradesco), Radar Santander (do Santander) e Cubo Itaú, que possuem o objetivo de englobar grandes empresas, startups, investidores e gestores de forma colaborativa, a fim de inovar e gerar novos negócios.

Criado em 2017, o banco digital Next nasceu para complementar o ecossistema de soluções do Bradesco, endereçando um novo público e um novo mercado. Além de conta corrente e cartão de débito e crédito, o cliente tem à disposição opções de investimentos e empréstimos, seguros, ferramentas de gestão financeira, conta salário, conta para crianças e adolescentes, recarga de celular, promoções em parceria com mais de 270 marcas e integração com as carteiras digitais Apple Pay, Google Pay, Samsung Pay e WhatsApp Pay. A estratégia



visa conquistar um novo e promissor mercado, os chamados clientes hiper conectados. Este é um mercado de grande potencial, estimado em 55 milhões de brasileiros com idade entre 18-35 anos, que buscam cada vez mais conexões com plataformas digitais. Sua estratégia de atuação tem três pilares: intensificar soluções do banco tradicional nos canais digitais, expandir o Next e evoluir nos estudos do open banking (PEROTTI, 2019).

Desde 2016 o Itaú aumentou em 54% seus investimentos em tecnologia, o que demonstra sua preocupação com a evolução de soluções digitais e melhores experiências. Pressionado pelos avanços dos bancos digitais, o banco tem projetos prioritários, como a redução de custos, reestruturação de seu banco de varejo e a transformação digital. Segundo o próprio Itaú, o atendimento presencial não sairá de cena – ao contrário, é peça importante no modelo –, mas a 35ª ideia é que haja uma melhor integração com os canais digitais. A intenção é que o cliente tenha a mesma experiência independentemente da forma que acessar os serviços. Segundo André Rodriguez, diretor-executivo responsável pelo varejo do Itaú, em entrevista para o Valor (VALOR, 2021): “Seremos um banco digital com conveniência física”. Com foco nos smartphones e uso intensivo de dados, a expectativa do Itaú é que o canal digital passe a representar metade da receita do varejo até 2024, sem que deixe de haver crescimento nos canais tradicionais (VALOR, 2021).

O Itaú também aderiu a facilidade de abertura de contas característica das *fintechs* lançando seu banco digital Iti Itaú em 2019. Ele permite que o usuário abra uma conta corrente sem precisar comprovar renda ou endereço, em apenas 4 minutos. Logo após a aprovação, o usuário já pode usar os serviços da conta como: pagamentos, empréstimos, transferências bancárias, pix e saques na rede Banco24Horas (ITI ITAÚ, 2022). E apesar do receio inicial das pessoas, os bancos virtuais se mostraram bastante seguros e conquistaram a aderência de 42% dos brasileiros (NUNES, 2022). A aceitação é ainda maior entre os jovens de 18 a 29 anos, em que 17% deles têm contas apenas neste formato, uma vez que são mais abertos a inovação e familiarizados com a tecnologia. Por conta da pandemia do novo coronavírus, a necessidade do distanciamento social fez com que muitos processos de digitalização fossem acelerados, assim como a adaptação de correntistas que não estavam habituados a resolver pendências do dia a dia com alguns cliques ou toques no celular. Desta forma, até mesmo aqueles que tinham suas dúvidas sobre a confiabilidade e segurança dos serviços digitais foram obrigados a utilizá-los e entenderam que é um caminho sem volta – e muito positivo. Se em dois anos de pandemia tivemos uma evolução bastante positiva com relação às inovações e desenvolvimento tecnológico do setor, não se pode esperar menos para o próximo ano (FEBRABAN, 2021).

Segundo estudo realizado pela Americas Market Intelligence (ALVES, 2020), o número de desbancarizados no Brasil diminuiu em 73% nos últimos meses de 2020, diante da digitalização financeira, que foi acelerado no país como reflexo direto das medidas de isolamento social para conter a pandemia da Covid-19. Esse movimento ganhou força após o governo brasileiro ter feito mudanças no repasse do auxílio emergencial a partir de maio. “Enquanto em maio menos de 5% das transações eram realizadas de forma digital e cerca de 35% das transações eram de saque, em agosto as transações digitais realizadas pelo aplicativo atingiram a marca de 63% e os saques caíram para 15%”, diz trecho do estudo.

