UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Transformação do Sistema Bancário Nacional: O Surgimento dos Bancos Digitais e suas Implicações

Lucas Vinicius Santos Costa

Mariana – MG
2025

Lucas Vinicius Santos Costa

Transformação do Sistema Bancário Nacional: o surgimento dos bancos digitais e suas implicações

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas. Orientador(a): Prof°. Msc. Claver Antônio Fontes Vilela

MARIANA – MG

2025

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

C837t Costa, Lucas Vinicius Santos.
Transformação do Sistema Bancário Nacional [manuscrito]: O Surgimento dos Bancos Digitais e suas Implicações. / Lucas Vinicius Santos Costa. - 2025.
61 f.: il.: color., gráf., tab.. + QUADRO.

Orientador: Prof. Me. Claver Vilela.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Ciências Econômicas .

1. Análise econômico-financeira. 2. Bancos - Automação. 3. Comportamento do consumidor - Brasil. 4. Inclusão digital - Brasil. 5. Indústria de serviços financeiros - Brasil. 6. Instituições financeiras - Brasil. I. Vilela, Claver. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 336.7(81)

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário Coordenador
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
ESCOLA DE MINAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUCAO, ADMINISTRACAO E ECON

FOLHA DE APROVAÇÃO

Lucas Vinicius Santos Costa

Transformação do Sistema Bancário Nacional: O surgimento dos bancos digitais e suas implicações.

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel

Aprovada em 12 de agosto de 2025

Membros da banca

Mestre -Claver Antonio Fontes Vilela - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Doutor - Chrystian Soares Mendes - Universidade Federal de Ouro Preto
Doutor - Francisco Horácio Pereira de Oliveira - Universidade Federal de Ouro Preto

Claver Antonio Fontes Vilela, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 22/08/2025

Documento assinado eletronicamente por **Claver Antonio Fontes Vilela**, **PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 22/08/2025, às 16:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 , informando o código verificador **0965299** e o código CRC **F8109E99**.

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35402-163
Telefone: 3135591540 - www.ufop.br

AGRADECIMENTOS

Finalmente, sinto em mim a emoção da despedida, que, além de um ponto de chegada, também é um ponto de partida.

Agradeço, primeiramente, a Deus por me dar saúde nessa caminhada. Aos meus pais, José e Edla, e aos meus irmãos, Rodrigo e Paula, por sempre me apoiarem e nunca medirem esforços para que eu chegasse até aqui.

Agradeço à UFOP e aos professores do DEECO pelo ensino de qualidade, em especial ao Thiago, Chrystian, Claver e Giulle. Aos meus amigos de curso: Bárbara, Raphael, Fernanda e Dani. Ao NSA, por todo o apoio e por tornarem meus dias melhores, sem vocês, eu não estaria aqui.

Minha eterna gratidão às repúblicas Diferença, Damas de Ouro, 100Juízo, Toda Menina, Caso Sério, Nômades, Canaan, Calamidade Pública e Taranóia. Obrigado pelo apoio e por me fazerem sentir em casa sempre.

Agradeço à República Paraíso, por ser o quintal da minha casa e um dos meus refúgios, amo muito vocês.

Agradeço à eterna República Desapego, por ter sido minha segunda casa e por todo o apoio e suporte durante esses cinco anos.

Ao Rebolão (in memoriam), por ter sido incrível, você viverá para sempre na minha memória, no meu coração e na minha pele. À Felícia e à Iscurrega, por tanto apoio e companheirismo durante esses anos, devo muito a vocês duas. À Konká, por compartilhar tanto comigo e por ser tão essencial nos meus dias e na minha trajetória. Ao Fazcena, por me acompanhar durante toda a graduação, por ser meu irmão de batalha e de alma. Ao Tuc, por toda a irmandade e apoio compartilhados neste último ano.

Agradeço muito a 100Chance, 4Koxa, 100Kcal, Amnésia, Ave, Balanço, Bernardo, Bom Dia, Brejo, Bruno, Calúnia, CD, Chugar, CPI, Dedo, Dercy, Draga, Faustão, Funai, Geriatra, Gringa, In-cantada, Indiscreta, Hora, Kiubiu, Lisa, Lizandra, LK, Loris, Luana, Márcia, Matheus, Mel, Minitauro, Monitora, Naruta, Nonna, Olla, Onça, Paidu, Pahpaya, Peter, Parteiras, Pergunts, POC, Piupiu, Prace, Ratimbum, Rinara, Rodovei, Romiofice, Seize, SMS, Sniper, Taubaté, Taynara, Tiazinha, Veja, Verão, Xaina, Xapéu, Xapolin, Yahoo e Zaki.

Aos meus amigos do Wilderness, por fazerem o meu intercâmbio tão especial e memorável, obrigado, João, Julia S., Carol, Lia, Julia R., Mari, Allan, Breno e Yago.

Por último, agradeço aos moradores, ex-alunos e bixos da minha amada República Partenon, onde encontrei minha segunda família e onde sempre será meu lugar no mundo para voltar.

Agradeço aos meus irmãos por tanto me ensinaram e por me permitirem ensinar.Obrigado, Rebolão, Satisfação, MD, Piranha, Kuduro, Bugjump, Poka-Telha, Greg, Tizôro, Pauman, Protocolo, Tuc, Piteco, Angélica, Mika, Aviãozin, Dodora, Votpidi, Araraquara, Xurek, Clodovil, Fernanda, Tileoni e Sid.

E também quero muito agradecer a mim, porque eu não desisti.

RESUMO

O sistema bancário brasileiro tem passado por uma profunda transformação nas últimas décadas, impulsionado principalmente pelo avanço das tecnologias digitais e pela consolidação dos bancos digitais. Essa mudança tem provocado alterações significativas nas estruturas de mercado, nos modelos de negócio e no comportamento dos consumidores. A partir disso, surgiu o problema central deste estudo: compreender de que forma os bancos digitais estão impactando o sistema bancário tradicional no Brasil. O objetivo principal da pesquisa foi analisar os efeitos da atuação dos bancos digitais sobre a competitividade do setor, a inclusão financeira e a relação com os consumidores. Para isso, adotou-se uma abordagem metodológica mista, com base em procedimentos exploratórios. A análise qualitativa concentrou-se na revisão de literatura e documentos institucionais, enquanto a análise quantitativa avaliou dados sobre lucratividade, número de clientes, estrutura de custos e indicadores de bancarização. Os resultados demonstram que os bancos digitais têm contribuído significativamente para a democratização do acesso aos serviços financeiros, ao mesmo tempo em que desafiam a hegemonia das grandes instituições tradicionais. A redução de agências físicas, o crescimento do mobile banking e a oferta de serviços personalizados sem tarifas impulsionaram a migração de milhões de usuários para plataformas digitais. Além disso, os bancos tradicionais vêm respondendo com adaptações em seus modelos de operação, criando braços digitais e investindo em inovação.

Palavras-chave: Inovação financeira, Comportamento do consumidor, Inclusão bancária, Fintechs, Bancos Digitais, Bancos Tradicionais.

ABSTRACT

The Brazilian banking system has undergone a profound transformation in recent decades, driven mainly by the advancement of digital technologies and the consolidation of digital banks. This change has caused significant changes in market structures, business models and consumer behavior. From this, the central problem of this study emerged: understanding how digital banks are impacting the traditional banking system in Brazil. The main objective of the research was to analyze the effects of the performance of digital banks on the competitiveness of the sector, financial inclusion and the relationship with consumers. For this, a mixed methodological approach was adopted, based on exploratory procedures. The qualitative analysis focused on the review of literature and institutional documents, while the quantitative analysis evaluated data on profitability, number of customers, cost structure, and banking indicators. The results demonstrate that digital banks have contributed significantly to the democratization of access to financial services, while challenging the hegemony of large traditional institutions. The reduction of physical branches, the growth of mobile banking, and the offer of personalized services without fees have driven the migration of millions of users to digital platforms. In addition, traditional banks have been responding with adaptations in their operating models, creating digital arms and investing in innovation.

Keywords: Financial Innovation, Consumer Behavior, Financial Inclusion, Fintechs, Digital Banks, Traditional Banks.

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1 – Usuários do Pix 2020-Maio/2025 no Brasil……..……40
Figura 1 - Bancos tradicionais e seus bancos digitais……...47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Regulamentações do Sistema Financeiro Nacional e Impactos nas Fintechs no Brasil…….15

Quadro 2 – Inclusão e Crescimento no Brasil……...……37

Quadro 3 – Fintechs e Inclusão Bancária no Brasil 2022–2024……...38

Quadro 4 – Crescimento de clientela entre 2020 a 2024 no Brasil……...40

Quadro 5 – Nichos aproveitados pelos bancos no Brasil……..43

Quadro 6 – Evolução na quantidade de agências bancárias no Brasil……..44

Quadro 7 – Síntese do impacto dos bancos digitais no fechamento de agências bancárias físicas……45

Quadro 8 – Estratégia para inovação competitiva dos bancos……..……47

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....11
1.1 JUSTIFICATIVA.....12
1.2 OBJETIVOS.....13
1.2.1 Objetivo Geral.....13
1.2.2 Objetivos Específicos.....13
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....13
2.1 ESTRUTURA E COMPETITIVIDADE DO SISTEMA BANCÁRIO NO BRASIL. 13
2.1.2 Evolução do Mercado Bancário.....14
2.1.3 Indicadores do Setor Bancário.....15
2.1.4 O Poder dos Grandes Bancos e o Desafios dos Digitais.....18
2.1.5 A Regulamentação das Fintechs.....19
2.2 INCLUSÃO FINANCEIRA E TRANSFORMAÇÕES NO ACESSO AO CRÉDITO 19
2.2.1 A Inclusão Financeira.....20
2.2.2 Evolução Bancária e Acesso ao Sistema Formal.....21
2.2.3 A Redução do Número dos Desbancarizados.....22
2.2.4 Expansão dos Serviços Bancários Digitais.....23
2.3 A DIGITALIZAÇÃO E A DISRUPÇÃO TECNOLÓGICA NO SETOR BANCÁRIO. 24
2.3.1 Disrupção Tecnológica Bancária.....24
2.3.2 Inovação dos Processos Estruturais dos Bancos.....26
2.3.3 Tecnologia e Evolução do Serviço Bancário.....27
2.4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E NOVAS ESTRATÉGIAS BANCÁRIAS.....27
2.4.1 O Marketing nos Bancos Digitais.....27
2.4.2 Estratégias de Fidelização de Clientes.....28
2.4.3 Mudança do Tradicional para o Digital.....29
2.4.4 O Comportamento do Cliente Bancário.....29
2.5 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NA ERA DIGITAL.....31
2.5.1 Mudança no Comportamento do Cliente.....31
2.5.2 Desafios de Autoatendimento e Tarifas.....32
2.5.3 Fatores de Aceleração da Inovação.....33
2.5.4 A Experiência do Usuário.....34
2.5.5 A Confiança do Cliente no Sistema Financeiro.....35
3. METODOLOGIA.....35
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....36
4.2 A SEGMENTAÇÃO PROMOVIDA PELA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....43
4.3 IMPACTO DA TECNOLOGIA NO FECHAMENTO DE AGÊNCIAS.....45
4.4 ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO PARA MANTER A COMPETITIVIDADE.....48
4.5 O PAPEL DOS BANCOS DIGITAIS NA INCLUSÃO FINANCEIRA.....52
5. CONCLUSÃO.....55

REFERÊNCIAS.....57

1. INTRODUÇÃO

Segundo observado por Silva (2024), a crescente influência dos bancos digitais no cenário brasileiro está provocando uma mudança profunda na maneira como os indivíduos gerenciam seu dinheiro, ao mesmo tempo em que impõe desafios consideráveis às instituições bancárias convencionais. Essa metamorfose é impulsionada por duas forças motrizes: o avanço da tecnologia e a evolução nas preferências dos clientes, que agora buscam serviços mais ágeis, acessíveis e sob medida. De acordo com a Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2025, 82 % das transações bancárias dos brasileiros já são realizadas por canais digitais, com o celular responsável por 75 % dessas operações. Isso reflete como os consumidores priorizam mobilidade e conveniência, fatores que estão pressionando os bancos tradicionais a acelerar seus processos de digitalização e a migrar seus sistemas para plataformas mais flexíveis.

Segundo Sousa (2019), a jornada de inovação tecnológica no setor bancário do Brasil teve seu ponto de partida na década de 1920, com a introdução de procedimentos automatizados que atenuaram a necessidade de mão de obra. Nesse cenário, destaca-se, entre outros fatores, o fechamento progressivo das agências físicas e a intensificação da segmentação de mercado, que sinalizam um deslocamento no modelo de relacionamento entre instituições financeiras e clientes. A partir da década de 2010, observa-se o surgimento e crescimento das *fintechs, startups* financeiras que utilizam tecnologia para oferecer serviços bancários de forma mais eficiente, acessível e digital. Tanto elas quanto os bancos digitais adotam estratégias fundamentadas em dados e tecnologia para proporcionar soluções financeiras personalizadas e, ao mesmo tempo, promover a inclusão de públicos anteriormente excluídos dos serviços bancários tradicionais.

A transição de *fintechs* para bancos digitais ampliou a competitividade no setor, ao oferecer serviços com menores taxas, maior conveniência e suporte digitalizado, especialmente atrativos para o público jovem e conectado. Essa transformação, no entanto, também levanta questões sobre sustentabilidade, regulação e adaptação dos bancos tradicionais diante da nova realidade do mercado (FIDELIS, 2021).

De acordo com Bertão (2021), o Brasil lidera na América Latina em número de fintechs, e a cidade de São Paulo está entre os principais municípios do mundo nesse segmento, demonstrando a relevância crescente dessas empresas na reconfiguração do sistema financeiro nacional. Em 2025, o país já contabiliza entre 1.700 e 2.048 *fintechs* em operação, o que representa aproximadamente 59% de todas as *fintechs* da América Latina (A&S

Partners, 2025; Distrito, 2024). Embora os bancos digitais representem uma oportunidade para a inclusão financeira e inovação, ainda é necessário observar com cautela os impactos de sua atuação no mercado, considerando aspectos como segurança, confiança, fidelização e qualidade do atendimento. A facilidade de abertura de contas, acesso ao crédito e investimentos, bem como a agilidade na resolução de problemas, são fatores que tornam os bancos digitais cada vez mais atraentes (SILVA et al., 2022). Diante desse cenário de profundas mudanças, surge a necessidade de analisar com profundidade as implicações dessa revolução financeira para consumidores, instituições tradicionais e para a economia como um todo.

1.1 JUSTIFICATIVA

O crescimento das *fintechs* e dos bancos digitais como alternativas ao sistema bancário tradicional tem provocado uma reconfiguração das estruturas e estratégias do setor financeiro. No Brasil, já são mais de 2.000 *fintechs* em 2025, o que representa um aumento de 77% desde 2020 e confirma a liderança do país na América Latina nesse setor (A&S Partners, 2025). Justifica-se este estudo pela necessidade de compreender as consequências dessas transformações, não apenas no que diz respeito à competitividade entre instituições, mas também no que tange à democratização do acesso aos serviços bancários e à adaptação tecnológica das organizações.

