

## A EMERGÊNCIA DAS *FINTECH* NO BRASIL: HISTÓRIA, REGULAÇÃO, ESTRATÉGIA E PROSPECTIVA

*José Francisco de Carvalho Rezende*

*Professor Universidad Federal del Estado de Rio de Janeiro*

### RESUMEN

Este ensaio consolida revisão de literatura, comparando a configuração organizacional e a abordagem das *fintech* com as de bancos de varejo tradicionais, traçando sua evolução histórica, regulatória e aplicando ferramentas de análise estratégica (Cadeia de Valor e Cinco Forças de Porter, Canvas) e análise prospectiva. O estudo também examina a dinâmica de mercado, as implicações macroeconômicas e microeconômicas, o panorama competitivo no Brasil e finaliza com cenarização básica para o horizonte dos próximos 5 a 10 anos. A abordagem empreendida foi de caráter qualitativo, exploratório, descritivo e comparado, tendo por base revisão de literatura acadêmica e *grey literature* para contrastar acepções de pesquisadores, reguladores, praticantes e analistas de mercado a respeito das *fintech*, *vis-à-vis* os bancos de varejo tradicionais. Foi possível descrever a trajetória das *fintech* no Brasil a partir das fricções e lacunas causadas pelo gigantismo dos bancos de varejo tradicionais, possibilitando proposições finais sobre as *fintech* como motor de inovação, eficiência e inclusão, porém exigindo adaptação estratégica, regulatória e prudencial contínuas para equilibrar a nova dinâmica de rivalidade competitiva e mitigar riscos sistêmicos. Os achados apontam que o fenômeno *fintech* (Tecnologia Financeira) representa uma ruptura e uma evolução na indústria de serviços financeiros, redefinindo a competição, a regulação e o acesso ao capital, não devendo ser propagado unicamente como uma questão *hype*.

Administrador de Empresas (UERJ, 1986), Mestre em Veille Technologique (Toulon, 2002), Doutor em Ciência da Administração (UFRJ, 2006), com especializações em Governança Corporativa (USP, 2000) e Inteligência Competitiva (IBICT, 2001). Docente na graduação e no lato/stricto sensu da UERJ (Ciências Contábeis), UNIGRANRIO (PPG Administração), IBMEC (PPG Administração), UFRJ (Administração) e UNIRIO (Engenharia de Produção). Publicou 35 artigos em periódicos qualificados e 3 livros, principalmente no enfoque de administração estratégica e criação de valor. Possui experiência executiva nas áreas de estratégia e recursos humanos e experiência consultiva em finanças e desenvolvimento humano e organizacional.

### 1. INTRODUÇÃO

A indústria financeira global atravessa um período de transformação estrutural único, impulsionada pela convergência entre avanço tecnológico e mudanças regulatórias.

No Brasil, esse fenômeno ganha contornos específicos devido ao histórico de alta concentração bancária e elevados *spreads*, que criaram um ambiente propício para a emergência das *fintech* — ingressantes que aplicam tecnologia para oferecer serviços financeiros de forma desburocratizada e eficiente.

Surgidas como resposta às ineficiências e altos custos do sistema tradicional, as novas estruturas

redefiniram a experiência do consumidor e o acesso à movimentação financeira, especialmente no cenário de desconfiança global pós-crise financeira de 2008.

O termo Fintech é uma abreviação de *Financial Technology* e diz respeito a empresas que utilizam a tecnologia para oferecer serviços financeiros de maneira mais eficiente, ágil e, frequentemente, com custos menores do que os modelos bancários tradicionais (Diniz & Cernev, 2019). Sua caracterização vai além da simples digitalização bancária, sendo vista como uma quebra de paradigma que redesenha os modelos de negócio bancário tradicionais" (Cavalheiro, 2020).

Tais empresas buscam aprimorar, automatizar e reinventar a entrega de serviços, como pagamentos, empréstimos, investimentos e seguros, focando na experiência do usuário e na personalização. Para Penha (2024), uma *fintech* não seria apenas tecnologia no setor financeiro, mas o emprego da tecnologia como ativo competitivo para interferir na infraestrutura e nos intermediários financeiros estabelecidos.

A rápida ascensão e a diversificação desses negócios reforçam seu papel transformador no mercado, sendo caracterizadas por Feyen et al. (2022) como provável futuro da forma como as pessoas gerenciam seu dinheiro.

O modus operandi inicial das *fintech* é baseado na aplicação de heurísticas digitais para resolver pontos de fricção específicos do consumidor, focando em nichos de mercado, como meios de pagamento e plataformas de crédito *peer-to-peer* (Banco Central do Brasil [BCB], 2020), desafiando a intermediação financeira centralizada.

A fase de maturação do ecossistema das *fintech* foi amalgamada pela convergência de tecnologias com potencial de escalagem. A migração de infraestruturas para a computação em nuvem e o uso intensivo de algoritmos de *machine learning* permitiram nova padronização da análise de crédito e a personalização da oferta de produtos em escala, com consequente redução de custos operacionais (Katori, 2017).

Em paralelo, a resposta regulatória foi condicionante para impulsionar a inovação e a competição. A implementação de demarcações como a Resolução nº 4.656/2018 do Conselho Monetário Nacional (CMN), que formalizou as SCD e SEP, e, notadamente, o Open Finance (Sistema Financeiro Aberto), transformaram dados sobre as operações em ativos estratégicos. Tais medidas criaram um ambiente favorável para a inclusão financeira e para a aceleração da competitividade, fundamentada na transparência e na experiência do usuário.

Em contraste, as *fintech* adotaram como abordagem de captura e retenção de clientes um ciclo de propagação e engajamento *hype* (Dedehayir & Steinert, 2016) cuja aceleração e intensidade tem potencial para originar e intensificar risco sistêmico no varejo bancário.

O presente estudo busca analisar o impacto das *fintech* no Sistema Financeiro Nacional (SFN), integrando uma revisão da evolução histórica e regulatória com ferramentas de análise estratégica, enfatizando o *unbundling* / desagregação (Omarini, 2021) do setor bancário tradicional.

O estudo ainda examina a dinâmica competitiva sob a ótica da Rivalidade Ampliada e da Cadeia de Valor propostas por Porter, contrastando os modelos de negócios dos bancos tradicionais com os das *startups* financeiras. Além disso, é retratado o papel de marcos regulatórios recentes, como o *open banking*, e são desenvolvidos cenários prospectivos para a próxima década, considerando a crescente hibridização do setor e o uso intensivo de Inteligência Artificial.

## 2. PROCEDIMENTOS

O presente estudo adotou abordagem descritiva e exploratória, qualitativa e propositiva (Yin, 2016). O objetivo central do ensaio foi retratar e relativizar o surgimento das *fintechs* frente à evolução

histórica, regulatória e estratégica do setor financeiro brasileiro.

A operacionalização empregou procedimento técnico de pesquisa bibliográfica e documental, com a coleta de dados estruturada em três etapas distintas:

a) Levantamento Documental e Regulatório: Foram analisadas fontes primárias, incluindo resoluções do CMN e normativas do BCB, abrangendo desde a reestruturação do sistema bancário em 1988 (Resolução nº 1.524/88) até as recentes implementações do *Open Finance* e PIX.

b) Revisão de Literatura Acadêmica, Relatórios Setoriais e *Grey Literature*: A fundamentação teórica baseou-se em artigos acadêmicos e livros sobre inovação financeira, complementada por relatórios de mercado de consultorias globais (KPMG, 2024) e notas técnicas de instituições financeiras, permitindo uma visão atualizada das tendências tecnológicas para o horizonte 2026-2035.

c) Análise Estratégica Comparativa: Para o tratamento dos dados, utilizou-se o método comparativo, aplicando-se ferramentas clássicas de gestão estratégica para contrastar os modelos de negócios de bancos tradicionais e *fintech*. Especificamente, foram aplicados:

- Business Model Canvas: Para mapear as propostas de valor e estruturas de custo (Osterwalder & Pigneur, 2010)
- Cadeia de Valor e Rivalidade Ampliada: Para avaliar a rivalidade competitiva e identificar onde as *fintech* desconstruem a cadeia de valor bancária tradicional (Porter, 1999).

Durante a preparação deste manuscrito, a ferramenta Google Gemini foi utilizada com o objetivo recuperar *grey literature* e de melhorar o encadeamento e clareza do texto, verificar a gramática e a ortografia, além de fazer o cotejamento citações *versus* referências no padrão APA 7. Após o uso desta ferramenta, o texto foi revisado e editado e o autor assume total responsabilidade pelo conteúdo e originalidade da publicação.

Como limitação do método, destaca-se a dificuldade de padronização dos dados financeiros comparativos, visto que muitas *fintech* relevantes operam como empresas de capital fechado, restringindo a disponibilidade pública de demonstrações contábeis detalhadas em comparação aos grandes bancos listados em bolsa.

Ao término do ensaio são apresentadas proposições para guiar o campo em futuros estudos.

### 3. EVOLUÇÃO HISTÓRICA E COMPARAÇÃO SETORIAL

De uma forma “global”, a trajetória das *fintech* pode ser segmentada em três eras: tecnologia de *backoffice* (Pré-2008); a avalanche B2C pós-crise financeira de 2008, impulsionado pela desconfiança e tecnologia *mobile* (Diniz, 2019); e a era atual (3.0), demarcada por inteligência artificial e *machine learning* e pelo avanço regulatório do *open banking* (Stripe, 2024). O *open banking* é o marco mais recente de desagregação dos serviços financeiros, promovendo a competição e a inovação por meio do compartilhamento de dados (Silva et al., 2023).