O número de profissionais para esta nova realidade bancária cresce dia após dia. Segundo levantamento feito pela Gupy, plataforma de vagas que analisou os dados de contratação de 30 *fintechs* e comparou o primeiro semestre de 2021 com o mesmo período do ano passado, houve um crescimento de 466% nas vagas (EXAME, 2021). A tecnologia é a área das *fintechs* que gerou mais oportunidades, seguida da área comercial, e de produto e inovação.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As *fintechs* bancárias chegaram com um conceito inovador e audacioso; não possuem agências físicas e, portanto, são totalmente digitais. Elas vêm colaborando com a desbancarização dos brasileiros, causada pela facilidade em oferta de crédito e abertura de contas. Devido ao surgimento dos bancos digitais ser um assunto, relativamente, atual e pouco explorado, a busca por informações torna-se limitada devido aos estudos que abordam este tema serem escassos. O número de artigos publicados vem aumentando ao longo dos anos, assim como notícias em jornais e revistas de alta credibilidade, relatórios de consultorias especializadas e depoimentos de profissionais experientes no ramo, tornando-os fontes valiosas para suprir a deficiência do meio acadêmico nesta questão.

O presente trabalho almejou os seguintes itens: (i) quais os impactos no âmbito financeiro causados pela chegada das *fintechs* no setor bancário brasileiro? (ii) o modelo de negócio inovador das *fintechs* é mais eficaz que o modelo dos bancos tradicionais?

Nesse sentido, o que se pode perceber, diante das análises do presente estudo, é uma drástica mudança nos modelos de negócio dos bancos tradicionais, advinda dos avanços da tecnologia e do aumento da competitividade promovida pelo BACEN. As incumbentes perceberam a necessidade de inovar, modificando o foco de seus serviços e desenvolvendo modelos semelhantes aos das *fintechs*, a fim de reduzir custos e aprimorar a experiência do consumidor cada vez mais exigente e atento às tecnologias. As maiores adaptações no setor bancário foram a redução do número de agências físicas, do quadro de funcionários e um elevado investimento em tecnologia da informação. Com isso, o primeiro questionamento deste trabalho foi respondido.

O fato dos bancos tradicionais estarem inserindo em seu modelo de negócio características advindas dos modelos das *fintechs*, dá indícios de que o modelo de negócio digital dos novos entrantes, no momento em que estamos vivendo, de avanço da tecnologia e pós-Covid, é o mais adequado dentre os modelos brasileiros, uma vez que ele corrobora para a inclusão, já que os canais digitais ganharam força e fazem parte do novo comportamento do consumidor. Portanto, o segundo questionamento deste trabalho também foi respondido.

A configuração do setor após esse ciclo de mudanças ainda é incerta. No entanto, é indiscutível que as instituições financeiras tradicionais deverão repensar suas abordagens de longo prazo se quiserem continuar sendo relevantes. Algumas instituições sobreviverão e desenvolverão modelos de negócios alternativos, como algumas já vêm fazendo, enquanto outras poderão ser surpreendidas por essas inovações.

Os resultados alcançados neste trabalho poderão beneficiar os clientes no que se refere ao aspecto financeiro, uma vez que a entrada das *fintechs* no setor bancário eleva a concorrência, traz mais opções de serviços, facilidade e comodidade em processo antes de difícil acesso. Ele também poderá influenciar o surgimento de empresas inovadoras, assim como a criação de novos modelos híbridos, i.e., que contemplam as melhores características de cada um. O que se sabe de antemão é que, como sempre acontece num mercado em plena competição, quem ganha é o consumidor.