Investigar os impactos das tecnologias financeiras é fundamental para entender os desafios regulatórios e operacionais que surgem com a digitalização dos serviços. Além disso, a análise das estratégias adotadas pelos bancos tradicionais diante da ascensão dos bancos digitais permite identificar caminhos possíveis de inovação e reinvenção no setor. Esse estudo também buscou contribuir para o debate sobre políticas públicas que promovam a inclusão financeira com segurança e eficiência.

Compreender o papel das *fintechs* na promoção do acesso bancário a públicos antes desassistidos é crucial para refletir sobre a equidade no sistema financeiro nacional. Dessa forma, este trabalho pretendeu preencher uma lacuna relevante na literatura acadêmica ao abordar a digitalização bancária não apenas como fenômeno econômico, mas também social, com implicações diretas sobre o comportamento dos consumidores e a estrutura do mercado.

Diante do exposto, como os bancos digitais estão transformando o sistema bancário tradicional no Brasil?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar como a revolução do sistema bancário nacional, provocada pelo surgimento dos bancos digitais, impactou no comportamento dos consumidores e no ambiente concorrencial do setor financeiro brasileiro, no período de 2018 a 2025.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigação do impacto dos bancos digitais no fechamento de agências bancárias físicas;
- Foram examinados as estratégias inovadoras que os bancos digitais estão adotados para se manterem competitivos;
- Avaliação a acessibilidade dos serviços financeiros proporcionada pelos bancos digitais e seu papel na inclusão financeira.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 ESTRUTURA E COMPETITIVIDADE DO SISTEMA BANCÁRIO NO BRASIL

O sistema bancário brasileiro é historicamente caracterizado por uma estrutura oligopolista, concentrada em poucas instituições de grande porte. Essa configuração favoreceu um modelo de concorrência limitada, em que a oferta de serviços padronizados e a baixa inovação prevaleceram durante décadas. Paula (1999) aponta que, no Brasil, os bancos ultrapassam a função tradicional de intermediação financeira, tornando-se agentes ativos de alocação de recursos, o que lhes conferiu um papel estratégico na economia nacional. Esse cenário começou a ser desafiado a partir de 2013, com o surgimento dos primeiros bancos digitais e o fortalecimento das *fintechs,* que passaram a introduzir novas formas de atendimento e modelos de negócio mais inovadores.

Desde o século XIX, com a criação do Banco do Brasil em 1808, o sistema bancário desenvolveu-se em meio à instabilidade econômica e à presença predominante de bancos privados, operando sob escassa regulação. Essa característica inicial refletia uma organização financeira incipiente, o que dificultava a construção de um ambiente concorrencial robusto (COSTA & DEOS, 2002).

O período anterior à reforma bancária de 1964 acentuou essas fragilidades. Durante as décadas de 1950 e 1960, a industrialização brasileira exigia financiamento de longo prazo, mas o sistema bancário era fragmentado, com predominância de operações de curto prazo, o que dificultava o desenvolvimento industrial (LEMOS NETO, 2022).

A própria organização das agências bancárias até os anos 1960 demonstrava uma estrutura rudimentar e pouco eficiente. As atividades bancárias eram fortemente centralizadas, manuais e com pouca flexibilidade para lidar com grandes volumes de operações, o que reforçava a rigidez do setor (ACCORSI, 1990).

Com o tempo, a estrutura do sistema financeiro foi modernizada, mas o ambiente concorrencial seguiu limitado pela forte presença de grandes conglomerados bancários. Nos últimos anos, entretanto, os bancos digitais e as fintechs consolidaram-se no mercado, trazendo inovação, maior diversidade de serviços e ampliando a competição no setor.

Essas instituições digitais passaram a disputar o mercado com uma proposta de serviços personalizados, menos burocráticos e com custos operacionais reduzidos, desafiando diretamente o modelo concentrado dos bancos tradicionais (FIDELIS, 2021). Ainda assim, os efeitos práticos dessa transformação na estrutura de mercado exigem análise quantitativa mais aprofundada.

2.1.2 Evolução do Mercado Bancário

O sistema financeiro brasileiro passou por uma profunda reestruturação a partir da reforma bancária de 1964, que buscou enfrentar a fragmentação e a ineficiência do sistema até então vigente. A criação do Banco Central do Brasil e do Conselho Monetário Nacional (CMN) estabeleceu uma base normativa e supervisora essencial para promover estabilidade e desenvolver instrumentos adequados de política monetária (HERMANN, 2011). Nesse contexto, o governo também eliminou a lei da usura e lançou as Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional (ORTNs), criando mecanismos para financiar seus déficits de forma não inflacionária, o que ajudou a estabilizar a economia e contribuiu para a credibilidade do sistema financeiro emergente (SOCHACZEWSKI, 1993).

Antes dessa reforma, a concentração bancária era menos expressiva, pois o setor era formado por diversas instituições regionais e de pequeno porte. No entanto, a partir das décadas de 1970 e 1980, e especialmente após os anos 1990, ocorreu um processo de fusões, aquisições e fechamento de instituições menores, o que fortaleceu os grandes bancos e elevou significativamente a concentração (LEMOS NETO, 2022).

Com a modernização e centralização dos serviços, os bancos comerciais expandiram suas atividades em todo o território nacional, tornando-se mais robustos e padronizando seus serviços. Essa evolução institucional também contribuiu para a redução do número de bancos operando no país, concentrando a maior parte das operações em poucas instituições (MARQUES, 2019).

Entre as décadas de 1980 e 2000, esse ambiente concentrado manteve as grandes instituições com amplo controle sobre os serviços financeiros oferecidos à população, dificultando a entrada de novas empresas no setor. Mesmo com o avanço tecnológico observado a partir da década de 1990, a concentração se manteve elevada, o que reforçou o poder de mercado dos grandes bancos (FREIXAS & ROCHET, 2008).

Somente a partir da crise financeira mundial de 2008 e, mais fortemente, com a popularização dos *smartphones* e da *internet* a partir de 2013, é que surgiram novos entrantes no setor. As *fintechs* e bancos digitais como Nubank, Inter, Original e C6 Bank começaram a competir com os grandes bancos em serviços como contas correntes, cartões de crédito e investimentos (BERTELLI, 2021).

Apesar do crescimento acelerado dessas instituições digitais, a estrutura bancária nacional ainda é altamente concentrada. Os dados de lucratividade e base de clientes dos bancos tradicionais demonstram que eles ainda detêm grande parte do mercado, embora já comecem a sentir os impactos da concorrência digital.

2.1.3 Indicadores do Setor Bancário

No contexto das *fintechs* no Brasil, o Índice de Herfindahl-Hirschman[1] É uma ferramenta útil para avaliar o grau de concentração e competitividade no mercado financeiro. Esse índice é calculado somando os quadrados das participações de mercado de todas as empresas do setor analisado. Quanto mais próximo de zero, menor é a concentração e maior a concorrência; por outro lado, valores mais altos indicam um mercado dominado por poucas empresas. A ascensão de *fintechs* tem contribuído para uma maior diversidade no setor. De acordo com o FintechLab (2020), o Brasil contava com 13.365 *startups* ativas em 2023, das quais 1.476 atuavam especificamente no setor financeiro. Esse número expressivo reflete uma pluralidade de agentes no mercado, o que tende a reduzir o IHH e, portanto, indica um ambiente de concorrência mais acirrada.

[1] O Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) foi criado pelo economista Orris C. Herfindahl e pelo estatístico Albert O. Hirschman é amplamente utilizado por órgãos de regulação e defesa da concorrência para medir a concentração de mercado (FINTECHLAB, 2020).

Por outro lado, o Índice de Lerner, que mede o poder de mercado de uma empresa, pode ser utilizado para avaliar a capacidade das *fintechs* de estabelecer preços acima dos custos marginais, refletindo seu grau de monopolização, estudos sobre o setor financeiro brasileiro indicam que, apesar da crescente competição, algumas fintechs têm conseguido alcançar margens de lucro elevadas, sugerindo certo grau de poder de mercado. O Nubank, por exemplo, apresentou lucro líquido de R$5,2 bilhões em 2022 e manteve trajetória de expansão nos anos seguintes, chegando a US$637 milhões no segundo trimestre de 2025, com retorno sobre o patrimônio em torno de 28% (REUTERS, 2025). Outras fintechs, como o PicPay e o C6 Bank, também passaram a registrar resultados positivos recentemente, evidenciando a capacidade dessas instituições de rentabilizar suas bases de clientes e consolidar espaço relevante no sistema financeiro nacional.

A regulamentação das *fintechs* no Brasil tem evoluído para acompanhar o crescimento e a sofisticação do setor. Em 2022, o Banco Central do Brasil anunciou ajustes nas regras prudenciais para instituições de pagamento que oferecem crédito, visando mitigar riscos sistêmicos e garantir a estabilidade financeira (FLEISCHMANN, 2022). Essas mudanças incluem requisitos de capital mais rigorosos para *fintechs* de maior porte, como o Nubank, alinhando-os aos exigidos para bancos tradicionais. A implementação gradual dessas normas, com início em 2023 e previsão de conclusão em 2025, reflete a adaptação regulatória às novas dinâmicas do mercado (FLEISCHMANN, 2022).

Além disso, o Brasil tem adotado iniciativas como *o sandbox re*gulatório, que permite a empresas testarem soluções inovadoras em um ambiente controlado, facilitando a experimentação sem comprometer a segurança do sistema financeiro (CHAMBERS & PARTNERS, 2022). Essa abordagem tem incentivado a inovação, ao mesmo tempo em que assegura a proteção dos consumidores e a integridade do mercado.

No entanto, a regulamentação também enfrenta desafios, como a necessidade de equilibrar inovação e segurança, além de lidar com questões relacionadas à “lavagem” de dinheiro e financiamento do crime organizado. Em março de 2025, a Receita Federal do Brasil indicou a necessidade de revisar as regras de reporte de transações para *fintechs,* visando aprimorar o combate a atividades ilícitas (REUTERS, 2025). Essa revisão destaca a importância de uma supervisão eficaz para garantir a integridade do sistema financeiro.

Quadro 1 Regulamentações do Sistema Financeiro Nacional e Impactos nas Fintechs no Brasil

Ano	Regulamentação / Lei	Finalidade	Principais Impactos
1964	**Lei nº 4.595** – Criação do Sistema Financeiro Nacional	Estabelecer a estrutura do SFN e criar o Banco Central do Brasil	Definiu o papel do Banco Central, do Conselho Monetário Nacional e regulamentou a atuação dos bancos comerciais, de investimento e de desenvolvimento.
1988	Constituição Federal	Garantir princípios de estabilidade financeira e proteção aos consumidores	Introduziu limites para o crédito, regras de fiscalização e proteção de clientes; reforçou o papel do Banco Central na supervisão.
1994	**Lei nº 8.880** e Plano Real	Estabilizar a economia e modernizar o sistema bancário	Contribuiu para o controle da inflação, permitiu maior diversificação de produtos financeiros e iniciou maior abertura para bancos privados.
2002	**Lei nº 10.214** – Regulação de bancos digitais e fintechs iniciais	Incentivar inovação e concorrência	Permitiu operações iniciais de fintechs e estimulou a criação de novos serviços financeiros digitais.
2013	Criação do Banco Original e outros bancos digitais	Incentivar inovação tecnológica e inclusão financeira	Marco do surgimento dos bancos digitais modernos no Brasil, facilitando a abertura de contas e serviços 100% digitais.
2018	***Resolução CMN nº 4.656/2018*** – *Instituição de SCD e SEP*	Regular a constituição e funcionamento de fintechs de crédito (Sociedade de	Favoreceu o crescimento das fintechs, ampliando a concorrência no mercado de crédito.

		Crédito Direto e Sociedade de Empréstimo entre Pessoas).	
2018	**Resolução CMN nº 4.657/2018 –** Segurança Cibernética	Estabelecer política de segurança cibernética e regras para contratação de serviços de processamento e armazenamento de dados.	Garantiu maior proteção de dados e continuidade operacional, trazendo mais confiança ao ambiente digital bancário.
2020	Pix – Resolução BACEN nº 1.005	Criar um sistema de pagamentos instantâneos	Permitindo transferências 24/7 em segundos, aumentando a eficiência e concorrência no setor de pagamentos.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor através de dados da pesquisa

2.1.4 O Poder dos Grandes Bancos e o Desafios dos Digitais

A presença das *fintechs* e bancos digitais têm provocado tensões no poder de mercado dos grandes bancos, que historicamente operaram com grande liberdade para impor tarifas e definir as regras de relacionamento com os clientes. Instituições como Nubank e Banco Inter, com estruturas enxutas e serviços simplificados, passaram a atrair milhões de clientes ao oferecer soluções digitais com menos burocracia e custos reduzidos (FIDELIS, 2021).

A desburocratização e a automação são fatores centrais na ruptura com o modelo tradicional. Os bancos digitais eliminaram os custos fixos associados à manutenção de agências físicas e reduziram gastos com pessoal, permitindo maior agilidade nos serviços prestados. Como consequência, houve uma pressão direta sobre os bancos tradicionais, que passaram a investir em digitalização e inovação para não perder participação de mercado (MARQUES, 2019).

Mesmo com essas mudanças, os grandes bancos, como Itaú Unibanco, Bradesco, Banco do Brasil, Santander e Caixa Econômica Federal, mantêm lucros expressivos, em parte devido ao seu histórico de fidelização e à oferta de produtos complexos, como crédito consignado, investimentos e seguros, que ainda exigem capital e estrutura maiores. Contudo,

o comportamento dos consumidores mais jovens e conectados tem se deslocado claramente para o ambiente digital (SILVA & FONSECA, 2019).

O poder de mercado dos grandes bancos, nesse sentido, está sendo progressivamente desafiado por modelos mais eficientes, centrados no usuário e com foco em UX (experiência do cliente). Isso representa uma alteração estrutural nas bases da competição no setor bancário.

A legislação que regula os bancos digitais tem favorecido a competição no setor financeiro brasileiro. O Banco Central tem adotado normas que incentivam a entrada de novas empresas, promovendo inovação e aumentando a rivalidade entre os agentes do mercado (FintechLab, 2024). Entre as principais regulamentações estão a Lei nº 12.865/2013, que regulamenta arranjos de pagamento; a Resolução CMN nº 4.656/2018, que criou as Sociedades de Crédito Direto e de Empréstimo entre Pessoas; a Lei da Liberdade Econômica (Lei nº 13.874/2019), que reduziu burocracias; o Pix (Resolução BCB nº 1.005/2020); e a Resolução BCB nº 131/2022, que simplificou a autorização de funcionamento de instituições digitais. Essas normas têm sido essenciais para estimular a inovação e facilitar a entrada de novos players no mercado financeiro.

Essa nova realidade obriga os grandes bancos a repensarem suas estratégias, investindo em digitalização e buscando maior alinhamento com as demandas de um público cada vez mais exigente. A tendência é de um mercado em transformação, com redução progressiva do poder de precificação dos bancos tradicionais.

2.1.5 A Regulamentação das Fintechs

A evolução regulatória das *fintechs* no Brasil reflete uma abordagem proativa do Banco Central em adaptar-se às mudanças do mercado. A introdução de requisitos de capital para instituições de pagamento que oferecem crédito, como o Nubank, visa mitigar riscos sistêmicos e garantir a estabilidade financeira (FLEISCHMANN, 2022). Essas medidas demonstram o compromisso do regulador em manter a integridade do sistema financeiro, ao mesmo tempo em que fomenta a inovação e a competição.