O crescimento exponencial e as eventuais consequências indesejadas frente à complexidade sistêmica e operacional constituem um alerta para formuladores de políticas para o mercado financeiro, em relação ao vir a ser das *fintech* como realidade para desintermediação e inclusão ou ser apenas mais um hype tecnológico (Peat, & Broby, 2017).

#### 3.1 As Três Eras das Fintech

A evolução do uso da tecnologia no setor financeiro pode ser segmentada em três grandes eras (Startupi, 2023; Diniz, 2019):

a) Pré-década de 1990: focada na digitalização de infraestrutura e nos serviços de *backoffice* dos bancos.

- Foco: Centrada na busca de eficiência operacional interna.
- Marcadores: A criação do primeiro caixa eletrônico (ATM) pelo Barclays em 1967 e o surgimento da rede de comunicação SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) na década de 1970, que padronizou a comunicação bancária global. Outro marco foi a fundação da NASDAQ em 1971, pioneira em negociações eletrônicas (Startupi, 2023).

b) *Fintech 2.0* (Décadas de 1990 a 2008): marcada pelo advento da Internet comercial e a criação de serviços puramente digitais.

- Foco: Serviços *business-to-consumer* (B2C) focados em pagamentos e transações *online*.
- Marcadores: O termo *fintech* em si foi utilizado pela primeira vez por volta da década de 1990 para descrever o Financial Services Technology Consortium (um projeto de TI de bancos) e posteriormente popularizado por executivos como John Reed do Citicorp (Araújo, 2021). O principal precursor do movimento moderno de *fintech* foi a fundação do PayPal em 1998, na Califórnia, revolucionando os pagamentos online e a movimentação de recursos sem a intermediação bancária tradicional (Diniz, 2020). Outra pioneira importante foi a inglesa Zopa (2005), no segmento de empréstimos P2P (*peer-to-peer lending*).

c) *Fintech 3.0* (Pós-Crise de 2008 e a Disrupção): a mais significativa onda de surgimento das *fintech*, diretamente impulsionada pela Crise Financeira Global de 2008.

- Desconfiança e Oportunidade: A crise, que teve início com o colapso da bolha imobiliária nos Estados Unidos, gerou uma profunda desconfiança pública nas grandes instituições financeiras tradicionais (Rabha, 2022).
- Capital Humano: Muitos profissionais capacitados deixaram as instituições financeiras tradicionais (IFT) e empreenderam em *startups*, aplicando seus conhecimentos em tecnologia para resolver problemas que os bancos de varejo não conseguiam ou não queriam endereçar (Diniz, 2020).
- Inovação e Foco no Cliente: As *fintech* surgiram com um foco extremado no cliente, utilizando tecnologias como *mobile & cloud computing* para simplificar processos, eliminar burocracia e oferecer uma experiência de consumo superior a preços mais baixos (Diniz, 2019; Celcoin News, 2024). Essa abordagem focada no usuário (UX) forçou as IFT a se adaptarem (Investimentos One, 2023).
- Regulação Favorável: Em muitas jurisdições, os reguladores responderam à crise criando um ambiente mais propício à inovação e à concorrência, por meio de iniciativas como *regulatory sandboxes* e, posteriormente, o *open banking* (Rabha, 2022).

### 3.2 A Evolução do Setor e o Legado da Concentração do Varejo Bancário Brasileiro

A história do setor financeiro brasileiro foi marcada por décadas de alta inflação (mais especificamente entre 1980 e 1990), onde os bancos obtinham receitas fáceis (*float*), mascarando ineficiências (Pesavento & Corazza, 2000). A estabilização com o Plano Real (1994) eliminou essa receita, levando à consolidação do setor e a um cenário de oligopólio com altos *spreads* bancários. Este ambiente de baixa concorrência e ineficiência do oligopólio criou a condição ideal para a disrupção trazida pelas *fintech* no século XXI (Caminha, 2021).

A criação dos Bancos Múltiplos no Brasil é um marco fundamental na história do Sistema Financeiro Nacional (SFN), formalizada pela Resolução nº 1.524, de 21 de setembro de 1988, do CMN. Essa reforma estrutural visava a racionalização e o aumento da eficiência do sistema bancário (BCB, 1988; Nappi et al., 2018).

Antes de 1988, o SFN era caracterizado por uma rígida segmentação institucional, onde diferentes instituições (Bancos Comerciais, Bancos de Investimento, Sociedades de Crédito Imobiliário etc.) atuavam em nichos específicos com *funding* e finalidades regulamentares distintas (BCB, 1988).

Essa estrutura segmentada resultava em elevados custos operacionais e gerava ineficiência, pois os grandes grupos financeiros precisavam manter pessoas jurídicas em separado sob o mesmo controle acionário (Teixeira, 1988). A alta inflação, embora gerasse receitas (o *float*), mascarava a ineficiência do modelo. A necessidade de modernização e o alinhamento a padrões internacionais (como os de Basileia) pressionaram pela mudança Nappi et al., 2018).

A Resolução nº 1.524/88 foi concebida para reestruturar o SFN, buscando os seguintes objetivos (Nappi et al., 2018):

a) Racionalização e Redução de Custos: Permitir que uma única pessoa jurídica (o banco múltiplo) consolidasse as operações de diversas instituições financeiras, eliminando a duplicidade de custos operacionais e administrativos.

b) Geração de *Funding* Estável: Promover um perfil de captação mais estável e diversificado, unindo a captação de curto prazo (depósitos à vista) com a captação de médio e longo prazo (títulos e poupança).

Um Banco Múltiplo é definido como uma instituição financeira que deve operar com no mínimo duas carteiras dentre as seguintes, sendo que uma delas deve ser, obrigatoriamente, Comercial ou de Investimento (BCB, 1988; TopInvest, 2025).

A implementação do Banco Múltiplo consolidou a tendência de conglomerização e monopolização do capital financeiro no Brasil (Teixeira, 1988). Ao permitir que os grandes grupos oferecessem um leque completo de serviços sob uma única marca, o modelo favoreceu o crescimento dos *players* já estabelecidos (como Bradesco, Itaú e Banco do Brasil), que possuíam o capital e a experiência necessários para operar com a complexidade das múltiplas carteiras (TopInvest, 2025) — Quadro 1. Essa estrutura agigantada se tornaria o alvo central da disrupção das *fintech* nas décadas seguintes.

### 3.3 A Embriogênese das *Fintech* no Brasil

Rezende & Nogueira (2011) apresentou análise — com horizonte temporal de 2000 até 2010 — para delinear as possíveis configurações organizacionais dos bancos de varejo no Brasil, em resposta à dinâmica de negócios centrada na adoção e difusão da Tecnologia da Informação (TI) como motor para transações eletrônicas e para relacionamento com o cliente.

O estudo adaptou a metodologia de cenários de Schwartz (1996), com a triangulação do Delta Model (Hax & Wilde II, 1999), usando três vetores principais para traçar alternativas futuras para o setor de varejo bancário brasileiro — nível de conectividade entre os *players* (até o limite do *lock-in*); proposição de valor das transações (*customer solutions*); características da oferta (mediadora: *best product*).

A análise da evolução setorial levou à caracterização de quatro cenários retratando o futuro da indústria de varejo bancário no Brasil. A visão final resultante, denominada “Ubiquous-Trust” (Rezende & Nogueira, 2011), sintetiza as trajetórias e as possibilidades de reconfiguração, a saber:

- **Virtualização e Commoditização:** a TI intensiva leva à virtualização do atendimento bancário e à discussão do papel dos bancos como hipermediários; quase todos os produtos, incluindo o crédito, tornam-se comoditizados, totalmente automatizados e com intervenção humana restrita.

- **Novos Canais e Estrutura Física:** o perfil da rede bancária migra do modelo centrado na agência (solução intensiva em mão de obra e investimento fixo) para um novo mix de distribuição mais flexível e rentável; agências grandes são convertidas em lojas de multivarejo ou butiques financeiras em locais não bancários, com foco em valor agregado para o cliente que opta pelo atendimento presencial (mantido como diferencial, apesar de mais caro): a consolidação do padrão de relacionamento se dá por meio da internet e novos canais eletrônicos.

- **O Cliente e a Nova Economia:** a ampla conexão às redes de dados leva à menor assimetria informacional, exigindo dos bancos propostas de valor mais sofisticadas e preços (*spreads* e tarifas) mais justos; a bancarização da população excluída surge como uma alternativa para os grandes bancos recomponem sua base de clientes, já que clientes de alto valor tendem a buscar propostas de valor mais ajustadas fora dos bancos tradicionais. O cliente migra para o uso de dinheiro plástico/virtual (em substituição a cheques /conta corrente como passaporte para bancarização). O dinheiro não tem restrições físicas, e a identificação dos agentes no mundo eletrônico passa a ser biométrica.

- **Estratégia e Competição:** grandes bancos de varejo competem por todos os serviços, atuam como *one-stop shop* coordenando fluxos financeiros em redes de valor (alianças) e operam fora das estruturas rígidas do passado. Paralelamente, bancos pequenos e comunitários atuam de forma rentável em nichos de mercado. O gerenciamento da infodução e infomediação torna-se o novo paradigma para a determinação da oferta.