Estudos futuros são necessários para averiguar o comportamento a longo prazo de ambos os modelos de negócio diante da evolução tecnológica e o comportamento dos clientes, além de mudanças das regulamentações e entrada de novos players no mercado. Um outro estudo importante seria como os bancos tradicionais podem reverter a imagem desgastada no mercado para não perderem espaço para as *fintechs*. Além disso, um estudo bastante relevante seria com relação aos impactos sociais causados pela chegada dos bancos digitais.



## REFERÊNCIAS

**ALVES, P.** Número de desbancarizados no Brasil caiu 73% durante a pandemia. Disponível em: <<https://www.mastercard.com/news/latin-america/pt-br/noticias/comunicados-de-imprensa/pr-pt/2020/october/white-paper-financial-inclusion/>>. Acesso em 01 mar. 2022.

**ARNER, D. W.; BARBERIS, J.; BUCKLEY, B. P.** The Evolution of Fintech: A New PostCrisis Paradigm? Georgetown Journal of International Law, v.047, 2016. p1271-1319.

**BACEN.** Relatório de Economia Bancária. Disponível em: <Relatório de Economia Bancária - 2020 - dezembro 2020 (bc.gov.br)>. Acesso em 03 mar. 2022.

**BARBOSA, F. F.** As transformações do setor bancário sob a égide do plano real. Revista Iniciativa Econômica. v. 3 n. 1, 2017.

**BRADERCO.** Sobre o Braderco, 2022. Disponível em: <<https://banco.braderco/html/classic/sobre/>>. Acesso em 07 jan. 2022.

**BRIGIDE, N. D.** As particularidades do modelo de negócio das *fintechs* e bancos tradicionais e seus impactos sobre as respectivas eficiências operacionais. Orientador: Luiz Antônio Ochendorf Leal. 2019. 48 f. TCC (Graduação) - Ciências Contábeis, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2019.

**BRONZATI, A.** O Estado de S. Paulo. Braderco lança o segundo PDV de sua história, 2019. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,citando-avanco-tecnologico-braderco-lanca-osegundo-pdv-de-sua-historia,70002988580>>. Acesso em: 13 jan. 2022.

**CARVALHO, A. P. A. F.** Dos Bancos Tradicionais aos Digitais: quais riscos corporativos os bancos brasileiros enfrentam ao investirem em *Fintechs*? Revista Caderno Virtual. v. 1, p. 52, 2020.

**CORDEIRO, A.; OLIVEIRA, A. ; DUARTE, D.** *Fintech*: desafios da tecnologia financeira. Coimbra: Almedina, 2017.

**EXAME.** *Fintechs* fazem mercado de vagas crescer 466%, com foco em tecnologia, 2021. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/fintechs-fazem-mercado-de-vagas-crescer-466-com-foco-em-tecnologia/>>. Acesso em 13 abr. 2022.

**FEBRABAN.** Bancos em novo modelo de negócios com *fintechs*, 2018. Disponível em: <<https://noomis.febraban.org.br/temas/fintechs-e-startups/bancos-em-novo-modelo-de-negocios-com-fintechs>>. Acesso em 28 abr. 2022.

**FEBRABAN.** Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária, 2021. Disponível em: <<https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-relatorio.pdf>>. Acesso em 03 mar. 2022.

**FEBRABAN.** Quem quer ser banco digital?, 2020. Disponível em: <<https://noomis.febraban.org.br/especialista/bruno-diniz/quem-quer-ser-banco-digital>>. Acesso em 05 mai. 2022.

**FERREIRA, A. M.** Introdução ao Cloud Computing - IAAS, PAAS, SAAS, tecnologia, conceito e modelos de negócio. Lisboa: FCA, 2015.

**FORBES.** Os 15 melhores bancos do Brasil em 2022, 2022. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-money/2022/04/15-melhores-bancos-do-brasil-em-2022-segundo-a-forbes/>>. Acesso em 14 abr. 2022.

**FURTADO, E. O.; MENDONÇA, V. L. A.** Dinâmica competitiva entre bancos tradicionais e bancos digitais no Brasil: uma perspectiva do cliente. Orientadora: Maria Alice Ferruccio da Rocha, 2020. 151 f. TCC (Graduação) – Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2020.