Além disso, iniciativas como o *sandbox* regulatório evidenciam a disposição do Brasil em testar novas abordagens regulatórias, permitindo que empresas inovadoras desenvolvam soluções em um ambiente controlado (CHAMBERS & PARTNERS, 2022). Essa flexibilidade

regulatória tem sido um fator chave para o crescimento do setor de *fintechs* no país, proporcionando um equilíbrio entre inovação e proteção ao consumidor.

Contudo, a necessidade de revisar as regras de reporte de transações para *fintechs*, conforme indicado pela Receita Federal em 2025, destaca os desafios contínuos na supervisão do setor (REUTERS, 2025). A adaptação constante das regulamentações é essencial para acompanhar a evolução tecnológica e as novas práticas de mercado, garantindo a segurança e a confiança dos consumidores.

2.2 INCLUSÃO FINANCEIRA E TRANSFORMAÇÕES NO ACESSO AO CRÉDITO

2.2.1 A Inclusão Financeira

O Banco Central destaca que a inclusão financeira tem avançado significativamente no Brasil, impulsionada por iniciativas como o Pix, o *Open Finance* e a expansão das cooperativas de crédito. Essas transformações têm democratizado o acesso a serviços financeiros, especialmente para populações tradicionalmente excluídas, como residentes de regiões menos desenvolvidas e pessoas de baixa renda (BCB, 2022).

O Pix, sistema de pagamentos instantâneos disponível 24 horas por dia, permite transações rápidas, baratas e seguras, facilitando pagamentos e transferências tanto para indivíduos quanto para empresas. O *Open Finance*, por sua vez, possibilita o compartilhamento seguro de dados financeiros entre diferentes instituições, permitindo ofertas de produtos mais personalizadas e competitivas, além de facilitar a portabilidade de contas, empréstimos e investimentos. As cooperativas de crédito contribuem ao oferecer serviços financeiros de forma coletiva, com taxas reduzidas e foco na comunidade local, ampliando o acesso ao crédito, investimentos e seguros para regiões e populações historicamente menos atendidas. Juntos, esses mecanismos têm reduzido barreiras e promovido maior participação no sistema financeiro nacional.

No entanto, o acesso ao crédito no Brasil ainda apresenta desafios significativos, como taxas de juros elevadas e desigualdades regionais. Embora o crédito tenha crescido em todas as regiões, as taxas de inadimplência permanecem mais altas entre micro e pequenas empresas (MPEs) e em regiões como o Nordeste. Em 2023, a inadimplência geral do Sistema Financeiro Nacional foi de 3,27%, enquanto grandes empresas registraram apenas 0,70%, evidenciando que MPEs enfrentam maiores dificuldades (BCB, 2023). No Nordeste, por

exemplo, mais de 6,9 milhões de empresas estavam inadimplentes em setembro de 2024, sendo 6,5 milhões delas micro e pequenas empresas (BCB, 2023).

Além disso, modalidades de crédito como o rotativo do cartão de crédito, com custos elevados, são mais utilizadas por grupos vulneráveis, o que pode agravar o endividamento. Esses fatores reforçam a necessidade de políticas públicas que equilibrem a expansão do crédito com sustentabilidade financeira e promovam maior inclusão econômica (BCB, 2022).

A democratização do acesso ao sistema financeiro tem sido promovida com a expansão do uso de meios digitais como o Pix, que, até dezembro de 2024, contava com 156 milhões de usuários pessoas físicas e mais de 15 milhões de organizações registradas. O sistema de pagamentos instantâneos revolucionou a forma como os brasileiros realizam transferências e pagamentos, reduzindo barreiras ao acesso a serviços bancários e promovendo maior eficiência e capilaridade no sistema financeiro nacional.

Paralelamente, houve transformações significativas no acesso ao crédito, com destaque para a implementação do *Open Finance*, que já permite o compartilhamento de dados financeiros entre instituições, promovendo mais transparência, competitividade e personalização de ofertas de crédito. Essa abertura favorece o surgimento de novos modelos de negócios e facilita o crédito para consumidores com histórico limitado, utilizando dados alternativos para análise de risco (BCB, 2025).

2.2.2 Evolução Bancária e Acesso ao Sistema Formal

A trajetória do sistema bancário brasileiro demonstra que o acesso ao sistema formal de crédito e bancarização sempre esteve ligado à evolução institucional e tecnológica do setor. No passado, especialmente antes da reforma bancária de 1964, a estrutura bancária era ineficiente e pouco acessível, com baixa capilaridade e processos manuais que dificultavam a inclusão da população ao sistema financeiro (ACCORSI, 1990; LEMOS NETO, 2022).

Com o tempo, a modernização e centralização dos serviços bancários contribuíram para maior acesso da população aos produtos financeiros. Contudo, ainda havia barreiras significativas relacionadas à burocracia, custos e limitações geográficas. A partir da década de 2010, com o surgimento das *fintechs* e bancos digitais, essa realidade começou a se transformar de forma mais acelerada.

As novas instituições digitais eliminaram parte dos entraves históricos ao oferecerem abertura de conta totalmente online, ausência de tarifas de manutenção, transferências

gratuitas e acesso facilitado a crédito. Essa revolução operacional ampliou o alcance dos serviços financeiros e atraiu uma base de usuários que antes não possuía vínculo com bancos tradicionais (FIDELIS, 2021).

O caso do Nubank é ilustrativo: a instituição, que surgiu em 2013, ultrapassou 100 milhões de clientes ativos até 2024 no mundo, com 91,8 milhões apenas no Brasil. Esse número supera a base de clientes de grandes bancos como o Banco do Brasil e o Bradesco, evidenciando um movimento de migração massiva para soluções mais acessíveis e digitais (NUBANK, 2024).

A digitalização dos serviços financeiros foi fundamental para essa evolução, pois superou a necessidade de presença física e reduziu custos operacionais. Além disso, a simplificação dos processos contribuiu para que mais pessoas, especialmente das camadas populares, passassem a utilizar serviços bancários, aumentando a taxa de bancarização do país.

Portanto, a evolução do número de contas bancárias e o acesso ao sistema formal não podem ser compreendidos sem considerar o impacto direto da entrada dos bancos digitais. Eles não apenas ampliaram o alcance do sistema financeiro, mas também modificaram sua estrutura e suas prioridades.

2.2.3 A Redução do Número dos Desbancarizados

As *fintechs* surgiram com o propósito de preencher lacunas deixadas pelos bancos tradicionais, como Banco do Brasil, Itaú Unibanco, Bradesco e Santander, que historicamente concentraram grande parte do mercado financeiro nacional. Esses bancos, apesar de oferecerem uma ampla gama de produtos e serviços, muitas vezes não conseguiam atender plenamente segmentos específicos da população, seja pela burocracia, pelas altas tarifas ou pela pouca flexibilidade na oferta de crédito. Segundo a Associação Brasileira de Fintechs (ABFintechs, 2018), as instituições digitais conseguem operar com estruturas mais enxutas, menos burocracia e maior transparência, fatores que favorecem o acesso de públicos anteriormente excluídos do sistema bancário.

Com foco em inovação, essas empresas buscaram simplificar a linguagem financeira, reduzir os custos de entrada e personalizar os serviços, tornando a adesão mais atrativa para autônomos, microempreendedores e indivíduos de baixa renda. Essa estratégia representou uma quebra de paradigma em um setor historicamente excludente (FIDELIS, 2021).

Esse novo modelo atraiu especialmente jovens e pessoas que estavam à margem do sistema financeiro tradicional. A ausência de taxas, a possibilidade de transações instantâneas e a oferta de crédito com menos exigências foram diferenciais competitivos que impulsionaram a bancarização desses grupos (SILVA & FONSECA, 2019).

Nos últimos dez anos, o Brasil consolidou-se como um dos ecossistemas mais vibrantes de fintechs no mundo. De acordo com o Radar Fintechlab (2024), o número de fintechs ativas no país saltou de cerca de 600 em 2014 para mais de 1.600 em 2024, distribuídas em diferentes segmentos, como meios de pagamento, crédito, gestão financeira, investimentos e seguros. Esse crescimento foi impulsionado por fatores como a digitalização acelerada, a maior adesão da população aos serviços digitais e um ambiente regulatório mais flexível, promovido pelo Banco Central. Além disso, o surgimento de iniciativas como o Pix (2020) e o Open Finance (2021) favoreceu a entrada dessas novas empresas, oferecendo condições mais igualitárias para competir com os grandes bancos tradicionais.

Em termos de movimentação financeira, o impacto das fintechs já é expressivo. Segundo relatório do Distrito (2023), as fintechs brasileiras movimentaram cerca de R$500 bilhões em transações em 2022, com destaque para empresas de pagamentos e carteiras digitais, como Nubank, PicPay e Mercado Pago. Apesar do volume ainda ser inferior ao dos grandes bancos, que juntos concentram aproximadamente 80% dos ativos bancários do país, a participação das fintechs vem crescendo de forma acelerada, atingindo cerca de 10% das transações financeiras digitais no Brasil em 2023. Esse avanço revela uma transformação estrutural no setor, mostrando que as fintechs não apenas ampliaram o acesso aos serviços financeiros, mas também conquistaram um espaço relevante frente às instituições tradicionais como Itaú, Bradesco, Santander e Banco do Brasil.

2.2.4 Expansão dos Serviços Bancários Digitais

A expansão do *mobile banking*, que se refere ao uso de dispositivos móveis como *smartphones* e *tablets* para realizar transações e gerenciar contas bancárias por meio de aplicativos, foi decisiva para o processo de inclusão financeira e a transformação no acesso ao crédito. Com o avanço das tecnologias móveis e a popularização dos *smartphones*, os bancos digitais passaram a oferecer serviços completos por meio de plataformas intuitivas, facilitando a gestão financeira pessoal (FIDELIS, 2021).

O surgimento de ferramentas como o *internet banking* — que consiste no acesso a serviços bancários por meio de sites oficiais das instituições financeiras, utilizando

computadores conectados à internet e o *mobile banking*, aliado à ausência de tarifas e burocracia, transformou os bancos digitais em uma opção atrativa para a população. A praticidade de gerenciar contas, realizar pagamentos e contratar serviços financeiros diretamente do celular estimulou a migração para esse modelo.

A criação do Pix, ferramenta de pagamento instantâneo desenvolvida pelo Banco Central, também desempenhou papel crucial nesse processo. Embora não seja exclusivo dos bancos digitais, o Pix foi rapidamente integrado às plataformas dessas instituições, que se mostraram mais ágeis na adoção e divulgação da funcionalidade.

Ao oferecer transferências gratuitas e instantâneas 24 horas por dia, o Pix eliminou custos tradicionais de Transferência Eletrônica Disponível (TED) e Documento de Ordem de Crédito (DOC), favorecendo especialmente os usuários de baixa renda, pequenos empreendedores e pessoas com pouca familiaridade com serviços bancários.

A combinação entre contas digitais, atendimento automatizado e serviços de pagamento simples fortaleceu o ecossistema digital bancário e aumentou a inclusão financeira. Essa transformação foi acelerada durante a pandemia da COVID-19, quando o distanciamento social obrigou milhões de brasileiros a aderirem a soluções digitais para manter suas transações financeiras (FIDELIS, 2021).

Dessa forma, a expansão dos serviços digitais não apenas facilitou o acesso a produtos financeiros, mas também ampliou a autonomia dos usuários e reduziu custos de transação, promovendo um sistema bancário mais democrático e eficiente.

2.3 A DIGITALIZAÇÃO E A DISRUPÇÃO TECNOLÓGICA NO SETOR BANCÁRIO

2.3.1 Disrupção Tecnológica Bancária

Segundo Petralia, *et al.* (2019), o sistema bancário moderno evoluiu a partir de necessidades relacionadas à assimetria de informações entre poupadores e tomadores de recursos, mas hoje enfrenta uma realidade moldada pela inovação digital. Por décadas, os grandes bancos dominaram o mercado graças a barreiras regulatórias e vantagens de financiamento, o que lhes conferiu posição monopolista. No entanto, esse panorama tem mudado com o avanço das tecnologias emergentes, que reduzem as barreiras de entrada e facilitam a criação de novos modelos de negócios financeiros.

As instituições bancárias tradicionais baseiam seu poder competitivo em economias de escala e escopo, sustentadas por uma ampla rede física e uma reputação consolidada. Esse modelo permitia custos baixos de captação e acesso privilegiado a recursos, além da confiança advinda do conceito "*Too big to fail*" — ou "grande demais para quebrar" —, conforme destacado por Petralia, *et al.* (2019). Entretanto, essa estrutura está sendo desafiada por *startups* e empresas de tecnologia que operam com estruturas mais enxutas e plataformas digitais, oferecendo serviços com custos reduzidos e interfaces mais eficientes. A digitalização trouxe novos concorrentes ao mercado, alterando a lógica de competição e provocando mudanças significativas na forma como os consumidores interagem com instituições financeiras.

A transformação digital no setor bancário também tem impulsionado uma exigência maior por eficiência, personalização e transparência. A FEBRABAN (2011; 2019) observou que os bancos enfrentam um ponto de inflexão, sendo pressionados a adaptar seus modelos operacionais à nova era de serviços digitais. A digitalização dos pagamentos, a desmaterialização dos produtos financeiros e a automação de processos têm remodelado os padrões de consumo e obrigam as instituições tradicionais a revisar suas estratégias. Essa nova dinâmica cria desafios regulatórios e tecnológicos, exigindo maior agilidade e capacidade de inovação das instituições tradicionais para que mantenham sua relevância.

Os consumidores passaram a buscar experiências bancárias mais práticas, menos burocráticas e com menores custos. Costa (2019) argumenta que se tornou comum a insatisfação com o atendimento presencial e as elevadas tarifas praticadas pelos bancos tradicionais. Isso abriu espaço para a ascensão de plataformas digitais e bancos digitais, que oferecem produtos e serviços financeiros de maneira simplificada e com tarifas reduzidas. Esse movimento tem sido uma resposta direta à frustração dos consumidores com o modelo tradicional, contribuindo para acelerar a adoção de soluções financeiras baseadas em tecnologia.

A crise financeira global de 2008 foi um catalisador importante da disrupção no setor bancário. Conforme Braileanu (2018) e Doliveira (2017), essa crise abalou profundamente a confiança nas instituições tradicionais, expondo suas fragilidades e desencadeando uma perda significativa de credibilidade. Muitos profissionais do setor financeiro buscaram criar alternativas inovadoras, fundando *startups* focadas em oferecer soluções mais justas, eficientes e acessíveis. O ambiente pós-crise foi fértil para a emergência de *fintechs,* que passaram a desempenhar papel relevante na reconfiguração do setor bancário global, ao propor novas formas de intermediação financeiras baseadas em tecnologia.

A resposta das *fintechs* ao vácuo deixado pela crise tradicional foi pautada por inovação, agilidade e foco na experiência do usuário. Chihimi (2018 *apud* ARNER, *et al.*, 2015) destaca que a insatisfação com o modelo bancário convencional resultou na fundação de empresas que combinam tecnologia e serviços financeiros com o objetivo de redefinir o relacionamento entre cliente e instituição.