*Quadro 1: Carteiras Típicas do Banco Múltiplo*

<b>Carteira</b>	<b>Atividade Principal</b>	<b>Regulamentação</b>
Comercial	Captação de depósitos à vista (Conta Corrente) e empréstimos de curto prazo.	Bancos Comerciais (Res. 5.060/23)
Investimento	Financiamento de capital de giro/fixo e serviços de mercado de capitais ( <i>corporate finance</i> ).	Bancos de Investimento
Crédito Imobiliário	Financiamento habitacional e captação via caderneta de poupança.	Sociedades de Crédito Imobiliário
Arrendamento Mercantil	Operações de <i>leasing</i> (arrendamento mercantil).	Sociedades de Arrendamento Mercantil
Crédito, Financiamento e Investimento (Financeira)	Crédito direto ao consumidor (CDC) e financiamento.	Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento
Desenvolvimento	Fomento (Geralmente ligada a bancos públicos).	Bancos de Desenvolvimento
Mercado de Capitais	Oferta de movimentação no mercado de capitais, custódia e intermediação de títulos e valores mobiliários	Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários

Nota. Elaborado pelo autor

### 3.4 Portfolio Típico das *Fintech* Brasileiras

As características do varejo bancário preliminarmente retratadas por Rezende & Nogueira (2011) ganharam corpo não exatamente via instituições financeiras tradicionais, mas por *startups* novas entrantes, centradas em tecnologia da informação: as *fintech*.

Por exemplo, a automação intensiva; a mudança do atendimento centrado em um agente humano para um centrado em agente virtual; a busca de bancarização de segmentos de menor renda; o uso intensivo de dados para modelagem de uma solução que parece personalizada embora siga um conjunto de heurísticas que atendem um grupo específico de consumidores.

Assim, as *fintech* priorizaram os segmentos de mercado:

- a) Jovem/Estudante (*digital native*): Busca produtos de fácil uso, 100% digitais, sem tarifas e que ofereçam alguma forma de investimento moderno (ex: cripto).
- b) Profissional Assalariado (*middle-income*): Cliente que precisa de soluções para o dia a dia, como crédito, cartão com benefícios e opções seguras de investimento de renda fixa.
- c) Microempreendedor Individual (MEI): O foco está em soluções de Pessoa Jurídica (PJ), como conta PJ, emissão de boletos, máquinas de cartão e microcrédito para capital de giro.
- d) Investidor Iniciante (*entry-level*): Prioriza a educação financeira, plataformas intuitivas e produtos de baixo valor de entrada (como fundos com aportes de R\$ 1,00 ou ETFs).
- e) Pougador/Família (*long-term focus*): Busca segurança, rentabilidade no longo prazo (previdência, CDBs) e produtos que protejam seu patrimônio, como seguros.

A oferta de um “primeiro banco” ou de um “banco possível” veio ao encontro de um sentimento de lucro excessivo praticado pelo varejo financeiro, levando as *fintech* a selecionarem a oferta de produtos básicos do varejo para compor sua oferta inicial, com agregação paulatina de novas necessidades conforme a curva de experiência e o crescimento da base de cliente viessem a permitir

O Quadro 2 retrata um *portfolio* típico das *fintech*, conforme sites eletrônicos, publicidade e *grey literature*.

#### **4. AS NOVAS CONDIÇÕES DE REGULAÇÃO, GOVERNANÇA, COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS**

A ascensão global das *fintech* introduziu uma tensão significativa no setor financeiro: a busca por inovação e eficiência *versus* a necessidade de estabilidade, integridade e proteção ao consumidor.

As considerações e críticas internacionais sobre governança, regulação e *compliance* estão voltadas, principalmente, para garantir que os novos modelos de negócio não introduzam riscos sistêmicos nem permitam a proliferação de atividades ilícitas, ao mesmo tempo em que promovem a concorrência.

Quadro 2 - Matriz de Segmentação de Produtos e Clientes das Fintech

Produto	Cliente	Jovem/Estudante ( <i>Digital Native</i> )	Profissional Assalariado ( <i>Middle-Income</i> )	Microempreendedor Individual (MEI)	Investidor Iniciante ( <i>Entry-Level</i> )	Poupador/Família ( <i>Long-Term Focus</i> )
Conta Digital Gratuita						
Cartão de Crédito (Sem anuidade/Rewards)						
Empréstimo Pessoal (Crédito Rápido)						
Conta PJ/Microcrédito						
CDBs, Tesouro Direto (Baixo Risco)						
Investimento em Criptomoedas/Ações						
Seguro (Vida/Residencial/Celular)						
Pix, Transferências e Pagamentos						
Ferramenta de Controle Financeiro (Orçamento)						
Previdência Privada						
Câmbio/Transferência Internacional						

Nota. Elaborado pelo autor, baseada em análise de mercado e tipologia de clientes de *fintech*.

#### 4.1 Regulação e Risco Sistêmico

A principal crítica internacional levantada por instituições financeiras tradicionais e analistas é a da arbitragem regulatória, que pode distorcer a concorrência e introduzir riscos para o sistema com desequilíbrios no campo operacional:

- **Crítica à Desigualdade Regulatórias:** Inicialmente, muitas *fintech* operavam sob regimes regulatórios mais leves ou em nichos não cobertos por regras prudenciais rigorosas. Essa disparidade permitiu que elas oferecessem serviços a custos mais baixos por não terem as mesmas exigências de capital e liquidez impostas a grandes bancos (JOTA, 2021). A demanda crescente é que a regulação "acompanhe essa aceleração", exigindo que empresas de grande porte enfrentem o mesmo terreno regulatório que os bancos centenários (JOTA, 2021).

- **Risco Sistêmico na Escala:** À medida que as *fintech* escalam e se tornam parte integrante da infraestrutura de pagamentos (como no caso dos grandes *neobanks* e *Big Techs* financeiras), a potencial falha (ou a de seus *backbones* tecnológicos) passa a representar um risco sistêmico que os reguladores (como o BCB no Brasil e organismos internacionais) estão intensificando a fiscalização sobre a solidez prudencial e os riscos operacionais (Pag Útil, 2025).

## 4.2 Governança e *Compliance* (Integridade e Confiança)

O foco da governança e *compliance* internacional das *fintech* tem se deslocado de uma mera "lista de verificação obrigatória" para um pilar estratégico que garanta a confiança e a sustentabilidade dos negócios (Transfeera, 2025). O Quadro 3 sintetiza as demandas atuais, sistematizadas nas categorias Desafios Operacionais e de Integridade; e Governança Controle e Fronteiras Regulatórias.

Quadro 3 - Temas e Pontos de Verificação sobre Governança e *Compliance*

Tema Estratégico	Pontos de Verificação
Desafios Operacionais e de Integridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ameaça à Integridade: A agilidade e a facilidade de abertura de contas digitais e de transações rápidas (como via Pix no Brasil, seguindo tendências internacionais) criam pontos de vulnerabilidade para a exploração por crime organizado e o financiamento ao terrorismo (CFT). O setor tem enfrentado uma "crise de confiança" que forçou um "choque regulatório" para garantir que a inovação não abra brechas para o crime (Revista Veja, 2025).</li> <li>• Exigência de Escalabilidade: O desafio de <i>compliance</i> para <i>fintech</i> é a escalabilidade: implementar processos robustos de PLD/CFT (Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Combate ao Financiamento ao Terrorismo) que acompanhem o crescimento exponencial sem comprometer a agilidade operacional (Rede Líderes, 2025).</li> <li>• Risco Operacional: A alta dependência da tecnologia e de infraestruturas em nuvem (<i>cloud computing</i>) expõe as <i>fintech</i> a riscos cibernéticos significativos. Reguladores exigem sistemas robustos, planos de contingência e a integração eficiente das áreas de prevenção a riscos, <i>compliance</i> e segurança da informação para mitigar fraudes e ataques (Finsiders Brasil, 2024; Pag Útil, 2025).</li> <li>• Privacidade e Monopólios Digitais: A capacidade das <i>fintech</i> (e Big Techs que atuam em finanças) de acumular vastos volumes de dados a baixo custo gera receios internacionais sobre a privacidade do consumidor e a possibilidade de formação de monopólios digitais (Coradin, 2022). A conformidade com regulamentações globais de proteção de dados, como a LGPD no Brasil e a GDPR na Europa, é mandatória.</li> </ul>
Governança Controle e Fronteiras Regulatórias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípios Fundamentais: A adoção dos princípios básicos de governança corporativa — Transparência, Equidade, Prestação de Contas (<i>accountability</i>) e Responsabilidade Corporativa (Pietschmann &amp; Martignago, 2023) — é vista como um diferencial competitivo e uma condição para a sustentabilidade.</li> <li>• Maturidade e Confiança: As <i>fintech</i> precisam evoluir suas práticas de controle para ganhar a confiança de investidores e órgãos reguladores, sendo que o <i>compliance</i> padroniza processos e garante coerência entre as áreas, fortalecendo a governança (Transfeera, 2025).</li> <li>• Problemas de Jurisdição: Soluções descentralizadas, como as do DeFi (Finanças Descentralizadas) e criptoativos, não se limitam a fronteiras geográficas, dificultando a atuação de reguladores e a determinação da lei aplicável (USP, 2023; Coradin, 2022). O Fundo Monetário Internacional (FMI) tem destacado que o rápido avanço das <i>fintech</i> representa um desafio constante para a capacidade de supervisão (Pascual &amp; Natalucci, 2022).</li> <li>• Harmonização Regulatória: Há um movimento global, liderado por fóruns como o G20 e o Fórum Econômico Mundial, para discutir diretrizes globais e maior harmonização regulatória para o setor, especialmente em áreas emergentes como os stablecoins e o mercado de criptoativos, visando garantir a estabilidade do sistema financeiro (Pascual &amp; Natalucci, 2022).</li> <li>• Críticas ao Sandbox: Embora o <i>regulatory sandbox</i> seja uma abordagem adotada por diversas jurisdições para fomentar a inovação, existe o risco internacional de uma "disputa para baixo", onde países competiriam pela regulação mais branda para atrair as <i>fintech</i>, o que poderia aumentar as fraudes financeiras e desestimular um arcabouço regulatório mais seguro (BCB, 2023).</li> </ul>

Nota. Consolidada pelo autor

## 5 CONFRONTO E AMEAÇA COMPETITIVA

A diferença crucial entre *fintech* e os bancos de varejo tradicionais reside no modelo operacional e na estrutura de custos. As *fintech* operam de forma totalmente digital, com estruturas enxutas e custos fixos significativamente menores do que os bancos de varejo, que suportam extensas redes de agências (Azevedo, 2023). Essa vantagem de custo é fundamental para a inclusão financeira de populações historicamente desassistidas (Almeida & Jorge, 2021).