**GAO, L.; POLO, I. M.; SESE, F. J.** Customer equity drivers, customer experience quality and customer profitability in banking services: the moderating role of social influence. Journal of Services Marketing, v. 23, p. 174-193, 2020.

**GIL, A.C.** Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**INFOMONEY.** O ano de ouro das *fintechs*, 2021. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/economia/o-ano-de-ouro-das-fintechs-na-contramao-da-crise-setor-apresenta-crescimento-de-34-em-2020/>>. Acesso em 20 dez. 2021.

**INTER.** Nossa história, 2021. Disponível em: <<https://ri.bancointer.com.br/show.aspx?idCanal=5JKP+QW4+/i+IHSjE2sxxg==&linguagem=pt>>. Acesso em 24 dez. 2021.



**ITAÚ.** Itaú Unibanco incorpora startup Emergee, 2021. Disponível em: < <https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/show.aspx?idMateria=WF+d/ICZUjDaOaesKnQDQ==&linguagem=en>>. Acesso em 06 jan. 2022.

**ITAÚ.** Nossa História, 2022. Disponível em: < <https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/nossa-historia>>. Acesso em 10 jan. 2022.

**ITI ITAÚ.** Benefícios, 2022. Disponível em: < <https://iti.itaubr.com.br/novidades-para-quem-tem-iti/>>. Acesso em 16 abr. 2022.

**KING, B.** Bank 4.0. New Jersey: John Wiley & Sons, 2019.

**MARQUES, F. B.** Bancos digitais x bancos tradicionais: uma análise das implicações causadas pelos bancos digitais no mercado bancário brasileiro. Orientador: Verônica Angélica Freitas de Paula. 2019. 61 f. DISSERTAÇÃO (Mestrado) – Gestão Organizacional, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia. 2019.

**NAZARÉ, S. R. M.; MARTINS, M. T.; SILVA, F. C. M.; RESENDE, A. L.** Modelos de Negócios Financeiros Tradicionais Versus Digitais – Um Estudo Comparativo da Agregação de Valor. USP Conference in Accounting, 20. São Paulo, 2020.

**NETO, A. M. N.; ARAÚJO, B. A.** Transformação digital no sistema bancário brasileiro: um estudo sobre as fintechs. Orientador: Roberto Ivo. 2020. 97 f. TCC (Graduação) – Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2020.

**NUBANK.** Fintech, o que é?, 2021. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/fintech-o-que-e/>>. Acesso em 03 out. 2021.

**NUNES, F.** Fintechs x Bancos: nessa briga, quem ganha é o cliente. Disponível em: <<https://fintechsbrasil.com.br/2022/02/23/fintechs-x-bancos-nessa-briga-quem-ganha-e-o-cliente-fernando-nunes-transfeera/>>. Acesso em 13 fev. 2022.

**PEROTTI, D.** Bradesco: uma estratégia em três pilares, 2019. Disponível em: < <https://noomis.febraban.org.br/temas/banco-digital/bradesco-uma-estrategia-em-tres-pilares>>. Acesso em 29 mar. 2022.

**SAVAS, O.; DENG, J.** Big Data Analytics in Cybersecurity. Florida: Auerbach Publications, 2021.

**SILVA, L. P. S. L.; SOUZA, M. F.** Desempenho de Bancos Digitais Brasileiros: um Estudo sob o Enfoque da Análise Envoltória de Dados (DEA). 2021. Trabalho apresentado no 18º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, São Paulo, 2021.

**TAPSCOTT, D; TAPSCOTT, A.** Blockchain Revolution: How the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world. Nova York: Penguin Random House LLC, 2016.

**VALOR.** Itaú reformula varejo e aposta em ‘digital com conveniência física’, 2021. Disponível em: <<https://valor.globo.com/financas/noticia/2021/05/27/itau-reformula-varejo-e-aposta-em-digital-com-conveniencia-fisica.ghtml>>. Acesso em 04 abr. 2022.

**VERGARA, S. C.** Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.