2.3.2 Inovação dos Processos Estruturais dos Bancos

O sistema bancário brasileiro passou por importantes transformações operacionais a partir da década de 1960, quando a modernização do setor começou a se consolidar. O aumento no volume de serviços, a diversificação das atividades e a centralização das operações impulsionaram a criação de rotinas padronizadas e disposição mais eficientes nas agências bancárias (MARQUES, 2019). Essa evolução buscava reduzir custos operacionais e melhorar o atendimento ao público.

Na prática, a digitalização começou ainda em fases rudimentares, com a introdução de máquinas de calcular nos anos 1940 e a substituição de livros de contabilidade por cartelas em meados dos anos 1950. Essas mudanças marcaram o início da informatização bancária no Brasil e serviram de base para a revolução digital posterior (ACCORSI, 1990).

Com o passar do tempo, o uso de tecnologia passou a determinar diretamente a estrutura organizacional das instituições financeiras. Segundo Thompson (1990), as necessidades tecnológicas moldam as estruturas organizacionais, e, no setor bancário, isso resultou em processos mais automatizados, linhas funcionais de comando mais enxutas e maior controle sobre os fluxos operacionais.

Woodward (1977) também corrobora essa ideia ao demonstrar, em seus estudos comparativos, como padrões tecnológicos influenciam diretamente a estrutura organizacional das empresas. Essa relação se mostra evidente no caso dos bancos, onde a complexidade dos serviços prestados exigiu crescente sofisticação tecnológica.

Além disso, Freeman (1992) destaca que os avanços tecnológicos estão diretamente associados ao aumento da produtividade no longo prazo, embora esse processo dependa de investimentos em infraestrutura, capacitação profissional e aquisição de equipamentos. No setor bancário, esse movimento se deu de forma acelerada com a chegada dos bancos digitais.

Assim, o impacto estrutural da digitalização nos bancos brasileiros é amplo e contínuo, tendo mudado não apenas a forma de atendimento, mas também a organização interna das instituições e a lógica de relacionamento com os clientes.

A estrutura de custos dos bancos digitais é um de seus maiores diferenciais em relação aos bancos tradicionais. Por operarem exclusivamente *online* essas instituições eliminam gastos relacionados à manutenção de agências físicas, folha de pagamento de equipes presenciais e infraestrutura física (FIDELIS, 2021). Essa redução permite que os serviços oferecidos tenham preços mais competitivos e acessíveis, e a escalabilidade é um dos principais fatores que explicam o rápido crescimento dessas instituições, como observado no caso do Nubank e do Banco Inter.

2.3.3 Tecnologia e Evolução do Serviço Bancário

A evolução tecnológica representa, para os bancos digitais, uma fonte estratégica de vantagem competitiva. A utilização de plataformas integradas, ferramentas de automação e inteligência de dados permite que essas instituições escalem suas operações sem comprometer a eficiência ou a qualidade dos serviços (FIDELIS, 2021).

Além disso, o ambiente digital oferece flexibilidade para que os bancos inovem rapidamente, testem novos produtos e ajustem sua oferta conforme o comportamento do usuário. Essa capacidade de adaptação é fundamental em um mercado dinâmico, onde as preferências dos consumidores mudam com rapidez.

A capacidade de escalar com custos marginais reduzidos é, portanto, um dos grandes trunfos das instituições digitais. Ela permite que essas empresas cresçam rapidamente, com menor necessidade de capital intensivo, e disputam mercado com grandes conglomerados financeiros que ainda operam sob modelos mais pesados.

Com base nisso, é possível afirmar que a tecnologia não apenas transformou o modo de operação bancária, mas também redefiniu os parâmetros de competição no setor.

2.4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E NOVAS ESTRATÉGIAS BANCÁRIAS

2.4.1 O Marketing nos Bancos Digitais

Os bancos digitais adotaram uma abordagem de *marketing* centrada em nichos específicos, o que representa uma ruptura em relação ao modelo universalizado dos bancos tradicionais. De acordo com a Associação Brasileira de Fintechs (ABFintechs, 2018), essas instituições se concentram em públicos que historicamente foram negligenciados pelo sistema bancário, como microempreendedores, autônomos, jovens e pessoas de baixa renda.

Esse direcionamento permite que os bancos digitais ofereçam soluções personalizadas para necessidades específicas, como contas sem tarifas, acesso facilitado ao crédito e funcionalidades adaptadas ao perfil de cada grupo. Por exemplo, o Banco Inter e o Nubank têm se destacado ao atrair jovens adultos com forte presença digital, oferecendo produtos com interfaces modernas e comunicação acessível.

A escolha desses nichos também está ligada à capacidade das *fintechs* de operar com estruturas mais flexíveis, o que lhes permite inovar com agilidade e se adaptar rapidamente às demandas de seus públicos-alvo. Fidelis (2021) destaca que a proposta de valor das *fintechs* inclui menores taxas, ausência de burocracia e atendimento totalmente digital, o que se alinha às expectativas de consumidores conectados e exigentes.

Essa estratégia de segmentação também se mostra eficaz na fidelização dos clientes, uma vez que o atendimento direcionado e a comunicação personalizada contribuem para o fortalecimento da relação entre cliente e instituição financeira. Ao se especializarem em nichos, os bancos digitais conseguem criar diferenciais competitivos difíceis de serem replicados pelos grandes bancos.

A comunicação dessas instituições nas redes sociais e em canais digitais também reforça essa segmentação, utilizando linguagem informal, *design* moderno e campanhas que dialogam diretamente com seus públicos. Essa abordagem é especialmente eficaz entre os consumidores jovens, que valorizam autenticidade, agilidade e transparência.

Portanto, os bancos digitais utilizaram a segmentação como uma estratégia central para penetrar em um mercado historicamente dominado por grandes conglomerados, conquistando espaço com propostas de valor ajustadas às demandas de grupos específicos.

2.4.2 Estratégias de Fidelização de Clientes

Os bancos digitais revolucionaram as estratégias de aquisição e fidelização de clientes ao utilizar intensivamente canais digitais. Com modelos de negócios baseados em aplicativos e plataformas *online*, essas instituições conseguem atingir um número maior de pessoas com menor custo de aquisição (FIDELIS, 2021).

Exemplo disso é o Nubank, que ultrapassou 100,7 milhões de clientes no Brasil ao final de 2024, consolidando-se como o terceiro maior banco do país em número de clientes, atrás apenas de Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal (FOLHA DE S. PAULO, 2025). No segundo trimestre de 2025, a instituição alcançou cerca de 123 milhões de clientes nos três países em que opera: Brasil, Colômbia e México (REUTERS, 2025).

Campanhas nas redes sociais, programas de indicação (“indique e ganhe”) e parcerias com influenciadores digitais, presentes em bancos como Nubank, Inter e Neon, ampliam significativamente o alcance da marca, especialmente entre os jovens, gerando uma conexão emocional com os consumidores.

Além da aquisição, a fidelização dos clientes é trabalhada por meio da oferta de experiências positivas e resolutivas. Atendimento rápido por *chat*, ausência de tarifas, *cashback* e funcionalidades como controle de gastos são alguns exemplos de como essas instituições mantêm seus usuários ativos e satisfeitos.

A transparência na comunicação, a linguagem acessível e o foco na autonomia do cliente também são fatores que contribuem para a fidelização. Ao empoderar o usuário na gestão de sua vida financeira, os bancos digitais criam uma relação de confiança que dificilmente é rompida.

Outra estratégia relevante é a ampliação contínua do portfólio de serviços, como investimentos, seguros e consórcios, que permite aumentar o “*share of wallet*” do cliente, ou seja, a parcela dos serviços financeiros concentrados na mesma instituição.

Assim, os canais digitais não são apenas meios de atendimento ou operação, mas se tornam ferramentas estratégicas para aquisição, retenção e encantamento do cliente no ambiente bancário digital.

2.4.3 Mudança do Tradicional para o Digital

A ascensão dos bancos digitais obrigou os bancos tradicionais a repensarem suas estratégias. Inicialmente resistentes às mudanças, essas instituições passaram a investir fortemente na digitalização de seus serviços e na reformulação de sua abordagem com os clientes (MARQUES, 2019).

Um dos reflexos dessa mudança é a criação de segmentos digitais dentro dos próprios bancos tradicionais, como o *Next* (do Bradesco) e o *Digio* (do Banco do Brasil), que buscam competir diretamente com os bancos digitais em termos de interface, agilidade e ausência de tarifas.

2.4.4 O Comportamento do Cliente Bancário

A pandemia da COVID-19 trouxe mudanças profundas no comportamento social, como aponta Acker (2022), onde ações simples, antes corriqueiras, passaram a ser vistas como riscos à segurança. Nadanovsky & Santos (2020) destacam que o distanciamento social,

uma das medidas principais contra a proliferação do vírus, teve forte impacto no comportamento humano, inclusive na relação do consumidor com o mercado. Isso gerou um aumento significativo das compras online, visto que o contato físico foi reduzido ao mínimo necessário (GU, *et al.*, 2021; SAHW, *et al.*, 2022; INOUE & TODO, 2023). Essa mudança alterou paradigmas do consumo tradicional, afetando diretamente clientes bancários que passaram a buscar facilidades digitais para suas transações financeiras.

O comportamento do consumidor é um campo vital dentro do marketing digital, pois permite entender como as decisões de compra são influenciadas pelas novas condições sociais e tecnológicas (QUEIROZ & NASCIMENTO, 2021). A partir desse entendimento, as empresas podem ajustar suas estratégias para melhor atender seus clientes, destacando-se frente à concorrência. Silva, *et al.* (2022) reforçam que o conhecimento das escolhas dos consumidores ajuda a maximizar não apenas lucros, mas também a satisfação do cliente, essencial para a fidelização, sobretudo no mercado bancário, onde a confiança e a experiência digital são primordiais.

O comportamento dos consumidores sofreu uma transformação significativa durante a pandemia (GU, *et al.*, 2021; SAHW, *et al.*, 2022; INOUE & TODO, 2023). Antes da COVID-19, havia maior preferência por compras presenciais, com o comércio eletrônico ainda em crescimento gradual. Durante o distanciamento social, o *e-commerce* cresceu rapidamente, impulsionado pela necessidade e pelas restrições (Hu, *et al.*, 2022; Park, *et al.*, 2022; Xiong, *et al.*, 2021). Mesmo após a flexibilização das medidas, muitos consumidores mantiveram o hábito de comprar *online*, indicando uma mudança estrutural nos hábitos de consumo, que também se reflete no uso crescente dos serviços bancários digitais.

Segundo Kotler (2017), o marketing digital não só viabiliza a oferta de produtos e serviços, como também promove o valor, a satisfação e o relacionamento contínuo com os clientes. Diferente do marketing tradicional, que foca na iniciação do contato, o marketing digital busca fortalecer a relação por meio de tecnologias e análise de dados, o que é crucial para instituições financeiras na personalização dos serviços e na retenção de clientes em um mercado cada vez mais competitivo e digitalizado.

Antes da pandemia, a maior parte dos consumidores já realizava compras tanto em lojas físicas quanto *online* (72,3%), utilizando principalmente cartões de crédito parcelados (49,7%) (ALMEIDA, *et al.*, 2021). Isso indica que, mesmo antes das restrições sanitárias, havia uma tendência de uso dos meios digitais e formas de pagamento flexíveis. Essa base facilitou a transição para um consumo financeiro mais digitalizado durante a pandemia, incluindo o aumento do uso de sistemas de pagamento instantâneo como o Pix (BCB, 2021).

A transformação dos hábitos de consumo, acelerada pela pandemia, exige uma reflexão holística do sistema bancário, conforme Sawaya, *et al.* (2021). A crescente digitalização dos serviços financeiros não é apenas uma tendência temporária, mas uma mudança estrutural no comportamento dos clientes, que agora valorizam conveniência, segurança e rapidez nas operações bancárias *online.* Instituições que investirem em *marketing* digital, personalização, e tecnologias digitais estarão melhores posicionadas para fidelizar esse novo perfil de cliente, que busca experiências digitais integradas e seguras.

2.5 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NA ERA DIGITAL

2.5.1 Mudança no Comportamento do Cliente

O comportamento do consumidor bancário tem passado por profundas transformações nas últimas décadas, impulsionado principalmente pelos avanços tecnológicos e pela digitalização dos serviços financeiros. De acordo com Kotler & Keller (2006), os consumidores são influenciados por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos que moldam suas decisões. No contexto bancário, isso significa que elementos como classe social, grupo de referência, idade, renda e motivações individuais afetam diretamente a escolha entre bancos tradicionais e digitais. Essa perspectiva é essencial para compreender por que certos perfis de consumidores mantêm fidelidade às instituições tradicionais, enquanto outros migram para soluções digitais mais ágeis.

Historicamente, os bancos tradicionais dominavam o mercado financeiro, apoiando-se na confiança construída por décadas de operação e em uma estrutura física robusta. No entanto, a ascensão das *fintechs* e dos bancos digitais redesenhou esse cenário. Os consumidores, mais informados e exigentes, começaram a questionar tarifas elevadas, burocracia excessiva e a padronização dos serviços. Isso os levou a buscar alternativas que oferecessem mais conveniência, personalização e agilidade, conforme apontado por Silva (2024) e Marques (2019). As experiências bancárias tornaram-se mais subjetivas, centradas na usabilidade e no valor percebido.

A digitalização trouxe à tona um novo tipo de consumidor: mais autônomo, conectado e consciente de seu poder de escolha. Como enfatiza Silva (2024, p.33), os consumidores de hoje estão “mais inteligentes e conscientes em relação aos preços”, buscando sempre o melhor custo-benefício. Esse comportamento reflete uma mudança paradigmática nas relações de

consumo bancário, em que a marca por si só não garante mais a lealdade. O que determina a permanência do cliente passa a ser a experiência entregue, algo reforçado também por Kotler & Armstrong (1995), ao afirmarem que o *marketing* moderno é centrado na satisfação do cliente.

A segmentação torna-se fundamental para que os bancos – sejam eles tradicionais ou digitais – possam responder adequadamente a essas mudanças. Kotler & Keller (2006) defendem a importância da adaptação dos serviços às necessidades específicas de cada grupo consumidor. A incorporação de ferramentas como *big data* e inteligência artificial nos sistemas bancários permite personalizar ofertas com base no comportamento, preferências e histórico dos usuários. Essa abordagem não apenas melhora a experiência do cliente, mas também fortalece sua relação com a instituição financeira.

2.5.2 Desafios de Autoatendimento e Tarifas

A preferência crescente por canais digitais no setor bancário é um reflexo direto da busca dos consumidores por conveniência, agilidade e autonomia. O autoatendimento, especialmente por meio de aplicativos móveis e plataformas *online,* se consolidou como a forma preferencial de interação com os bancos, especialmente entre os mais jovens e tecnologicamente integrados. Silva & Fonseca (2019) explicam que essa geração busca soluções que otimizem tempo e reduzam custos, favorecendo o uso de bancos digitais que eliminam tarifas e burocracias. Nesse cenário, a presença física das agências deixa de ser um diferencial competitivo e passa a ser um recurso complementar.