## 5.1 O Modelo de Negócio

A complexidade regulatória especialmente em um contexto de fragmentação internacional, para a aplicação do direito e a fiscalização, atua como um elemento que remodela a arquitetura de valor das *fintech*.

O cerne da proposta de valor reside na agilidade, na experiência simplificada do cliente e na estrutura de custos mais enxuta. Contudo, a necessidade de aderir a regulamentações estritas de *know your customer* (KYC) e *anti-money laundering* (AML) em múltiplas jurisdições introduz fricção na jornada do usuário, comprometendo a agilidade do serviço.

Mais criticamente, o custo de *compliance* e a infraestrutura exigida por iniciativas como o *open finance* transformam a conformidade em uma atividade-chave e um recurso-chave (especialistas legais e em cibersegurança), desviando o foco e o capital da inovação central para a manutenção regulatória (Diniz, 2018).

Este custo regulatório elevado e não escalável se insere na estrutura de custos de forma fixa, mitigando a vantagem inicial de custo das *fintech* em relação aos bancos tradicionais. A gestão proativa da complexidade regulatória, portanto, torna-se um diferencial competitivo crucial, afetando diretamente a sustentabilidade dos fluxos de receita a longo prazo.

O Quadro 4 apresenta análise comparativa do modelo de negócio, enquadrando as IFT e as *fintech*.

Quadro 4 – Comparativo do Modelo de Negócio: Bancos Tradicionais versus Fintech

Elemento do Canvas	Bancos Tradicionais	Fintech	Autor
Proposta de Valor	Segurança, Tradição, Robustez.	Agilidade, Zero Burocracia, Baixos Custos, Experiência Digital Superior.	AML Reputacional (2019)
Recursos Chave	Capital Regulatório, Rede de Agências, Licenças.	Algoritmos (IA/ML), Dados (Big Data), Talentos em Tecnologia, APIs.	Azevedo (2023)
Estrutura de Custos	Pesada: Custos fixos elevados (Pessoal e Agências).	Enxuta: Custos variáveis/escaláveis (Cloud, Automação).	Nascimento et al. (2021)
Perspectiva Futura	Adaptação e modernização tecnológica forçada para manter a competitividade.	Evolução para Coopetição (parcerias estratégicas com IFT).	Silva et al. (2025)

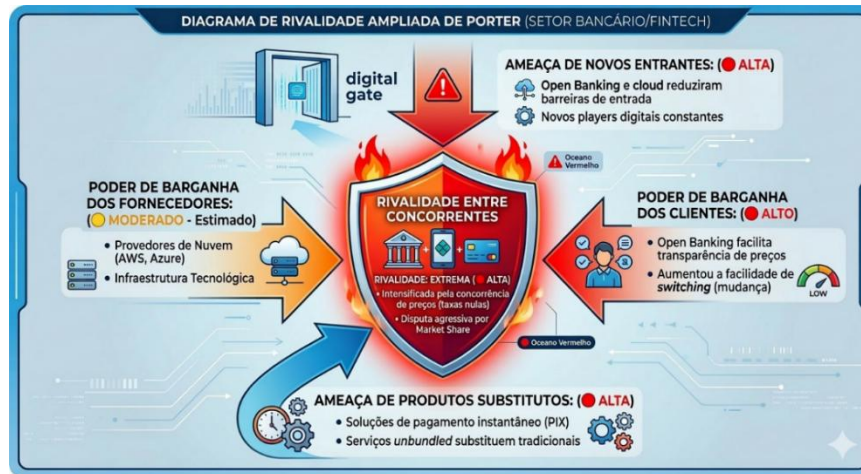
Nota. Elaborado pelo autor

## 5.2 Cadeia de Valor e Vantagem Competitiva

As *fintech* obtêm vantagem competitiva atacando as ineficiências dos bancos, focando em Liderança em Custo e Diferenciação (agilidade e melhor experiência do cliente). Elas automatizam as atividades de Operações e utilizam o digital para Logística de Entrada (aquisição de clientes). A incorporação das lentes estratégicas de Porter (1999) revela que as *fintech* desconstroem a cadeia de valor tradicional, atacando diretamente as fontes históricas de vantagem dos bancos (Porter, 1999).

A rentabilidade do setor financeiro está sob intensa rivalidade devido às cinco forças, amplificadas pelas *fintech* (Feitosa, 2021; Caminha 2021), caracterizando o ambiente institucional como um verdadeiro “oceano vermelho” (Exame, 2025; Jussani et. al, 2010) — Figura 1.

Figura 1 – A Dinâmica Competitiva entre Fintech e Bancos Tradicionais



Nota: produzido com suporte de IA (Gemini e Nano Banana)

### 5.3 A Coopetição como Dinâmica Estratégica

A coopetição (ou *coopetition*) — Bouncken, et al., 2015), diz respeito à combinação entre competição e cooperação, descrevendo, por exemplo, a dinâmica de mercado cada vez mais evidente entre as *fintech* (empresas de tecnologia financeira) e as instituições financeiras tradicionais.

As *fintech* surgiram como agentes de ruptura e competição (Chisti & Barberis, 2017), oferecendo serviços mais ágeis, com menos burocracia e taxas mais acessíveis, moldando um novo mercado financeiro (de Souza et al., 2020).

Inicialmente vistas como uma "ameaça" pelos bancos estabelecidos (da Rocha et al, 2021; Rocha & Christopoulos, 2023), a evolução do setor mostrou que uma relação puramente concorrencial é insustentável. A coopetição emerge, portanto, como uma estratégia de sobrevivência e crescimento mútuo.

Este modelo de "competição e cooperação" (Costa, 2019) permite que os bancos tradicionais, detentores de grande capital, confiança do público mais conservador e ampla infraestrutura, incorporem a agilidade, a inovação tecnológica e a experiência do usuário das *fintech*, muitas vezes através de parcerias e aquisições.

Por outro lado, as *fintech* podem se beneficiar do *know-how* regulatório, da base de clientes e do financiamento dos incumbentes, alcançando maior escala e solidez. A implementação de iniciativas regulatórias como o *open banking* no Brasil intensifica essa dinâmica, embora estudos como o de Silva et al. (2022) sugiram que, apesar do potencial sinérgico da cooperação, a linguagem competitiva ainda é predominante em algumas interações iniciais.

No entanto, a alta pontuação no construto "capacidade de rede" entre os *players* sugere uma habilidade crescente de colaboração, que é fundamental para a inovação e o crescimento de todo o ecossistema financeiro (Silva et al., 2022).

## 6. REGULAÇÃO E IMPLICAÇÕES

A regulação busca equilibrar inovação e estabilidade, sendo o principal desafio o manejo do risco sistêmico e da proteção ao consumidor.

- *Regulatory Sandboxes*: Ambientes experimentais cruciais para testar inovações sob a supervisão do BCB, garantindo que a inovação não seja sufocada pelas regras existentes e que os riscos

sejam mapeados antes da expansão (Zugliani, 2021).

- **Risco Sistêmico:** Embora as *fintech* aumentem a diversificação de risco no sistema (menos concentração em grandes IFT), elas podem aumentar o risco sistêmico se não forem adequadamente capitalizadas ou se houver interconexão de dados pouco regulada (Zugliani, 2021). A regulação visa endereçar esses novos riscos, como a segurança cibernética e a lavagem de dinheiro (Caminha, 2021).

Ao induzirem a bancarização da população, as *fintech* elevam a quantidade de depósitos no sistema financeiro (Oliveira, 2008), expandindo potencialmente os agregados monetários mais amplos (\$M2, M3\$). Nada obstante, a natureza dos passivos de muitas Instituições de Pagamento (IP) e bancos digitais exige atenção na mensuração de \$M1\$. O BCB tem monitorado, via Relatório de Economia Bancária e Crédito REB (BCB, 2023) e notas para a imprensa de política monetária, a evolução dos depósitos, com a Diretoria de Política Monetária ajustando as análises dos agregados.

A Base Monetária (Triches & Bertoldi, 2006) representa o passivo da autoridade monetária e as *fintech* afetam parcial e indiretamente via a necessidade de reservas compulsórias. Mas unicamente os bancos digitais com licença bancária estão sujeitos às mesmas regras de recolhimento compulsório dos bancos tradicionais. O crescimento das contas de pagamento e a popularização de instrumentos como o Pix e cartões pré-pagos afetam a composição e a velocidade de circulação da moeda.

O aumento dos depósitos nos bancos digitais gera demanda por reservas no BCB, elevando o componente "Reservas Bancárias" da Base Monetária. A Resolução BCB n.º 232/2022 e a Circular BCB n.º 4.015/2020 (e alterações) detalham as regras do recolhimento compulsório sobre depósitos. A evolução dessas regras e sua aplicação a novos entrantes é o principal canal de impacto indireto sobre o componente de Reservas da Base.