Os bancos digitais, como o Nubank, foram pioneiros ao oferecerem serviços financeiros sem tarifas para uma série de operações básicas, como transferências e manutenção de contas. Essa política de isenção atraiu milhões de consumidores insatisfeitos com os custos cobrados pelos bancos tradicionais. Como destaca Marques (2019), essas instituições exploram nichos de mercado negligenciados pelas organizações convencionais, apresentando uma proposta de valor baseada em preços justos e acessibilidade. Além disso, a utilização de *chatbots*, suporte por aplicativos e canais de comunicação eficientes reforçou a imagem de modernidade e praticidade associada a esses bancos.

Contudo, apesar do avanço das plataformas digitais, muitos consumidores ainda se mantêm fiéis aos bancos tradicionais. A razão, segundo Silva, *et al*. (2018), está na percepção de segurança e solidez que essas instituições transmitem. A longa trajetória, os balanços

financeiros auditados e a capilaridade física continuam sendo atributos valorizados por uma parcela significativa da população, especialmente a mais velha. Assim, a escolha entre canais digitais e tradicionais não é apenas uma questão de funcionalidade, mas também de percepção de risco, confiança e afinidade cultural.

2.5.3 Fatores de Aceleração da Inovação

A pandemia da COVID-19, iniciada em 2020, foi um catalisador poderoso para a aceleração do uso de serviços bancários *online*. Como aponta Fidelis (2021), embora a digitalização dos bancos já estivesse em andamento, o isolamento social e a necessidade de distanciamento físico forçaram uma adaptação emergencial e generalizada. Bancos que até então resistiam a investimentos em plataformas digitais precisaram, rapidamente, ampliar suas funcionalidades *online* para garantir o atendimento contínuo a seus clientes. Essa mudança forçada impactou profundamente o comportamento do consumidor bancário.

Durante esse período, consumidores de todas as idades foram compelidos a utilizar aplicativos e canais digitais para realizar pagamentos, transferências e contratações de crédito. Essa vivência digital forçada gerou uma familiaridade e confiança maiores nesses canais. Como resultado, mesmo após o fim das restrições sanitárias, muitos consumidores permaneceram utilizando os serviços *online*, evidenciando uma mudança estrutural no comportamento. *Fintechs,* já estruturadas em modelos 100% digitais, saíram em vantagem e conquistaram significativa parcela de mercado, como ressaltado por Marques (2019).

A pandemia também revelou desigualdades estruturais entre bancos digitais e tradicionais. Enquanto as *fintechs* estavam preparadas para o atendimento remoto e massivo, muitos bancos tradicionais enfrentam dificuldades para adaptar seus sistemas e treinar suas equipes. Isso evidenciou a necessidade urgente de transformação digital para manter a competitividade. As instituições que conseguiram responder com agilidade à nova demanda conseguiram fidelizar clientes, enquanto outras enfrentaram críticas e perdas de mercado. Essa diferença de desempenho reforçou a relevância da inovação tecnológica no setor bancário.

Ademais, a pandemia também redefiniu a percepção dos consumidores sobre o que é essencial em um serviço financeiro. A facilidade de acesso, a capacidade de resolver problemas sem sair de casa e a clareza na comunicação tornaram-se critérios fundamentais na escolha de uma instituição financeira. Como observado por Silva (2024), os consumidores

passaram a valorizar instituições que oferecessem uma experiência fluida, personalizada e segura, o que impulsionou ainda mais o crescimento dos bancos digitais. Portanto, o legado da pandemia para o setor bancário é a consolidação de um modelo centrado no digital e na experiência do cliente.

2.5.4 A Experiência do Usuário

A personalização emergiu como um dos pilares da nova lógica de relacionamento entre instituições financeiras e seus clientes. Com consumidores cada vez mais exigentes e conectados, a experiência de usuário passou a ser um diferencial competitivo fundamental. Segundo Silva (2024), a personalização proporciona ao cliente uma sensação de valorização, contribuindo para sua satisfação e fidelização. No setor bancário, isso significa oferecer soluções sob medida, com base no perfil de consumo, histórico de uso e preferências individuais.

Os bancos digitais foram os primeiros a aplicar amplamente esse conceito, utilizando ferramentas de análise de dados, inteligência artificial e *machine learning* para criar produtos customizados. Por exemplo, oferecem pacotes específicos para pequenos empreendedores, isenção de tarifas para jovens e acesso facilitado a crédito. Essa abordagem não apenas atende melhor às necessidades dos usuários, como também os engaja mais profundamente com a marca, conforme aponta Marques (2019). A experiência do usuário torna-se, assim, um ativo estratégico.

Além de produtos personalizados, a experiência também é moldada pelo modo como o atendimento é realizado. A agilidade na resolução de problemas, a clareza das informações e a disponibilidade de múltiplos canais de suporte são elementos que impactam diretamente a percepção de valor. Como mencionado por Kotler & Armstrong (1995), *marketing* é sobre satisfazer necessidades, e a capacidade de ouvir e reagir rapidamente às demandas do consumidor é essencial para tal. Os bancos digitais, com seu modelo de atendimento digital e ágil, têm se destacado nesse quesito.

Por outro lado, os bancos tradicionais têm buscado adotar práticas semelhantes, embora em um ritmo mais lento. A digitalização de seus serviços, a criação de aplicativos mais intuitivos e o uso de assistentes virtuais são alguns dos esforços observados. No entanto, a verdadeira personalização exige uma mudança cultural e estrutural, baseada em dados e focada no cliente. A transição completa para essa lógica ainda está em andamento para muitas

instituições. Como conclui Silva (2024), a experiência e a personalização não são mais diferenciais; são expectativas básicas de um consumidor moderno.

2.5.5 A Confiança do Cliente no Sistema Financeiro

A relação de confiança entre consumidores e instituições financeiras têm sido redefinida na era digital. Antes baseada na solidez institucional e na presença física, essa confiança agora se apoia na transparência, na agilidade e na experiência positiva. Os consumidores buscam instituições que lhes proporcionem não apenas segurança nos dados e transações, mas também respeito às suas necessidades e uma comunicação clara e acessível. Essa mudança é parte de uma transformação mais ampla, onde o poder de decisão do consumidor se ampliou, conforme destaca Silva (2024).

Bancos digitais como o Nubank exemplificam essa nova lógica. Eles conquistaram a confiança de milhões de usuários, mesmo sem agências físicas, com base em um relacionamento direto, simplificado e eficiente. A utilização de canais como redes sociais e aplicativos para atendimento instantâneo reforça a proximidade com o cliente, criando um vínculo emocional e funcional. Marques (2019) salienta que essa construção de confiança se dá também pela escuta ativa e pela adaptação contínua às necessidades dos consumidores.

Enquanto isso, os bancos tradicionais continuam sendo vistos como instituições confiáveis pela robustez e trajetória no mercado. No entanto, muitos ainda são percebidos como lentos, caros e burocráticos. Para recuperar ou manter a confiança do consumidor, essas instituições precisam adaptar sua linguagem, revisar processos e investir em tecnologias que coloquem o cliente no centro das decisões. A confiança, como enfatizam Kotler & Keller (2006), é construída por meio de múltiplas interações positivas e consistentes ao longo do tempo.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracterizou como uma investigação de natureza exploratória. Conforme Gil (1991 *apud* Da Silva & Menezes, 2005, p. 21), esse tipo de estudo visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Essa escolha metodológica se justificou pela necessidade de compreender um fenômeno em transformação: o impacto dos bancos digitais no Sistema Bancário Nacional.

Adotou-se uma abordagem mista, combinando procedimentos qualitativos e quantitativos. A abordagem quantitativa permite expressar, em números, as informações obtidas, viabilizando análises comparativas entre bancos digitais e tradicionais a partir de indicadores como número de clientes, taxas de crescimento, lucratividade e utilização de serviços financeiros (SOUZA FILHO, 1995 *apud* SOUZA & KERBAUY, 2017). Já a abordagem qualitativa foi empregada para promover um aprofundamento na compreensão do fenômeno investigado, especialmente no que tange às mudanças comportamentais dos consumidores e às estratégias adotadas pelas instituições financeiras digitais (SILVEIRA & CÓRDOVA, 2009).

Os dados foram obtidos por meio de revisão de literatura, documentos institucionais, relatórios de mercado e estudos de caso. A análise qualitativa incluiu a identificação de padrões e tendências nos discursos institucionais e acadêmicos sobre a transformação digital bancária. A análise quantitativa consistiu na coleta e interpretação de dados estatísticos provenientes de fontes como o Banco Central do Brasil, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), *FintechLab*, entre outras, utilizando técnicas descritivas e comparativas para examinar a evolução dos serviços financeiros digitais no país.

Adicionalmente, a pesquisa incorporou uma análise comparativa entre os modelos de negócios e serviços oferecidos por bancos digitais e tradicionais, buscando evidenciar as principais inovações, vantagens competitivas e limitações de cada tipo de instituição. Essa estratégia visou contribuir para a compreensão do novo cenário concorrencial no setor financeiro brasileiro.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O ecossistema de *fintechs* no Brasil destaca-se pela expressiva quantidade de atuantes, totalizando 1.592 instituições no setor financeiro em 2024, conforme relatório do FintechLab (2020). Essas *fintechs* têm adotado estratégias de segmentação que visam nichos específicos da população, tais como jovens, microempreendedores individuais (MEIs) e comunidades de baixa renda, proporcionando soluções financeiras personalizadas e de fácil acesso (ABFintechs, 2018; FIDELIS, 2021). Essa segmentação estratégica reflete uma compreensão aprofundada das demandas variadas do mercado, possibilitando a oferta de produtos e serviços financeiros adequados a perfis diversos.

O Nubank, um dos bancos digitais mais proeminentes do país, alcançou a marca de 100 milhões de clientes ativos até 2024, com 91,8 milhões destes no Brasil, superando bancos tradicionais em volume de clientes, como Banco do Brasil e Bradesco (NUBANK, 2024). Tal crescimento expressivo é atribuído, em grande parte, à capacidade do banco em atingir segmentos da população tradicionalmente negligenciados pelo sistema financeiro convencional, reafirmando a eficácia das estratégias de segmentação baseadas em públicos específicos.

A redução do número de agências físicas no setor bancário é uma tendência consolidada, conforme observado no Quadro 6. Esse movimento é evidenciado pela operação dos bancos digitais, que funcionam sem estruturas físicas, o que reduz custos significativos, tais como aluguel e despesas com pessoal, permitindo a oferta de serviços com tarifas reduzidas ou até gratuitas (FIDELIS, 2021). Esse fenômeno foi acelerado pela pandemia de COVID-19, que impulsionou a preferência por canais digitais e promoveu uma transformação estrutural no comportamento dos consumidores financeiros.

Os bancos tradicionais também vêm respondendo a essa transformação por meio do fechamento progressivo de agências físicas, com uma redução significativa no número de pontos físicos entre 2019 e 2023, conforme dados do Banco Central (BACEN, 2021). Essa medida visa conter custos operacionais e acompanhar a migração da clientela para plataformas digitais, refletindo a necessidade de adaptação dos bancos tradicionais diante do avanço das *fintechs.*

O uso de tecnologias inovadoras, como inteligência artificial, *big data* e automação, caracteriza as estratégias dos bancos digitais para personalizar produtos e serviços financeiros. Por exemplo, o Nubank utiliza algoritmos sofisticados para ajustar limites de crédito e oferecer recomendações financeiras baseadas no comportamento individual do usuário (FIDELIS, 2021). Essas tecnologias aumentam a eficiência operacional e melhoram a experiência do cliente, contribuindo para a competitividade das *fintechs*.

Em resposta à competitividade imposta pelas *fintechs*, bancos tradicionais como Bradesco e Banco do Brasil lançaram segmentos digitais, como *Next* e *Digio*, respectivamente, que apresentam interfaces modernas e isenção de tarifas para determinados serviços (MARQUES, 2019). Essa adaptação denota a influência crescente dos bancos digitais no mercado e a necessidade dos bancos convencionais de inovar para manter sua relevância.

A expansão do *mobile banking* e a popularização do Pix, sistema de transferências instantâneas lançado pelo Banco Central, contribuíram para a ampliação da acessibilidade aos serviços financeiros. O Pix, por sua vez, contabilizava mais de 100 milhões de usuários ativos em 2021, tendo sido amplamente adotado por bancos digitais (FIDELIS, 2021). Essa facilidade de acesso e a gratuidade das operações impulsionaram a inclusão financeira, especialmente entre os segmentos menos favorecidos.

O acesso às contas digitais cresceu substancialmente entre as populações de baixa renda, sobretudo nas chamadas classes D e E, que representam famílias com rendimentos mensais de até R$2.004,00 (segundo critérios do IBGE e da FGV). Esse público, historicamente excluído do sistema bancário tradicional, passou a ter maior acesso à internet, condição fundamental para utilizar serviços digitais. De acordo com dados do Banco Central, o percentual de domicílios das classes D e E com acesso à internet aumentou de 30% em 2017 para 64% em 2020, o que favoreceu diretamente a inclusão financeira por meio de contas digitais e ferramentas como o Pix, ampliando a bancarização de milhões de brasileiros.

As *fintechs,* exemplificadas por Nubank e Banco Inter, desempenharam papel importante na redução do número de desbancarizados, atraindo especialmente jovens e pessoas de baixa renda por meio da oferta de contas isentas de tarifas e crédito acessível (SILVA & FONSECA, 2019). Em 2024, a base de clientes do Nubank no Brasil alcançou 91,8 milhões, evidenciando a relevância das *fintechs* para a inclusão financeira.

Programas sociais, como transferências de renda, também fomentaram a bancarização, com correspondentes bancários presentes em todos os municípios brasileiros, ampliando o alcance dos serviços financeiros (SELA & GREATTI, 2018). A pandemia de COVID-19 acelerou ainda mais a adoção dos serviços bancários digitais, com crescimento de 40% no uso de aplicativos bancários em 2020, conforme dados do BACEN (2021). Para ilustrar esse movimento, a Tabela 1 apresenta alguns indicadores-chave relacionados à inclusão e ao crescimento do uso de serviços financeiros digitais nos últimos anos.

Quadro 2. Inclusão e Crescimento no Brasil

Indicador	Ano	Valor/ Descrição	Fonte
Percentual domicílios classes D/E com internet	2017 - 2020	Aumento de 30% para 64%	BACEN (2021)

Índice de bancarização nacional	2017 - 2020	Crescimento de 85% para 96%	BACEN (2021)
Crescimento no uso de apps bancários	2020	Aumento de 40%	BACEN (2021)
Presença de correspondentes bancários	2020	100% nos municípios brasileiros	Sela & Greatti (2018)

Fonte: Elaborado pelo próprio autor através de dados da pesquisa

Outra estratégia de inclusão significativa é a oferta de crédito para clientes negativados, público tradicionalmente excluído do sistema bancário convencional, prática que tem sido adotada por bancos digitais (FIDELIS, 2021). A concorrência no setor bancário aumentou com a entrada das fintechs, ainda que a concentração permaneça elevada, conforme demonstra o Índice Herfindahl-Hirschman (IHH) apresentado pelo FintechLab (2020). O Nubank, em particular, evidencia seu poder de mercado: no segundo trimestre de 2025, registrou lucro líquido de aproximadamente US$ 637 milhões, representando um crescimento de 42% em relação ao mesmo período de 2024, e alcançou retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) anualizado de 28% (REUTERS, 2025; NUBANK, 2025).s

A regulamentação do Banco Central para o setor *fintech,* incluindo a exigência de capital mínimo e a criação do *sandbox* regulatório, busca equilibrar a promoção da inovação tecnológica com a segurança do sistema financeiro (FLEISCHMANN, 2022; CHAMBERS & PARTNERS, 2022). Em 2025, a Receita Federal propôs revisões nas regras para *fintechs* com o objetivo de combater atividades ilícitas, ressaltando a necessidade de uma supervisão eficaz e contínua (REUTERS, 2025).