Quanto ao Fundo Garantidor de Crédito FGC, trata-se de uma entidade privada, mas de grande importância sistêmica. Seu desafio é adaptar a proteção ao depositante em um ambiente digitalizado e mais fragmentado. O FGC garante os depósitos elegíveis em instituições associadas (bancos múltiplos, bancos comerciais, bancos de investimento etc.), incluindo muitos bancos digitais — mas não inclui as Instituições de Pagamento — Relatório de Estabilidade Financeira REF (FGC, 2024).

O crescimento da participação de mercado de bancos menores e digitais associados ao FGC aumenta a exposição potencial do Fundo em caso de falência, exigindo maior capitalização e gestão de risco, conforme detalhamento no Relatório de Gestão Anual (Fundo Garantidor de Créditos, 2024), que detalha o montante de depósitos garantidos e a distribuição desse risco pelas instituições associadas. É possível verificar a crescente participação de instituições que não os grandes bancos, refletindo a maior relevância dos novos *players* (Lima & Vicente, 2024).

A possibilidade de falência de uma instituição com milhões de clientes digitais requer que o FGC utilize tecnologia para agilizar o pagamento das garantias. Assim, o FGC também tem investido em tecnologia para simplificar e acelerar o processo de pagamento em caso de intervenção.

Convém, portanto, analisar o fenômeno em duas dimensões complementares: o nível micro, que detalha as mudanças na estrutura de custos, rivalidade e experiência do cliente; e o nível macro, que avalia o impacto na inclusão financeira, estabilidade sistêmica e política monetária.

Essa abordagem dual permite compreender como a inovação tecnológica no setor financeiro brasileiro se traduz em mudanças na eficiência produtiva, na distribuição de crédito, e no papel do regulador no fomento à competição (Quadro 5).

## 7. PANORAMA COMPETITIVO DAS *FINTECH* BRASILEIRAS

O Brasil é um dos mercados *fintech* mais vibrantes globalmente (Topaz, 2024), impulsionado pela grande população, o histórico de concentração bancária e a alta taxa de exclusão/baixa inclusão

financeira (Ribeiro, 2025; Almeida & Jorge, 2021).

A geração de uma tabela consolidada com os resultados comparados para os 10 maiores bancos tradicionais e as 10 maiores *fintech* globais ou nacionais, abrangendo os últimos cinco anos, apresenta desafios significativos de agregação de dados:

a) Fontes de dados dispersas: as informações financeiras requerem a compilação de relatórios anuais e muitas *fintech* de grande porte ainda são empresas de capital fechado, não divulgando publicamente seus resultados de Receita Total e Resultado Líquido com a mesma periodicidade e detalhe dos grandes bancos listados em bolsa.

b) Métricas Incomparáveis: As *fintech* muitas vezes focam em crescimento de clientes (adoção) e valor de mercado (*valuation*), enquanto os bancos focam em resultado líquido e retornos sobre ativos, patrimônio líquido, investimentos.

*Quadro 5 - Implicações Macroeconômicas e Microeconômicas das Fintech*

Nível	Aspecto	Descrição e Impacto	Fonte Principal
Microeconômico	Custos para Consumidores	Redução de taxas e tarifas devido à menor estrutura de custos das <i>fintech</i> , beneficiando o orçamento familiar e a capacidade de investimento de PME.	Nascimento et al. (2021)
	Experiência do Cliente (CX)	Melhoria drástica na experiência do usuário (UX), com serviços personalizados e ágeis (Diniz, 2019).	Souza & Silva (2021)
	Alocação de Capital	O uso de dados alternativos e algoritmos permite uma avaliação de risco mais precisa e rápida, alocando capital de forma mais eficiente (Azevedo, 2023).	Azevedo (2023)
Macroeconômico	Inclusão e Desigualdade	Promove a inclusão financeira de populações marginalizadas, reduzindo potencialmente a desigualdade de acesso a serviços e crédito (FGV EESP, 2024).	Almeida & Jorge (2021)
	Estabilidade Financeira	Aumenta a diversificação de risco. Pode, contudo, aumentar o risco sistêmico se a interconexão de dados não for regulada.	Cucinelli (2019) citado em Zugliani (2021)
	Política Monetária	A alocação de crédito fora do sistema bancário e o aumento da digitalização afetam a velocidade da moeda e os mecanismos de transmissão da política monetária.	Caminha (2021)

Nota. Elaborado pelo autor

De toda forma, a emergência e o sucesso das *fintech* parecem impulsionados por três pilares principais embasando as condições de competitividade (Quadro 6).

*Quadro 6 – Pilares da Competitividade das Fintech*

Pilar	Descrição e Impacto	Referências Chave
Demografia: Grande População e Escala	O vasto mercado endereçável (mais de 210 milhões de habitantes) permite que as plataformas alcancem rapidamente o efeito de rede, diluindo o custo de aquisição de cliente ( <i>CAC</i> ) e atraindo investimentos significativos de capital de risco ( <i>VC</i> ). A alta taxa de digitalização do brasileiro acelera a adoção em massa de serviços, como o PIX.	(Topaz, 2024; Stripe, 2024)
Histórico: Concentração Bancária	Décadas de oligopólio, dominado pelos "Big Five", geraram ineficiências sistêmicas, principalmente a manutenção de elevados <i>spreads</i> bancários e a aplicação de tarifas onerosas. As <i>fintech</i> exploraram essa vulnerabilidade, utilizando modelos de custo enxuto (sem agências físicas) para oferecer serviços mais baratos, desconstruindo a cadeia de valor dos bancos tradicionais.	(Almeida & Jorge, 2021; Teixeira, 1988)
Economia: Baixa Inclusão Financeira	Uma parcela significativa da população estava desbancarizada ou <i>underbanked</i> (com acesso limitado a crédito e serviços de qualidade). As <i>fintech</i> focaram na base da pirâmide, simplificando a abertura de contas e o acesso ao crédito com base em novos <i>scorings</i> , promovendo a inclusão financeira de forma rápida e menos burocrática (Marques, 2025).	(Marques, 2025; Souza & Silva, 2021)

Nota. Elaborado pelo autor

## 7.1. Escala Financeira e Resultado Líquido

A principal diferença reside no volume financeiro, onde os bancos tradicionais ainda demonstram uma solidez e escala de lucros incomparavelmente maiores, decorrentes de sua vasta base de ativos, empréstimos e estrutura de crédito.

O resultado líquido dos bancos principais (Itaú, Bradesco, Banco do Brasil, Santander) está historicamente consolidado e ultrapassa a marca de R\$ 20 a R\$ 35 bilhões por ano, cada, demonstrando o poder de seus modelos de negócios (BCB, Relatórios Anuais, 2024).

Em contraste (Quadro 7), muitas das *fintech* só atingiram a resultado líquido positivo nos últimos 2 a 3 anos, ou ainda mantêm um foco estratégico no crescimento da base de clientes em detrimento do lucro imediato. O Nubank (Nu Holdings), por ser listado, é um exemplo de *fintech* que alcançou lucro consistente nos últimos anos, mas de magnitude significativamente menor que a dos grandes bancos tradicionais.

Quadro 7 – Dinâmica de Resultado e Lucro

<b>Métrica</b>	<b>Instituição</b>	<b>5 Maiores Bancos Tradicionais (Ex: Itaú, Bradesco, BB)</b>	<b>5 Maiores Fintech (Ex: Nubank, C6, Inter)</b>
Foco Estratégico		Rentabilidade, Margens, Risco e Patrimônio Líquido (PL)	Crescimento, Experiência do Cliente (UX) e Escala (MAU)
Resultado Líquido Anual		Alto e estável (Dezenas de bilhões de R\$ por ano)	Variável (algumas operando com P&L negativo ou com lucro recente, focando em <i>break-even</i> ).
Receita Principal		Receita de Intermediação Financeira (Empréstimos, Tesouraria) e Tarifas/Serviços	Receita de Serviços ( <i>interchange fee</i> de cartões), crédito (quando madura) e juros de operações

Nota. Elaborado pelo autor

## 7.2 Número de Clientes e Crescimento — o Capital Intelectual das *Fintech*

O ponto forte das *fintech* é a velocidade de aquisição de clientes e o volume de usuários que utilizam seus aplicativos mensalmente (MAU - *monthly active uses*) — Quadro 8.

Quadro 8 – Dinâmica de Tamanho e Crescimento

<b>Instituição</b>	<b>Modelo</b>	<b>Base de Clientes (Consolidado 2024/25)</b>	<b>Crescimento em 5 Anos (2020-2025)</b>
Nubank ( <i>fintech</i> líder)	100% Digital	Mais de 100 milhões (Global)	Exponencial (Começou a década em torno de 20-30M)
Itaú Unibanco (banco líder)	Múltiplo / Híbrido	Próximo a 95 milhões (Global)	Sólido e crescente, impulsionado pela digitalização
Mercado Pago ( <i>techfin</i> /pagamentos)	Ecossistema / Wallet	Mais de 50 milhões (Latam)	Exponencial, impulsionado pelo <i>e-commerce</i>
Banco do Brasil (banco estatal)	Múltiplo / Híbrido	Próximo a 75 milhões (Global)	Sólido, alta digitalização da base tradicional

Nota. Elaborado pelo autor

Uma das principais abordagens para materializar e propagar o sucesso das *fintech* é a capacidade de inclusão financeira e o engajamento digital. Enquanto os bancos tradicionais levam décadas para construir suas bases de clientes, competidores como o Nubank alcançaram a marca de milhões em poucos anos, demonstrando a disrupção do modelo de custos e a superioridade da Experiência do Usuário (UX) (*Fintechs: (r)evolução bancária*, 2023). A questão subjacente é o risco de um ciclo *hype* (Dedehayir & Steinert, 2016), gerando eventuais “corridas” para saques em caso de propagação de

eventos que possam comprometer a confiança de clientes da base.