Por outro lado, os bancos tradicionais ainda enfrentam custos elevados relacionados à manutenção das agências físicas (FIDELIS, 2021). A escalabilidade dos bancos digitais é ilustrada pelo caso do Nubank, que atingiu 100 milhões de clientes globais em pouco mais de uma década, um crescimento viabilizado por tecnologias avançadas como inteligência artificial e big data (NUBANK, 2024).

Nesse cenário, observa-se uma evolução expressiva na participação das fintechs no Sistema Financeiro Nacional (SFN), impulsionada por inovações regulatórias, avanços tecnológicos e maior inclusão financeira. A Tabela 2 sintetiza os principais indicadores dessa transformação entre 2022 e 2024, destacando o crescimento no número de instituições

supervisionadas, a consolidação das *fintechs* no ecossistema digital, o avanço na carteira de crédito e a ampliação do uso de canais digitais como o Pix.

Quadro 3. Fintechs e Inclusão Bancária no Brasil 2022–2024

Indicador / Tema	Dado / Tendência 2022 (REB)	Dado / Tendência 2024 (RIG)
Número de Instituições no SFN	1.660 instituições supervisionadas (bancos, fintechs, cooperativas etc.)	Crescimento para 1.850 instituições supervisionadas, aumento de 12,5% no período
Participação de Fintechs (empréstimos P2P)	Empresas P2P atendem MPMEs jovens, arriscadas e de setores tecnológicos; taxas até 4 p.p. mais baixas que bancos.	Fintechs consolidadas no Open Finance e no sistema Drex; incentivadas por BC# como vetor de democratização do crédito.
Carteira de Crédito do SFN	R$ 5,3 trilhões em 2022; 14% de crescimento no ano; crédito a PFs cresceu 17,7% no 1º semestre	Evolução impulsionada por dados do Open Finance e expansão do Pix; crédito mais acessível a segmentos informais
Iniciativas de Inclusão Bancária	Destaque para cooperativas e aumento da concorrência com bancos digitais	Implementação do Drex, ampliação do Open Finance e educação financeira com 45 mil participantes
Canais Digitais e Pix	Adoção crescente de meios digitais; foco em cartão de crédito e crédito consignado pelas *fintechs*	156 milhões de usuários Pix em 2024; uso por empresas e governos cresceu fortemente

Renda e Crédito	População de baixa renda paga juros mais altos; fintechs ajudam a reduzir desigualdade de acesso	Open Finance permite análise de dados alternativos, melhorando acesso ao crédito para desbancarizados
Desafios das Fintechs	Rentabilidade e captação ainda são limitadas; receitas por cliente menores que em bancos tradicionais	BC apoia inovação, mas exige sustentabilidade e regulação prudencial; destaque para segurança cibernética e IA

Fonte: Elaborado pelo próprio autor através de dados da pesquisa

A personalização dos produtos financeiros constitui uma estratégia central para os bancos digitais, que utilizam análises comportamentais para adaptar ofertas como linhas de crédito ao perfil individual do cliente (FIDELIS, 2021). Paralelamente, a confiança dos consumidores em bancos digitais têm aumentado, mesmo na ausência de agências físicas, devido a plataformas transparentes e serviços de atendimento ágil (SILVA, 2024).

O gráfico 1 deixa claro que o aumento expressivo do Pix está diretamente ligado à digitalização bancária: à medida que mais pessoas passaram a usar internet e smartphones, a conveniência, gratuidade para Pessoas Físicas e instantaneidade do Pix aceleraram sua disseminação.

Gráfico 1 Usuários do Pix 2020-Maio/2025 no Brasil

Fonte: Elaborado pelo próprio autor através de dados da pesquisa

Ainda que os bancos tradicionais sejam percebidos como mais seguros por parte da população, principalmente entre os idosos, a digitalização tem sido um fator crucial para a retenção de clientes e a adaptação ao novo cenário competitivo (SILVA, *et al.*, 2018). Nesse contexto, observa-se um crescimento expressivo na base de clientes dos bancos digitais, impulsionado por estratégias centradas em tecnologia, conveniência e baixos custos. A Tabela 3 ilustra a evolução da clientela de algumas das principais instituições digitais entre 2020 e 2024.

Quadro 4 Crescimento de clientela entre 2020 a 2024 no Brasil

Banco Digital	Clientes (em milhões) em 2020	Clientes (em milhões) em 2024	Crescimento (%)
Banco Inter	28	33	18%
Nubank	69	91,8	33%
Banco Original	25	35	40%

C6 Bank	20	30	50%
Digio	1,6 (2022)	11,1	595%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor através de dados da Pesquisa
* O banco *Digio* tem dados respectivos a partir de 2022

A educação financeira é um elemento fundamental para a ampliação da inclusão, conforme destacam organizações como a OCDE (2017), que enfatizam a importância de programas educativos aliados a serviços acessíveis para o uso consciente dos produtos bancários.

O crescimento acelerado das *fintechs* no Brasil representa uma transformação significativa no sistema bancário, caracterizada por maior competição, inovação tecnológica e inclusão financeira ampliada (BERTÃO, 2021). Os dados quantitativos disponíveis indicam avanços expressivos na bancarização e na acessibilidade aos serviços financeiros, refletindo mudanças estruturais no setor.

4.2 A SEGMENTAÇÃO PROMOVIDA PELA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A segmentação constitui o cerne da proposta de valor das *fintechs* brasileiras: em vez do modelo "um-produto-para-todos", as plataformas digitais se especializam em nichos historicamente desassistidos, jovens, MEIs e consumidores de baixa renda diferenciando-se pelo desenho de experiências rápidas, intuitivas e sem tarifas. Conforme destaca a Associação Brasileira de *Fintechs* (2018), essa abordagem permite o acesso a produtos financeiros que antes eram restritos a perfis de maior renda ou com histórico bancário consolidado. O caráter inclusivo é, portanto, central para a proposta dessas instituições disruptivas, alinhando-se às tendências globais de democratização do sistema financeiro.

Essa lógica se apoia no arcabouço de *marketing* de relacionamento, mas inova ao combinar *big data* e inteligência artificial para criar ofertas hipercustomizadas, reduzindo assim a assimetria de informação típica do crédito de varejo. De acordo com Fidelis (2021), o uso de algoritmos permite não apenas a personalização de serviços, mas também a redução de inadimplência, uma vez que a análise preditiva é mais acurada e sensível às variáveis do comportamento do consumidor digital. Essa inovação reconfigura o paradigma de risco e amplia a margem de inclusão para perfis considerados tradicionalmente de alto risco.

O caso do Nubank é emblemático: em 2024 a instituição registrou 91,8 milhões de clientes apenas no Brasil, superando bancos centenários justamente por modular produtos às expectativas de nativos digitais. Conforme os dados apresentados pelo próprio banco (NUBANK, 2024), esse crescimento é sustentado por um modelo de negócios centrado na experiência do usuário e em decisões rápidas baseadas em dados em tempo real. O modelo escalável, aliado à ausência de tarifas, atrai principalmente um público que vê nos bancos tradicionais um sinônimo de burocracia e custos excessivos.

Estratégias de aquisição via redes sociais, gamificação (“indique-e-ganhe”) e narrativas de empoderamento financeiro ampliam a capilaridade a custos marginais quase nulos, resultando em um Custo de Aquisição de Cliente (CAC) significativamente menor do que o observado em bancos tradicionais. Fidelis (2021) argumenta que o marketing de engajamento adotado por *fintechs* como o Nubank gera não apenas uma aquisição acelerada de clientes, mas também um relacionamento mais duradouro e com maior potencial de monetização a longo prazo. Esse crescimento orgânico e centrado na comunidade reforça o senso de pertencimento e fidelização.

A escala do ecossistema confirma a robustez da abordagem: 1.476 *fintechs* atuavam no país em 2023, 9% do total global, com foco majoritário em pagamentos, crédito e gestão financeira. O levantamento realizado pelo *FintechLab* (2020) demonstra como o Brasil se posiciona como líder regional na adoção de soluções digitais, superando inclusive países com maior PIB *per capita*. Esse dado ressalta o potencial de transformação estrutural que essas empresas carregam, não apenas no campo financeiro, mas na própria organização social e econômica do país.

Apesar dos avanços, pesquisas revelam fricções: usuários de baixa renda relatam aprendizagem digital limitada, o que exige complementação com educação financeira para conversão efetiva em uso ativo. A OCDE (2017) destaca que a falta de habilidades digitais e de compreensão dos produtos financeiros ainda representa um obstáculo considerável para a inclusão plena. Isso significa que a infraestrutura tecnológica, por si só, não basta: é necessário um investimento robusto em capacitação e letramento financeiro para garantir que os usuários tirem proveito real das ferramentas disponíveis.

Nesse cenário, enquanto os bancos tradicionais enfrentam limitações estruturais para inovar com agilidade, os bancos digitais e *fintechs* se destacam pela capacidade de identificar e atender nichos de mercado específicos, muitas vezes negligenciados pelas instituições incumbentes. A Tabela 4 exemplifica alguns desses segmentos, destacando as necessidades

diagnosticadas e as soluções digitais adotadas para supri-las de forma mais eficiente e acessível.

Quadro 5. Nichos aproveitados pelos bancos no Brasil

Nicho atendido	Necessidade diagnosticada	Solução digital típica	Fonte principal
Jovens adultos	Tarifas e UX inadequadas	Conta sem anuidade, *cashback*	ABFintechs (2018)
MEIs	Burocracia de abertura de conta PJ	Onboarding 100 % *on-line*, emissão de NF	ABFintechs (2018)
Baixa renda	Custos de manutenção	Conta social, cartão pré-pago	*Fidelis* (2021)

Fonte: Elaborado pelo próprio autor através de dados da Pesquisa

O *FintechLab* (2020) demonstra que, embora o custo de aquisição de cliente seja baixo, o *ticket* médio e o tempo de maturação do relacionamento financeiro podem comprometer a lucratividade no curto prazo. Isso coloca em evidência a importância de uma gestão de crescimento equilibrada, que combine expansão com estratégias de monetização consistentes.

4.3 IMPACTO DA TECNOLOGIA NO FECHAMENTO DE AGÊNCIAS

A digitalização bancária, acelerada desde 2013, vem erodindo a relevância das agências como ponto único de relacionamento, transferindo operações de frente de caixa para aplicativos de autoatendimento e canais remotos. Essa tendência não apenas redefine a forma como os consumidores acessam serviços financeiros, mas também tem implicações profundas na estrutura operacional das instituições bancárias. Conforme apontado por Marques (2019), a transformação digital torna obsoleta uma parte significativa da infraestrutura física bancária, com implicações diretas na redução de custos e na reconfiguração das relações com os clientes.

O processo de substituição das agências físicas por canais digitais não é inédito. Desde a mecanização dos anos 1940 e a informatização iniciada nos anos 1980, a tecnologia molda continuamente a estrutura organizacional dos bancos. Estudos clássicos de Accorsi (1990) e

Woodward (1977) já demonstravam como a adoção de novas tecnologias leva à revisão dos modelos de trabalho e à reconfiguração das estruturas de comando e controle. A substituição atual é apenas mais uma fase dessa evolução histórica, que agora se intensifica com a presença dos *smartphones* e a cultura do tempo real.

Dados recentes do Banco Central do Brasil indicam uma queda significativa no total de pontos físicos de atendimento entre 2019 e 2023, movimento que ocorre em paralelo ao crescimento expressivo dos canais digitais. Conforme relatórios institucionais (BACEN, 2023), houve uma substituição progressiva de agências por terminais eletrônicos, atendimento por aplicativo e assistentes virtuais (Tabela 5). Esse processo não apenas melhora a eficiência operacional das instituições financeiras, mas também reduz drasticamente os custos fixos associados à manutenção de agências.

Quadro 6. Evolução na quantidade de agências bancárias no Brasil

Evolução na quantidade de agências bancárias no Brasil									
Bancos	**2015**	**2017**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**Var 22 x15**	**%**
Banco do Brasil	5.434	4.834	4.365	4.379	3.989	3.991	3.907	-1.527	-27%
Caixa Econômica Federal	3.408	3.406	3.374	3.373	3.375	3.375	3.369	-39	-1%
Bradesco	5.378	4.784	4.506	3.426	2.977	2.896	2.799	-2.579	-48%
Itaú	3.806	3.102	2.903	2.903	2.901	2.622	2.571	-1.235	-32%
Santander	2.758	2.755	2.755	2.787	2612	2.593	2.553	-205	-7%
Demais Bancos	2.197	2.179	2.138	1.909	1.897	1.895	1.897	-300	-14%
Total de agências	**22.981**	**21.264**	**20.240**	**18.777**	**17.751**	**17.372**	**17.096**	**-5.885**	**-26%**

Fonte: Elaborado pelo próprio autor através de dados da Pesquisa

A pandemia de COVID-19 em 2020 atuou como catalisador desse processo, acelerando a migração dos consumidores para os canais remotos. O confinamento forçado e as medidas de distanciamento social impulsionaram em mais de 40% o uso de aplicativos bancários naquele ano (BACEN, 2021). Além disso, medidas de estímulo, como o pagamento do auxílio emergencial via meios digitais, contribuíram para consolidar novos hábitos de consumo financeiro digital. O resultado foi uma transformação estrutural e cultural, que dificilmente retrocederá no pós-pandemia.

A eliminação de despesas fixas associadas às agências como aluguel, vigilância, numerário e manutenção representa uma das principais motivações econômicas para o fechamento dos pontos físicos. Fidelis (2021) destaca que a digitalização permite aos bancos operar com margens mais competitivas, direcionando investimentos para áreas estratégicas como tecnologia, segurança da informação e análise de dados. A redução do *OPEX* bancário, nesse sentido, figura como elemento-chave para a sustentabilidade financeira das instituições no cenário atual.

Por outro lado, a diminuição da presença física dos bancos em determinadas regiões do país agrava desigualdades regionais e de acesso. Municípios sem infraestrutura digital adequada, com população majoritariamente idosa ou em situação de vulnerabilidade, sofrem com a exclusão de atendimento presencial. Conforme análise de Sela & Greatti (2018), esse fenômeno exige medidas compensatórias, como a ampliação de correspondentes bancários, investimentos em letramento digital e políticas públicas específicas para garantir o direito de acesso ao sistema financeiro.