### 7.3 Considerações sobre os Anos 2020-2025

Os últimos cinco anos foram decisivos, marcados pela aceleração da digitalização em decorrência da pandemia e pela implementação de inovações regulatórias:

- **Pandemia (2020-2021):** O fechamento de agências físicas impulsionou a adoção de canais digitais, beneficiando massivamente as *fintech* e forçando os bancos tradicionais a acelerarem seus investimentos em tecnologia (*Revista da Procuradoria-Geral do BCB*, 2023).

- **PIX e *open finance* (2020-2025):** A implementação do PIX (Pagamento Instantâneo) e do *open finance* pelo BCB reduziu as barreiras de entrada no setor de pagamentos e dados, aumentando a competição em favor das *fintech* e das *techfin* (Pereira et al., 2025).

Portanto, o período demonstrou uma evolução divergente em termos de forças motrizes (Tregoe e Zimmerman, 1983) e sucesso: *fintech* ganharam escala de clientes e valor de mercado (*valuation*), enquanto bancos tradicionais mantiveram a supremacia em receitas totais e resultado líquido. O Quadro 9 apresenta a posição relativa para cada tipologia.

Quadro 9 – Ranking de Instituições Financeiras no Brasil (2024-2025)

Banco	Posição	Fintech
Itaú Unibanco	1	Nubank
Banco do Brasil	2	PicPay
Bradesco	3	Mercado Pago
Caixa Econômica Federal	4	PagSeguro (PagBank)
Santander Brasil	5	Stone
BTG Pactual	6	C6 Bank
Sicoob	7	Banco Inter
Sicredi	8	Creditas
Banco Safra	9	XP Investimentos
Citibank Brasil	10	Neon

Nota. Elaborado pelo autor, informações BCB

## 8 NOVA PROSPECTIVA DO VAREJO BANCÁRIO: A ERA DO FINANCEIRO HÍBRIDO E PREDITIVO

A próxima década (2026–2035) será marcada pela maturação dos pilares de inovação estabelecidos na década anterior: inteligência artificial (IA) e *open finance*. A competição entre bancos tradicionais e *fintech* não resultará na extinção de um dos modelos, mas sim na convergência para um modelo híbrido e preditivo, onde o dado se torna o ativo mais valioso (KPMG, 2024).

As instituições financeiras deixarão de ser meros intermediários de crédito e depósito para se tornarem plataformas de dados e experiência, integradas ao cotidiano do consumidor (Dock, 2025).

A inteligência artificial generativa “ubíqua” poderá vir a ser o principal motor de valor e eficiência, redefinindo o modelo operacional e a relação com o cliente.

### 8.1 Do Analítico ao Preditivo: A Vantagem da IA

A IA passará do uso em automação (*bots* e *RPA*) para a integração no *core banking* e na gestão de risco. Instituições que adotarem a IA generativa (GenAI) e o *machine learning* em escala terão uma vantagem competitiva decisiva (Febraban Tech, 2025):

- **Crédito e Risco:** O crédito se tornará hiperpersonalizado e inclusivo. Algoritmos de IA

analisarão o histórico completo do cliente (via *open finance*) em tempo real, permitindo a concessão de crédito em novos nichos e a redução significativa da inadimplência (Organizze, 2025; PwC, 2026).

- **Eficiência Operacional:** A IA será responsável pela otimização de custos em escala. Projeções de 2025 indicam que o uso de IA resulta em aumento de lucratividade e redução de custos para a maioria das *fintech*, tendência que se intensificará (Distrito Fintech Report, 2025).

## 8.2 A Plataforma Inteligente

As instituições atuarão como plataformas preditivas e conectadas, capazes de antecipar as necessidades dos clientes e integrar serviços financeiros com os não financeiros (*Beyond Banking*), criando ecossistemas escaláveis com uso de APIs abertas e infraestrutura em nuvem (Dock, 2025).

## 8.3 O Fim da Distinção "Banco - *Fintech*"

A fronteira entre os dois grupos se tornará indistinta. Os bancos tradicionais terão completado sua transformação digital, operando digitalmente com alta eficiência (a curva de custos operacionais convergirá). As *fintech* líderes (como Nubank), por sua vez, terão diversificado suas fontes de receita para crédito e seguros, alcançando a lucratividade consistente e o status de Instituições Financeiras Sistemicamente Relevantes (ISR). O sucesso será medido pela capacidade de retenção do cliente no ecossistema (Febraban Tech, 2025; Silva et al., 2023).

## 8.4 Ameaça das *Big Techs* e o Foco no Cliente

A maior ameaça à rentabilidade virá das *Big Techs* (Google, Amazon, Apple, Meta). Utilizando sua base de usuários e expertise em *UX* e *Big Data*, elas atuarão cada vez mais como fornecedoras de infraestrutura e distribuição de produtos financeiros — *fintech* —, mantendo a relação com o cliente na ponta (KPMG, 2024). A competição passará a ser pela camada de interface e não apenas pelo produto financeiro subjacente.

A tecnologia Blockchain se integrará ao sistema financeiro tradicional. A tokenização de ativos do mundo real (RWA – *real world assets*) e a adoção de moedas digitais de bancos centrais (CBDC) se tornarão comuns, promovendo transações mais rápidas e com custos reduzidos (KPMG, 2024).

## 8.5 O Impacto Estratégico do *Open Finance*

O *open finance* no Brasil, já um dos mais avançados do mundo (Capgemini, 2025), será o catalisador que tornará a hiperpersonalização baseada em IA uma realidade.

- **Modelos de Negócio Evoluídos:** O *open finance* permitirá que instituições, tanto novas quanto tradicionais, desenvolvam produtos inovadores com base no histórico financeiro completo do cliente. O volume de compartilhamentos de dados e iniciações de pagamento crescerá exponencialmente, consolidando-se como o novo padrão de infraestrutura de pagamentos, complementar ao PIX (PwC, 2026; Febraban Tech, 2025).

- **Acesso ao Crédito:** A queda no tempo de concessão de crédito, já observada em até 30% com o uso do *open finance*, se aprofundará, democratizando o acesso a linhas mais justas e adequadas ao perfil real do consumidor (BCB, 2024).

## 8.6 Regulação e Agenda ASG

O ambiente regulatório se tornará mais sofisticado, focado em mitigar os riscos de um sistema financeiro altamente interconectado.

- **Governança Sistêmica:** A regulamentação se concentrará em garantir a segurança, *compliance*

(BCG, 2024) e privacidade no uso dos dados do *open finance*. As regras de capital e liquidez se adaptarão para incluir riscos cibernéticos e exigirão maior transparência das *fintech* que alcançarem relevância sistêmica (Febraban Tech, 2025).

- **Finanças Sustentáveis (ASG):** A agenda ASG se integrará totalmente à gestão de risco e crédito. Bancos e *fintech* serão líderes na transição energética e ecológica, oferecendo produtos financeiros verdes e incorporando métricas ambientais e sociais em suas decisões de investimento (Febraban Tech, 2025).

Em princípio, a próxima década no setor financeiro será de consolidação e inteligência, onde a capacidade de processar dados com IA e integrá-los via *open finance* definirá os líderes de mercado.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Sistema Financeiro Nacional brasileiro experimentou, nos últimos 60 anos, transformações notáveis que podem ser descritas em quatro momentos: concentração —anos 1960/70 — (Resende, 1992), conglomerização (Cardoso, 2016) — anos 1980/90 —, consolidação (Arienti, 2007) — 2000/2010 — e convergência (Costa, 2025) — a partir de 2010.

O surgimento internacional das *fintech* na sua forma atual é inseparável da falha e da subsequente desconfiança gerada pela crise de 2008, aliada à maturação das tecnologias de internet e *mobile* (Rabha, 2022).

A introdução das *fintech*, mediando consolidação e convergência, foi drasticamente acelerada por tendências tecnológicas e eventos marcantes:

- **Avanço Tecnológico:** Tecnologias como inteligência artificial (IA), machine learning (ML), big data e *distributed ledger technology (blockchain)* fornecem a base para *fintech* criarem soluções de risco mais precisas e produtos altamente personalizados (*Fintech: um conceito não tão recente*, 2023).

- **Pandemia da COVID-19:** A pandemia acelerou a digitalização do setor financeiro, com o consumidor preferindo esmagadoramente os canais digitais devido às restrições sanitárias. Isso resultou em um aumento significativo no número de usuários de serviços bancários e *fintech* (Pesavento & Corazza, 2000).

- **Regulação de Dados (*open banking/finance*):** O movimento regulatório, iniciado no Reino Unido e replicado globalmente, visa modernizar a infraestrutura financeira, permitindo maior concorrência e o intercâmbio de dados, o que é um motor essencial para os modelos de negócios das *fintech* (Silva et al., 2023).

O impacto das *fintech* sobre os bancos tradicionais não se limitou à perda de participação de mercado em serviços pontuais, mas se estendeu à performance financeira e à necessidade de reestruturação organizacional. Estudos apontam que o aumento da concorrência ultimou em influenciar positivamente a eficiência sistêmica e as métricas de rentabilidade dos bancos sob a ótica do retorno sobre ativos (ROA) (Feitosa, 2021).

O relacionamento IFT – *fintech* evoluiu de uma competição pura para uma dinâmica de coopetição. Grandes bancos passaram a adquirir, investir ou estabelecer parcerias com as *fintech* para incorporar agilidade e tecnologia, resultando na proliferação do enfoque *banking as a service* (BaaS) e na aceleração da agenda interna de transformação digital, mitigando a ameaça de obsolescência de seus negócios centrais / tradicionais.

O futuro das *fintech* aponta para um cenário de ajustamento (*fit*) e integração profunda. As próximas fronteiras de inovação residem no desenvolvimento de finanças embarcadas (*embedded finance*), onde os serviços financeiros se tornam invisíveis e inerentes a jornadas de consumo não-

financeiras.

A inteligência artificial generativa desponta como a próxima tecnologia de reordenamento da vertical de negócios no varejo bancário, “prometendo” revolucionar o atendimento, a gestão de riscos e a criação de produtos personalizados em tempo real. Contudo, o desafio persistirá no equilíbrio entre a inovação tecnológica e as questões de cibersegurança e ética algorítmica (BCB, 2023), demandando um monitoramento regulatório constante para garantir a estabilidade do sistema e a proteção do consumidor em um mercado digital cada vez mais complexo e interconectado.

As *fintech* despontam como a principal força de transformação no setor financeiro. Elas desconstruem a cadeia de valor estabelecida e promovem a eficiência e a concorrência, resultando em benefícios diretos para a sociedade e para o consumidor. O futuro do setor, moldado pelo ambiente de coopetição e pela regulação do *open finance*, aponta para um ecossistema mais competitivo e inclusivo, exigindo que todos os *players* naveguem pela transformação digital para criar valor de forma sustentável e resiliente (Silva et al., 2025), com destaque para posições e futuros estudos:

- **A Transição do Hype à Maturidade Regulatória:** O fenômeno *fintech* no Brasil encerra sua fase de "excepcionalismo regulatório" para ingressar em um estágio de maturidade institucional. As resoluções recentes do BCB (2025) sugerem que a vantagem competitiva baseada em arbitragem regulatória (menores exigências de capital e nomenclatura simplificada) está sendo substituída por um rigor de conformidade proporcional ao risco sistêmico que esses novos *players* agora representam.

- **Da Competição Fragmentada à Coopetição Estrutural:** A evolução do SFN demonstra que as *fintech* não substituíram os bancos tradicionais, mas forçaram uma reconfiguração da cadeia de valor por meio do Banking as a Service (BaaS). A teoria da competição pura dá lugar à Coopetição, onde a agilidade tecnológica das *fintech* é absorvida pela robustez de capital dos incumbentes, resultando em um sistema mais convergente e interdependente.

- **A Invisibilidade dos Serviços Financeiros (*Embedded Finance*):** A próxima fronteira da desintermediação financeira reside na integração profunda (*fit*) dos serviços em jornadas de consumo não financeiras. Propõe-se que o valor futuro não estará na "instituição bancária" em si, mas na capacidade de oferecer crédito e pagamento de forma invisível e contextual, mediada por IA generativa e infraestrutura de Open Finance.

- **O Paradoxo da Inovação *versus* Integridade Sistêmica:** Casos recentes de instabilidade em conglomerados que unem o tradicional ao tecnológico reforçam que a inovação tecnológica não anula os riscos clássicos de liquidez e solvência. Portanto, a supervisão bancária futura tende a ser "híbrida", monitorando tanto a segurança cibernética e a ética algorítmica quanto a solidez patrimonial tradicional.

- **A Democratização Bancária além da Bancarização:** A inclusão financeira promovida pelas *fintech* deve ser interpretada além do simples acesso a contas digitais. A verdadeira transformação reside na democratização de produtos complexos (investimentos e seguros personalizados) e na redução de assimetrias de informação via Open Data, permitindo que o consumidor transite de um "usuário bancarizado" para um "agente financeiro emancipado".

O fenômeno *fintech* representa uma ruptura e uma evolução na indústria de serviços financeiros, redefinindo a competição, a regulação e o acesso ao capital, porém não deve ser propagado unicamente como *hype* de bancarização.

Em síntese, as evidências colhidas sugerem que o SFN necessariamente atravessará redefinição de equilíbrio.

Se a década passada foi marcada pela ruptura tecnológica, a presente década será definida pela consolidação regulatória, onde a eficiência sistêmica será medida não apenas pela inovação, mas pela

resiliência das instituições frente às novas dinâmicas de risco digital.

#### *Esclarecimento de fato relevante*

(i) *Quase ao término do desenvolvimento desta investigação/estudo, o BCB resoluções que visam, principalmente, reforço da segurança, combate a fraudes e lavagem de dinheiro, e em proporcionar clareza para o consumidor, visando a solidez e a integridade do SFN. Assim, as principais mudanças regulatórias recentes para as fintech incluem:*

- a) *Proibição do Termo "banco": instituições financeiras e de pagamento que não possuem licença para funcionar como banco estão proibidas de usar os termos "banco" ou "bank" em seus nomes empresariais, marcas, domínios de internet ou qualquer forma de apresentação pública (Resolução Conjunta nº 16 e outras).*
- b) *Aumento das exigências de capital: elevação das exigências de capital mínimo para diversas instituições, incluindo fintech e Instituições de Pagamento (IP), em um movimento para garantir a solidez e a capacidade de absorção de perdas dessas empresas.*
- c) *Combate a ilícitos e fraudes: encerramento compulsório de contas bancárias e de pagamento utilizadas para fins ilícitos, como as chamadas "contas-bolsão", que servem para lavagem de dinheiro e crime organizado (Resolução CMN nº 5.261 e BCB nº 518).*
- d) *Regulamentação de prestadoras de serviços de ativos virtuais (PSAV): marco regulatório para as PSAV, que inclui as fintech que atuam com criptoativos. As normas (BCB 519, 520 e 521).*
- e) *Regulação de "banking as a service" (BaaS): regras específicas sobre a prestação de serviços de banking as a service (BaaS), onde instituições autorizadas fornecem infraestrutura tecnológica e regulatória para que outras empresas (fintech, varejistas) ofereçam serviços financeiros.*

*Tais medidas — Resolução Conjunta nº 16 (Dez/2025); Resolução Conjunta nº 14 e Resolução BCB nº 517; Resolução CMN nº 5.261 e Resolução BCB nº 518; Resoluções BCB nº 519, 520 e 521; Resolução CMN nº 5.237 — refletem um esforço contínuo do BCB para modernizar a regulação, incorporar as atividades das fintech de forma mais segura ao SFN, e equilibrar a inovação com a necessidade de proteção ao consumidor e o combate a atividades criminosas.*

*Portanto, ainda que “esperadas”, as novas medidas mudam bastante a dinâmica setorial até aqui vigente e retratadas na discussão aqui realizada.*

(ii) *Próximo à submissão do texto, o Brasil se viu atravessado por crise no sistema bancário envolvendo operações do Conglomerado Master, tanto no banco tradicional quanto em subsidiárias na forma de fintech e techfin. Certamente advirão correções de rota na supervisão bancária, mais enfaticamente aos novos players de cunho tecnológico.*

(iii) *Este ensaio apresenta emprego de conteúdo jornalístico, técnico, de divulgação empresarial e de trabalhos de conclusão de curso não publicados, portanto não há intuito de generalização. Contudo acrescenta elementos importantes para apoiar o entendimento do segmento das fintech e desdobramentos para a competição bancária.*

## **10. REFERÊNCIAS**

- Almeida, A. E. S., & Jorge, M. A. (2021). Fintech, inclusão digital e bancarização no Brasil (2014-2017). *Revista de Economia Mackenzie*, 18(2), 205–227.
- AML Reputacional. (2019). *Fintechs x bancos tradicionais: Quais as semelhanças e diferenças*. <https://www.amlreputacional.com.br/2019/07/10/fintechs-x-bancos-tradicionais-quais-as-semelhanças-e-diferenças/>.
- Araújo, A. F. D. (2021). Fintechs: inovação e otimização do sistema financeiro no Brasil. TCC.

Bacharelado em Administração - Instituto Federal de Educação - Ciência e Tecnologia Do Espírito Santo – Campus Guarapari