Quadro 7. Síntese do impacto dos bancos digitais no fechamento de agências bancárias físicas

Mudança principal	Substituição das agências físicas por canais digitais, como aplicativos e terminais eletrônicos
Motivo Econômico	Diminuição de despesas fixas de manutenção e operação de agências físicas
Período de destaque	Entre 2019 e 2023, conforme dados do Banco Central
Impacto na estrutura operacional	Aumento na eficiência operacional e redução de custos
Efeitos sociais	Agravamento das desigualdades regionais e exclusão de populações vulneráveis, especialmente em locais com baixa infraestrutura digital
Contexto da transformação	Processo acelerado pela digitalização, impulsionado pela necessidade de adaptação, incluindo a pandemia de COVID-19

Fonte: Dados da Pesquisa

A discussão regulatória sobre o tema envolve o equilíbrio entre eficiência operacional e inclusão social. O Banco Central, em audiências públicas realizadas em 2024, sinalizou a intenção de manter exigências mínimas de atendimento presencial em municípios com mais de 50 mil habitantes. Essa medida visa preservar o acesso físico a serviços bancários

essenciais como saque e depósito, especialmente em locais onde os meios digitais ainda não são plenamente funcionais ou aceitos. Trata-se de um desafio clássico de políticas públicas: garantir eficiência sem comprometer direitos fundamentais.

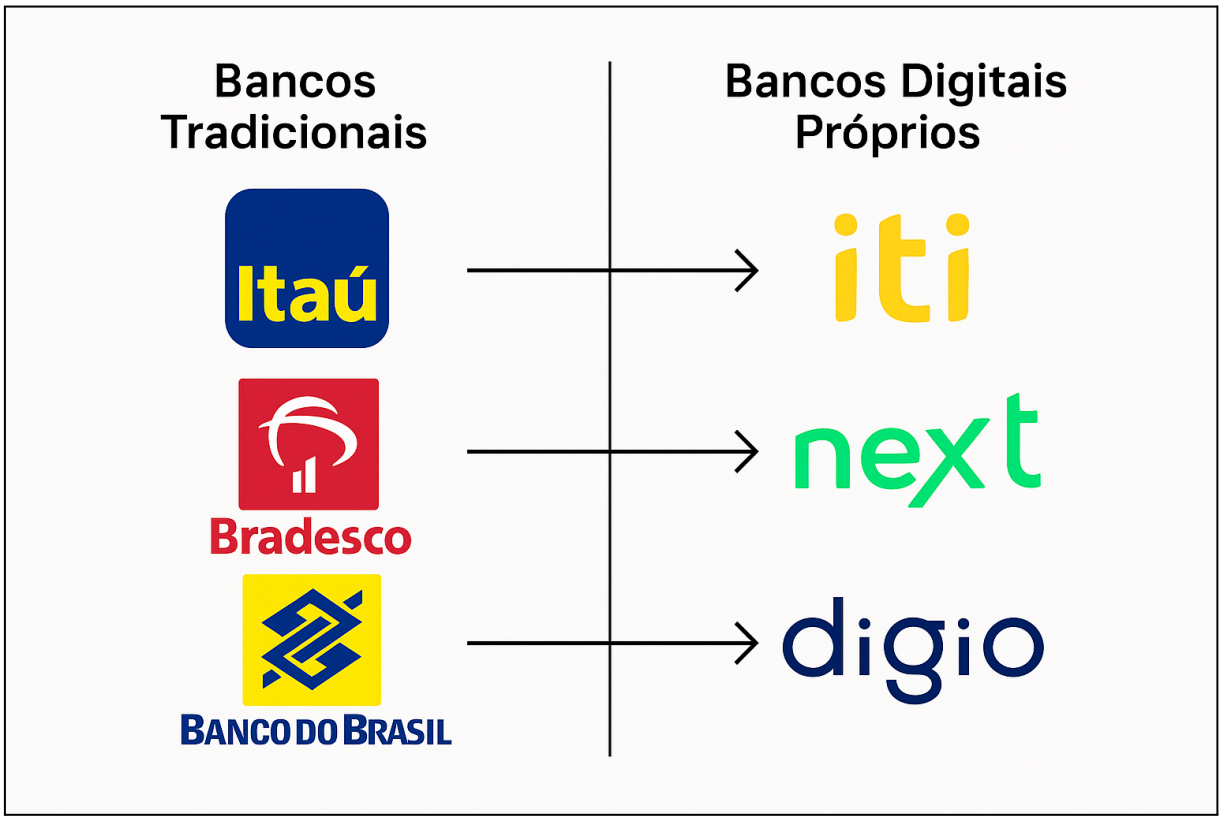
Em perspectiva internacional, estudos do Banco de Compensações Internacionais (BIS) apontam que mais de 60% da redução de agências em economias maduras ocorreu antes de 2015. Isso sugere que o Brasil apenas replica uma tendência global, mas em ritmo intensificado devido à sua bancarização digital tardia e à alta concentração bancária. A comparação evidencia que o fechamento de agências não é um fenômeno isolado ou exclusivamente local, mas uma etapa de uma transformação sistêmica global no setor financeiro.

4.4 ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO PARA MANTER A COMPETITIVIDADE

A expansão das *fintechs* obrigou os bancos tradicionais a adotarem uma estratégia de dupla transformação, conhecida como "*dual transformation",* onde é preciso defender o *core business* enquanto se cria, em paralelo, uma nova unidade de negócios com foco digital. Essa abordagem visa equilibrar o legado de décadas de atuação com a necessidade urgente de modernização. Conforme Kotter (2014), essa transição simultânea é um dos maiores desafios para organizações estabelecidas, pois envolve choques culturais, redirecionamento estratégico e investimentos robustos em tecnologia.

Exemplos emblemáticos dessa transformação são os bancos digitais criados dentro de grandes instituições financeiras, como o Next pelo Bradesco e o Digio pelo Banco do Brasil. Essas unidades foram concebidas com estrutura própria, *branding* diferenciado e liberdade para operar com lógica semelhante às *fintechs,* oferecendo contas sem tarifas e abertura digital em poucos minutos (Figura 2).

Figura 1. Bancos tradicionais e seus bancos digitais



Fonte: Elaborado pelo próprio autor através de dados da Pesquisa

Marques (2019) aponta que tais iniciativas têm como objetivo reter os clientes mais jovens e digitalizados, evitando que migrem definitivamente para concorrentes nativos digitais (Tabela 4).

Quadro 8. Estratégia para inovação competitiva dos bancos

Estratégia	Descrição otimizada	Desafios Críticos	Impactos e Considerações Referenciadas
Dual Transformation	Defesa do *core business* e criação paralela de unidades digitais, com autonomia e cultura de fintechs.	Choques culturais, redirecionamento estratégico e altos investimentos.	Fundamental para modernização (Kotter, 2014); Next e Digio como exemplos (Marques, 2019).

Open Finance / Marketplace APIs	Abertura de APIs para fintechs e parceiros, criando ecossistemas colaborativos em vez de modelos fechados.	Riscos de segurança e necessidade de governança robusta.	Diferencial competitivo e fonte de receita diversificada (Itaú, 2023).
IA e Machine Learning	Uso de dados históricos para aprimorar modelos preditivos de risco em tempo real.	Integração de dados legados e necessidade de qualidade dos dados.	Melhora a oferta de crédito, reduz a inadimplência (Fidelis, 2021).
Cross-selling vs Unbundling	Pacotes integrados de serviços para manter receita, em contraposição à fragmentação das fintechs.	Pode limitar a inovação centrada no cliente; riscos de complexidade.	Mantém margens e receita estável (Forbes, 2024).
Omnichannel com Experiência Integrada	Agências como hubs de consultoria e canais digitais avançados (biometria, assistentes virtuais).	Custo de transformação digital e adaptação cultural.	Melhora a satisfação e fidelização (NPS elevado).
Fusões e Aquisições	Compra de fintechs para incorporação tecnológica e aceleração do time-to-market.	Integração cultural e tecnológica difícil.	Ganhos de escala e inovação acelerada (Santander, 2024).
Sandbox Regulatório e Parcerias	Participação ativa em ambientes de experimentação regulatória para ampliar atuação no ecossistema.	Necessidade de alinhamento regulatório e adaptação rápida.	Permite atuação além do cliente final, ampliação do ecossistema (Fleischmann, 2022).
Refatoração de Sistemas Legados	Investimentos pesados para substituir sistemas antigos e permitir inovação tecnológica ágil.	Custos altos e tempo longo; entrave estrutural à inovação.	Limita competitividade frente às fintechs nativas digitais.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

A adesão ativa *ao Open Finance* também se tornou um diferencial competitivo importante. O Itaú, por exemplo, lançou em 2023 um *marketplace* de APIs aberto a *fintechs* e parceiros de crédito, o que representa uma mudança de mentalidade: de um modelo fechado e verticalizado para um ecossistema de cooperação. Essa nova dinâmica permite à instituição agregar valor ao cliente por meio de serviços integrados e personalizados, ao mesmo tempo que diversifica suas fontes de receita em ambientes digitais.

Além da integração via *Open Finance*, os bancos tradicionais estão investindo fortemente em inteligência artificial e *machine learning* para aprimorar a análise de risco em tempo real. Isso os aproxima da abordagem adotada por *fintechs* como o Nubank, porém com uma vantagem comparativa: o acesso a bases de dados históricas robustas. Conforme Fidelis (2021), esse acervo de dados proporciona maior acurácia aos modelos preditivos, otimizando a oferta de crédito e diminuindo perdas com inadimplência.

Enquanto *fintechs* se especializam na fragmentação dos serviços (*unbundling*), os bancos tradicionais continuam operando com a lógica do *cross-selling*. Isso significa que, em vez de oferecer um único produto, oferecem pacotes integrados que combinam conta corrente, cartão, seguros e previdência. Relatórios do setor apontam que esse modelo ainda representa a maior fatia da margem de lucro dos bancos, protegendo-os da erosão de receita que atinge as *startups* financeiras em estágios iniciais de maturidade (FORBES, 2024).

As estratégias *omnichannel* evoluíram significativamente nos últimos anos. As agências físicas remanescentes foram transformadas em *hubs* de consultoria financeira personalizada, enquanto os canais digitais incorporaram funcionalidades avançadas como autenticação biométrica por voz e assistentes virtuais com linguagem natural. Isso cria uma experiência fluida e integrada, onde o cliente pode iniciar uma operação em um canal e finalizá-la em outro sem perda de continuidade, elevando o NPS e fidelizando o usuário.

Fusões e aquisições também figuram entre as estratégias utilizadas para acelerar a transformação digital. Um exemplo recente é o Santander, que adquiriu em 2024 uma *fintech* de câmbio digital para incorporar sua tecnologia ao aplicativo global da instituição. Esse movimento estratégico permite não apenas ganhos de escala e eficiência, mas também a incorporação rápida de competências que não existiam no core dos bancos tradicionais, acelerando o *time-to-market* de novas soluções.

O *sandbox* regulatório promovido pelo Banco Central tem sido um ambiente favorável para experimentações dos grandes bancos. Essas instituições participam ativamente dos projetos de inovação, como o Drex (moeda digital brasileira), posicionando-se não apenas

como competidores, mas como provedores de infraestrutura e dados para *startups* e *fintechs*. Fleischmann (2022) destaca que esse posicionamento permite aos bancos capturar valor mesmo fora do relacionamento direto com o consumidor final, expandindo seu alcance no ecossistema financeiro.

Críticas, no entanto, ressaltam que a dívida tecnológica herdada por essas instituições como os sistemas legados baseados em *mainframes*—representa um obstáculo significativo para a inovação. A refatoração desses sistemas é custosa e demorada, exigindo investimentos estimados em mais de R$20 bilhões até 2027. Isso impõe uma limitação estrutural à capacidade dos bancos de acompanhar o ritmo de inovação das *fintechs*, cuja arquitetura tecnológica é nativa da era digital.

4.5 O PAPEL DOS BANCOS DIGITAIS NA INCLUSÃO FINANCEIRA

A acessibilidade aos serviços financeiros digitais está intrinsecamente ligada a três dimensões fundamentais: infraestrutura tecnológica, custo de entrada e competências do usuário. Como aponta Wai (2021), a inclusão financeira plena não depende apenas da existência de produtos acessíveis, mas também da capacidade dos usuários de utilizar tais produtos de forma eficiente. Dessa forma, entender a acessibilidade como um conceito multidimensional é essencial para a formulação de políticas públicas e estratégias empresariais que visam ampliar o alcance dos serviços bancários digitais.

O avanço da infraestrutura tecnológica, especialmente nas camadas de menor renda, foi expressivo nos últimos anos. Dados do Banco Central (2021) mostram que o percentual de domicílios das classes D e E com acesso à internet saltou de 30% em 2017 para 64% em 2020. Esse crescimento, reflete investimentos em redes móveis e políticas públicas de conectividade, como a expansão do 4G e a popularização dos *smartphones*. Esse novo cenário viabiliza o uso de aplicativos bancários em regiões antes desassistidas, abrindo novas frentes para a inclusão financeira.

A disponibilidade de internet, por si só, não garante a inclusão financeira, mas cria as condições mínimas para que bancos digitais operem e ofereçam serviços a populações historicamente marginalizadas pelo sistema bancário tradicional. Segundo o Relatório de Cidadania Financeira 2021 do Banco Central, o acesso à internet foi decisivo para a melhoria do uso e da qualidade dos serviços financeiros no Brasil entre 2018 e 2020 (BCB, 2021). Dados do relatório TIC Domicílios mostram que o percentual de domicílios das classes D e E com acesso à internet cresceu de 38% em 2019 para 51% em 2021 (CGI.br, 2021).

Paralelamente, o Pix, desde seu lançamento em 2020, já registrou mais de 110 milhões de usuários e movimentação de R$ 3,75 trilhões em apenas um ano, com estimativa de R$ 27,3 trilhões em transações em 2024, evidenciando seu impacto na democratização do acesso financeiro digital (DOCK, 2024). Além disso, estudo sobre inclusão financeira aponta que 67% dos recém-bancarizados pertencem às classes C, D e E, e 49% deles hoje utilizam bancos digitais como instituição principal, reforçando a relevância da combinação entre acesso tecnológico e ausência de tarifas bancárias (STARTUPI, 2022).

O índice nacional de bancarização aumentou de 85% em 2017 para 96% em 2020, de acordo com os mesmos dados do Banco Central. Esse salto evidencia a eficácia das plataformas digitais em atingir públicos antes excluídos. A desmaterialização dos serviços, associada à agilidade do *onboarding* digital, permitiu que milhões de pessoas tivessem acesso a contas-correntes, cartões e operações de crédito sem precisar sair de casa. Essa revolução silenciosa tem implicações profundas na dinâmica econômica local e na cidadania financeira.

A introdução do sistema de pagamentos instantâneos, o Pix, foi outro fator poderoso de inclusão. Desde seu lançamento em 2020, o número de usuários cresceu exponencialmente, atingindo 156 milhões em 2024. O crescimento, que se deu em todas as faixas de renda e regiões do país. Ao eliminar custos de transação e permitir transferências em tempo real, o Pix democratizou o acesso a meios de pagamento eletrônicos e impulsionou o comércio informal e os pequenos empreendedores.

Os bancos digitais desempenharam papel central nesse processo de popularização dos pagamentos instantâneos. Instituições como o Nubank, com seus mais de 90 milhões de clientes, tornaram-se plataformas de entrada para consumidores de primeira viagem no mundo financeiro. Segundo relatório da própria empresa (NUBANK, 2024), muitos de seus clientes tiveram no banco digital sua primeira experiência com cartão de crédito, crédito pessoal ou controle de gastos via aplicativo. Isso indica que o banco digital não apenas substitui o banco tradicional, mas redefine o papel da instituição financeira na vida do cidadão.

Apesar do avanço, a literatura especializada alerta para o fenômeno da “inclusão incompleta”. Conforme aponta a OCDE (2017), possuir uma conta bancária ou um aplicativo de pagamento não significa, necessariamente, saber usá-lo de maneira eficiente e segura. Programas de educação financeira, como os promovidos pelo Banco Central e outras entidades, atingiram cerca de 45 mil pessoas em 2024, ainda um número reduzido frente ao universo bancarizado. O desafio, portanto, não é apenas de acesso, mas de uso qualificado e consciente dos recursos disponíveis.

A análise de gênero também revela disparidades importantes no acesso e uso dos serviços financeiros digitais. Demirgüç-Kunt, *et al.* (2022) destacam que 54% dos adultos não bancarizados no mundo são mulheres, muitas vezes por razões como ausência de documentação, restrições culturais ou falta de familiaridade com a tecnologia. No Brasil, ainda que os dados apontem para uma tendência positiva, é fundamental que bancos e formuladores de políticas levem em conta essas especificidades para promover uma inclusão realmente equitativa e sensível às desigualdades estruturais.

O avanço do *Open Finance* e o uso de modelos alternativos de análise de crédito, baseados em dados de comportamento e não apenas em histórico financeiro, representam uma oportunidade adicional para a inclusão. No entanto, como alertam Fleischmann (2022) e outros autores, esse movimento também impõe riscos importantes relacionados à privacidade e segurança de dados. A governança desses novos ambientes digitais deverá ser orientada por princípios de transparência, ética e proteção ao consumidor, sob pena de se criar novos tipos de exclusão financeira.

5. CONCLUSÃO

A transformação do sistema bancário nacional, impulsionada pela ascensão dos bancos digitais, representa um marco na reconfiguração das relações entre instituições financeiras e consumidores. Essa mudança não se limita apenas à adoção de novas tecnologias, mas reflete uma ruptura estrutural nos modelos de negócio, na oferta de serviços e na lógica de competitividade do setor bancário brasileiro.

Os bancos digitais conseguiram romper com práticas tradicionais ao oferecerem serviços menos burocráticos, mais acessíveis e personalizados. Essa estratégia não apenas atraiu novos perfis de clientes, como também contribuiu significativamente para a inclusão financeira de populações antes marginalizadas pelo sistema bancário convencional. O aumento do acesso a contas digitais, aliado à popularização de ferramentas como o Pix, é reflexo direto dessa transformação.

A competitividade introduzida pelas *fintechs* forçou os grandes bancos a repensarem suas operações, investindo em digitalização e inovação. Mesmo assim, os bancos tradicionais ainda enfrentam desafios para se adaptar plenamente ao novo cenário, principalmente em função de suas estruturas mais rígidas, custos operacionais elevados e de uma cultura organizacional menos ágil frente às exigências do ambiente digital.

O comportamento do consumidor também passou por mudanças significativas, orientando-se cada vez mais por critérios de conveniência, experiência de uso e eficiência no atendimento. Essa nova postura dos clientes fez com que as instituições financeiras centraram esforços em melhorar a jornada do usuário, investindo em interfaces intuitivas, personalização de serviços e canais de suporte ágeis.

Apesar dos avanços, os bancos digitais também enfrentam desafios importantes, como a necessidade de fortalecer sua reputação institucional, garantir a segurança dos dados dos clientes e ampliar sua atuação em produtos financeiros mais complexos. O crescimento sustentável dessas instituições depende da consolidação da confiança do público e da manutenção de uma proposta de valor sólida e escalável.

No desenvolvimento deste estudo, uma das principais dificuldades encontradas foi a limitação de dados atualizados e detalhados sobre o setor, especialmente em relação às *fintechs*. Embora fontes como a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) e o Banco Central do Brasil ofereçam relatórios consistentes, muitas vezes os dados disponíveis não são suficientes para análises comparativas aprofundadas entre bancos digitais e tradicionais. Essa escassez de informações evidencia a necessidade de maior transparência e produção

acadêmica sobre o tema, de modo a enriquecer o debate científico e subsidiar a formulação de políticas públicas voltadas para a inclusão financeira.

A principal conclusão do estudo é que os bancos digitais têm papel central no avanço da bancarização e na transformação do sistema financeiro nacional, reduzindo desigualdades históricas de acesso e promovendo maior eficiência no setor. No entanto, a coexistência entre bancos digitais e tradicionais aponta para um cenário de convergência tecnológica e de adaptações contínuas, tanto por parte das instituições financeiras quanto dos órgãos reguladores.

Como agenda para estudos futuros, sugere-se a investigação do impacto de políticas regulatórias, como o *sandbox* regulatório e o *open banking*, sobre a competitividade entre bancos digitais e tradicionais. Além disso, estudos comparativos que avaliem a percepção de clientes em diferentes regiões e faixas de renda podem contribuir para compreender como a inclusão financeira se distribui no território nacional. Outro ponto relevante é a análise do papel das inovações tecnológicas emergentes, como inteligência artificial e *blockchain*, na reconfiguração dos serviços financeiros, permitindo ampliar o entendimento sobre os rumos da digitalização no setor bancário brasileiro.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Kathia Carolina de Oliveira. Mapeamento dos investimentos em tecnologia bancária de um grupo econômico nacional do setor bancário (1980 - 2020). 2022. 44 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2022.

ANDERLONI, L.; VANDONE, D. Consumer adoption of mobile banking services: An empirical examination. The Journal of Internet Banking and Commerce, [S.l.], v. 22, n. 1, p. 1-20, 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Composição e segmentos do Sistema Financeiro Nacional. 2017. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/composicao.asp. Acesso em: 07 jul. 2023.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de economia bancária 2022. Brasília: Banco Central do Brasil, 2023. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/publicacoes/reb. Acesso em: 29 maio 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Cidadania Financeira 2021**. Brasília: BCB, 2021. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos_cidadania/rif/relatorio_de_cidadania_financeira_2021.pdf. Acesso em: 21 ago. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório integrado do Banco Central do Brasil 2024. Brasília: Banco Central do Brasil, 2025. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatoriointegrado. Acesso em: 29 maio 2025.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Novos indicadores devem ajudar BC a avaliar preparo do brasileiro para usar serviços financeiros. 2017.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. O que é Cidadania Financeira? Definição, papel dos atores e possíveis ações. Brasília, 2018.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Cidadania Financeira. 2021.

BANCÕES têm lucro recorde de R$26,8 bilhões no segundo trimestre. Forbes, 2024. Disponível em:

https://forbes.com.br/forbes-money/2024/08/bancoes-lucro-recorde-26-8-bilhoes-segundo-trimestre/. Acesso em: 12 nov. 2024.

BERTÃO, Naiara. Brasil é o maior ecossistema de fintechs da América Latina e São Paulo a 4ª cidade no mundo. Valor Investe, 2021. Disponível em: https://valorinveste.globo.com. Acesso em: 07 ago. 2023.

BERTELLI, Adalberto et al. Crescimento das Fintechs e impactos no mercado bancário brasileiro. São Paulo: Universidade São Judas Tadeu, 2021.

BRAILEANU, R. How the global financial crisis gave birth to fintech. Blog Revolut, 2018. Disponível em: https://blog.revolut.com/how-the-global-financial-crisis-gave-birth-to-fintech/. Acesso em: 17 abr. 2020.

BUSQUETS, Adriana C. et al. Estudos sobre regulação financeira. Banco Central do Brasil, Brasília, 2017.

CGI.br – COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **Pesquisa TIC Domicílios 2021**. São Paulo: Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR, 2021. Disponível em: https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20221121125504/tic_domicilios_2021_livro_eletronico.pdf. Acesso em: 21 ago. 2025.

CHAMBERS AND PARTNERS. Fintech 2022 – Brazil. Chambers Global Practice Guides, 2022. Disponível em: https://practiceguidesdev.chambers.com.

CHIHIMI, K. Fintechs & the banking industry: Disruption or Evolution? São Paulo: FGV, 2018. Apud: ARNER, W.; BARBERIS, J.; BUCKLEY, P. The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? UNSW Research Paper No. 2015/047, 2015.

COSTA, F. Fintechs versus Bancos: Competição ou Parceria. Blog Fernando Nogueira Costa, 2019. Disponível em: https://fernandonogueiracosta.wordpress.com.

COSTA, F. N.; DEOS, S. Reflexões Sobre o Financiamento na Economia Brasileira. Análise Econômica, v. 20, n. 38, p. 24-44, 2002.

DEMIRGÜÇ-KUNT, Asli; KLAPPER, Leora; SINGER, Dorothe; ANSAR, Saniya. The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. Washington, DC: World Bank, 2022.

DIAS, M. Inclusão financeira e desenvolvimento econômico regional. 2015.

DOLIVEIRA, P. Fintech: Inovação e ruptura no sistema bancário. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

DOCK. Pix e inclusão financeira: como o sistema de pagamentos instantâneos revolucionou o acesso no Brasil. Dock Tech, 2024. Disponível em: https://dock.tech/fluid/blog/banking/pix-e-inclusao-financeira/. Acesso em: 21 ago. 2025.

FEBRABAN. Panorama do setor bancário e visão de futuro. São Paulo: FGVRAE, 2011.

FEBRABAN. Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2019. São Paulo: Deloitte, 2019.

FELTRIM, L. E.; VENTURA, E. C. F.; DODL, A. V. B. (Coord.). Perspectivas e desafios para a inclusão financeira no Brasil: visão de diferentes atores. Brasília: Banco Central do Brasil, 2009.

FIDELIS, Daniel. Fintechs - Bancos Virtuais e Tradicionais: Padrão de Utilização dos Jovens Universitários do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: UFF, 2020.

FLEISCHMANN, Otávio Damaso. Nova regulamentação para fintechs de crédito e requisitos prudenciais. Banco Central do Brasil, 2022.

FORTUNA, E. Mercado financeiro. 17. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FOLHA DE S. PAULO. Nubank ultrapassa Itaú em número de clientes e se torna o terceiro maior banco do país. São Paulo, 22 jan. 2025. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2025/01/nubank-ultrapassa-itau-em-numero-de-clientes.shtml. Acesso em: 25 ago. 2025.

FREIXAS, X.; ROCHET, J. Microeconomics of banking. 2. ed. Massachusetts: MIT Press, 2018.

GARCIA, Késsia et al. Clientes de bancos digitais: perfis e preferências. São Bernardo do Campo: Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação, v. 7, 2022.

GOMES VIEIRA, José Augusto; SILVA PEREIRA, Heider Felipe; AMARAL PEREIRA, Wilton Ney. Histórico do Sistema Financeiro Nacional. 2. ed. Taubaté: Revista Científica da FAEX, 2012.

HERMANN, Jennifer. Reformas, Endividamento Externo e o “Milagre” Econômico: (1964-1973). In: GIAMBIAGI, Fabio et al (org.). Economia brasileira contemporânea. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 49-72.

LEMOS NETO, Clóvis Pereira. A reforma bancária de 1964 e o padrão de financiamento brasileiro. Santana do Livramento: Unipampa, 2022.

NUBANK. Clientes poupam mais de 750 mil horas com assistente de pagamentos. 23 out. 2024. Disponível em: https://international.nubank.com.br/pt-br/consumidores/nubank-clientes-poupam-mais-de-750-mil-horas-com-assistente-de-pagamentos-no-app. Acesso em: 25 ago. 2025.

OCDE. Educação financeira e proteção do consumidor. 2017.

OKADA, S. I.; SOUZA, E. M. S. de. Estratégias de marketing digital na era da busca. Revista Brasileira de Marketing, v. 10, n. 1, p. 46–72, 2011.

PAULA, L. F. Dinâmica da firma bancária: uma abordagem não-convencional. Revista Brasileira de Economia, v. 53, n. 3, p. 323-356, 1999.

PAULO ALVIM. Correio de PE, 2013.

PETRALIA, K.; PHILIPPON, T.; RICE, T.; VERON, N. Banking Disrupted? Financial intermediation in an era of transformational technology. Geneva Report 22, 2019.

REUTERS. Brazilian digital lender Nubank posts 42% profit boost; shares jump. *Reuters*, 15 ago. 2025. Disponível em: https://www.reuters.com/business/finance/brazilian-digital-lender-nubank-posts-42-profit-boost-shares-jump-2025-08-14/. Acesso em: 20 ago. 2025.

REUTERS. Receita Federal propõe revisão de regras para fintechs visando combater atividades ilícitas. Reuters Brasil, 2025. Disponível em: https://www.reuters.com.

SAAL, M.; STARNES, S. K.; REHERMANN, T. Digital financial services: challenges and opportunities for emerging market banks. EMcompass n°42. Washington, DC: World Bank Group, 2017.

SANTOS SILVA, Vitória Batista; RAMOS GARCIA JUNIOR, Wagner Roberto; PEGORARO DE ARAÚJO, Clayton Vinicius. Fintechs: (r)evolução bancária na era da economia digital. São Paulo: Revista da PGBC, 2022.

SCHUEFFEL, Patrick. Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech. Journal of Innovation Management JIM, v. 4, n. 4, p. 32–54, 2016.

SELA, V. M.; GREATTI, L. A agenda de inclusão financeira no Brasil. Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação, 2018.

SHIN, Laura. The first Government to Secure Land Titles on the Bitcoin Blockchain Expands Project. Forbes, 07 fev. 2017.

SILVA, Brenner; FONSECA, Ramon. Fintechs: Análise comparativa entre bancos digitais e tradicionais: Preferência dos acadêmicos do curso de ciências contábeis da Universidade do Estado do Amazonas. Manaus: UEA, 2019.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CORDOVA, Fernanda Peixoto. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SIRONI, Paolo; MENSI, Daniele. Fintech Innovation: From Robo-Advisors to Goal Based Investing and Gamification, 2016.

SOCHACZEWSKI, A. C. Desenvolvimento econômico e financeiro do Brasil: 1952-1968. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1993.

SOUSA, Luana Almeida. Bancos Digitais x Bancos Tradicionais: Uma Análise das Implicações Causadas pelos Bancos Digitais no Mercado Bancário Brasileiro. 2019. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia.

SOUSA DOS SANTOS, Jéssica. As mudanças do Sistema Financeiro Nacional com a entrada das fintechs. Araraquara: UNESP, 2021.

STARTUPI. Inclusão financeira no Brasil: 67% dos recém-bancarizados são das classes C, D e E. Startupi, 2022. Disponível em: https://startupi.com.br/bancarizacao-brasileiros-excluidos-financeiramente/. Acesso em: 21 ago. 2025.

VIDO, Noemy Góis; GUTIERREZ, Vania Cristina Pastri. Crescimento das fintechs Nubank, Guiabolso e Creditas no Brasil e as ameaças ao sistema bancário tradicional. Revista e-F@tec, Garça, v. 10, n. 1, 2020. Disponível em: https://pesquisafatec.com.br/ojs/index.php/efatec/article/view/197.