- Arienti, P. F. (2007). Reestruturação e consolidação do sistema bancário privado brasileiro. *Ensaio FEE*, 28(2).
- Azevedo, G. C. de. (2023). Estudo comparativo entre o desempenho bancário tradicional e as principais fintechs do mercado brasileiro entre 2020 e 2022. 61 f. 2023. TCC. Bacharelado em Ciências Econômicas – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.
- Banco Central do Brasil [BCB]. (1988). Resolução nº 1.524, de 21 de setembro de 1988. Brasília.
- BCB. (2020). Circular 4015/2020. Brasília.
- BCB. (2022). Resolução nº 232/2022. Brasília.
- BCB. (2023). Relatório de Economia Bancária REB. Brasília.
- BCB. (2023). Fintechs e a Transformação Digital no Setor Financeiro: Tendências e Desafios. Brasília.
- BCB. (2023). Abordagens regulatórias para a inovação financeira: Sandbox Regulatório e Open Finance. Brasília.
- BCB. (2023). Resolução CMN nº 5.060, de 16 de fevereiro de 2023. Brasília.
- BCB. (2024). Relatório de Estabilidade Financeira REF. V. 23, nº 1, abril 2024. <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/ref>. Brasília.
- BCB. (2024). Relatório de estatísticas do Open Finance. Brasília.
- BCG Boston Consulting Group. (2024). Global Fintech 2024: Prudence, profits and growth.
- Bouncken, R. B., et al. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9 (3), 577-601.
- Caminha, R. R. (2021). Fintechs e bancos centrais: novos desafios regulatórios. *Revista da Procuradoria-Geral do Banco Central*, 15(1), 107–126.
- Cardoso, M., Azevedo, P. F. D., & Barbosa, K. D. S. (2016). Concorrência no setor bancário brasileiro: Bancos individuais versus conglomerados bancários. *Pesquisa e Planejamento Econômico PPE*, 46 (1), abr.
- Cavalheiro, A. M. (2020). As inovações disruptivas no sistema financeiro: as fintechs de crédito e a lei da usura. TCC. Bacharelado em Direito, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF
- Celcoin News. (2024). *O impacto das fintechs ao longo de 25 anos*. <https://www.celcoin.com.br/news/o-impacto-das-fintechs-ao-longo-de-25-anos/>.
- Chisti, S., Barberis, J. (2017). *A revolução Fintech: o manual das startups financeiras*. Alta Books.
- Coradin, M. R. (2022). Os desafios para a regulação financeira com o advento de novas tecnologias e novos modelos de negócio: Fintechs, big techs e criptoativos. *Revista de Debates em Economia Aplicada*, 2 (3)
- Costa, F. N. (2019). *Fintechs versus Bancos: Competição ou Parceria*. Instituto de Economia - Unicamp. <https://www.eco.unicamp.br/midia/fintechs-versus-bancos-competicao-ou-parceria>.
- Costa, L. V. S. (2025). Transformação do Sistema Bancário Nacional: o surgimento dos bancos digitais e suas implicações. TCC. Bacharelado em Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais — Campus Ouro Preto.
- Diniz, e. H., & Cernev, a. K. (2019). Fintech: a sexta onda de inovações no sistema financeiro. Inovação em serviços na economia do compartilhamento. São Paulo: Saraiva Educação.
- Distrito. (2025). *Fintech report: IA, investimentos e o futuro do setor financeiro na América Latina*. <https://materiais.distrito.me/fintech-report-2025>.
- Dedehayir, O., & Steinert, M. (2016). The hype cycle model: A review and future directions. *Technological Forecasting and Social Change*, 108, 28-41.
- Dock. (2025) *IA no setor financeiro: As possibilidades da GenAI para enfrentar os desafios do mercado*. <https://dock.tech/fluid/blog/tecnologia/ia-no-setor-financeiro-genai/>.
- Diniz, B. (2020). *O fenômeno fintech: tudo sobre o movimento que está transformando o mercado financeiro no Brasil e no mundo*. Alta Books.
- Exame (2025). *O Brasil é um oceano vermelho para fintechs, mas atraiu essa startup do Cazaquistão. Por quê?* <https://exame.com/negocios/em-busca-do-oceano-vermelho-por-que-uma-startup-do-cazaquistao-esta-desembarcando-no-brasil/>.

- Febraban Tech. (2025). *O futuro dos bancos na era inteligente*.  
<https://febrabantech.febraban.org.br/temas/inteligencia-artificial/febraban-tech-2025-o-futuro-dos-bancos-na-era-inteligente>.
- Feitosa, C. D. M. G. B. (2021). Fintechs: Impactos na performance financeira do mercado bancário brasileiro. *Revista Debates Em Economia Aplicada – REDEA*, 1(1), 15–30.
- Feyen, E., Natarajan, H., & Saal, M. (2023). *Fintech and the Future of Finance*. World Bank Publications-Books.
- Finsiders Brasil. (2024). *A importância do compliance para as fintechs*.  
<https://finsidersbrasil.com.br/opinioes-e-artigos-fintechs/a-importancia-do-compliance-para-as-fintechs>.
- Investimentos One. (2023) *Fintechs e a disrupção do setor financeiro: A inovação das startups financeiras*. <https://investimentos.one/tecnologia/fintechs-e-a-disrupcao-do-setor-financeiro-como-as-startups-financeiras-estao-inovando-e-desafiando-as-instituicoes-tradicionais/>.
- FGC Fundo Garantidor do Crédito FGC. (2024). Relatório de Gestão do FGC. Brasília.
- Hax, A. C., & Wilde II, D. (2010). *The delta model*. New York, NY: Springer.
- Jota. (2021). *Em disputa com bancos, fintechs são cobradas a ter regulação mais rigorosa*.  
<https://www.jota.info/tributos-e-empresas/mercado/em-disputa-com-bancos-fintechs-sao-cobradas-a-ter-regulacao-mais-rigorosa>.
- Jussani, A. C., de Castro Krakauer, P. V., & Polo, E. F. (2010). Reflexões sobre a estratégia do oceano azul: uma comparação com as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 2(2), 17-37.
- Katori, F. Y. (2017). O Impacto das Fintechs no Setor Bancário Nacional. *Revista de Iniciação Científica, Tecnológica e Artística – Senac*, v. 8, n. 2.
- KPMG. (2024). *O futuro das fintechs está em um ecossistema digital conectado*.  
<https://kpmg.com/br/pt/insights/2024/02/fintech-ecossistema-digital.html>
- Lima, D. & Vicente. L. (2024). *E-Money Regulation in Brazil - Fintech Brief*. International Association of Deposit Insurers IADI. <https://www.iadi.org/2024/04/iadi-fintech-brief-no-17-e-money-regulation-in-brazil/>.
- Marques, L. J. G. (2025). Inclusão financeira no Brasil: o papel da transformação digital dos serviços financeiros na democratização do sistema bancário brasileiro. TCC. Bacharelado em Ciências Econômicas, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Nappi, J. F., De Deos, S. S., de Mendonça, A. R. R., & Mattos, O. M. B. (2018) Evolução da regulação bancária no brasil: uma análise pós-keynesiana. Anais do XXIII Encontro Nacional de Economia Política.
- Nascimento, C. S. S. do, Soares, B. K., & Santos, F. de A. (2021). Estudo comparativo sobre financiamentos ofertados pelas fintechs, cooperativas financeiras e bancos tradicionais no Brasil. *Revista Linceu On-Line*, 10(1), 44–60.
- Oliveira, G. C. D. (2008). Sistema financeiro: Uma análise do setor bancário brasileiro. *Brazilian Journal of Political Economy*, 28, 178-180.
- Omarini, A. (2021). FinTechs: Unbundling and re-bundling in the open industry of banking. In *The Routledge Handbook of FinTech* (pp. 193-215). Routledge.
- Organizze. (2025). *O futuro das finanças: Como a IA está mudando a forma de lidar com dinheiro*.  
<https://www.organizze.com.br/blog/educacao-financeira/futuro-das-financas>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Pag Útil. (2025). *Fintechs em 2025: O que muda em segurança e compliance para empresas*.  
<https://pagutil.com.br/fintechs-seguranca-compliance/>.
- Pascual A. G. & Natalucci, F. (2022) *O avanço rápido das fintech representa um desafio para os reguladores*. FMI Fundo Monetário Internacional.  
<https://www.imf.org/pt/blogs/articles/2022/04/13/blog041322-sm2022-gfsr-ch3>.
- Peat, J., Kelly, O., & Broby, D. (2017). Fintech: hype or reality?. International Public Policy Institute (IPPI), Policy Brief. University of Strathclyde, Glasgow.
- Penha, C. E. N. (2024) O impacto das fintechs na economia brasileira e o seu papel na inclusão

- financeira. 34 f. TCC. Bacharelado em Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís.
- Pereira, R., dos Santos Passari, É., Santos, S., Torresan, D. D. C. M., da Silva, P. V., & Pimentel, R. E. (2025). O impacto das fintechs e do PIX no atendimento às pessoas jurídicas. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 13(33), 49-77.
- Pesavento, F., & Corazza, G. (2000). Crise e reestruturação bancária no Brasil. Salão de Iniciação Científica. Livro de resumos. Porto Alegre: UFRGS, 2000.
- Pietschmann, T. L., Martignago, G. (2023). Governança corporativa em fintechs. Anais do XXVI SEMEAD.
- Rede Líderes. (2025). *Por que o compliance é essencial para fintechs?*. Rede Líderes. <https://redelideres.com/2025/02/11/por-que-o-compliance-e-essencial-para-fintechs/>.
- Porter, M. E. (1999). *On competition*. Gulf Professional Publishing.
- PwC. (2026). *Open Finance pode gerar R\$ 42 bilhões em novas receitas para bancos no Brasil até 2026*. <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/release/pwc-open-finance-pode-gerar-42-bilhoes-em-novas-receitas-para-bancos-no-brasil-ate-2026.html>.
- Rabha, C. C. E. (2022) Utilização das fintechs por um banco de desenvolvimento para promoção do acesso ao crédito: estudo de caso do BNDES. *Revista do BNDES*, 29(57), 59-95.
- Resende, M. (1992). Mensuração da Concentração Bancária no Brasil, 1970/86. *Análise Econômica*, 10 (17).
- Revista Veja. (2025). *Crise de confiança no sistema financeiro força freio na expansão das fintechs*. <https://veja.abril.com.br/economia/crise-de-confianca-no-sistema-financeiro-forca-freio-na-expansao-das-fintechs/>.
- Rezende, J. F. C., & Nogueira, A. R. R. (2011). Prospectiva do varejo bancário: Configurações organizacionais a partir da tecnologia da informação. *Datagramazero*, 12 (4), Artigo 1. <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/7112>
- Ribeiro, L. M. (2025). *Expansão internacional e digitalização financeira na América Latina: O case Nubank*. TCC. Bacharelado em Relações Internacionais – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Rocha, D. M., dos Santos, L. B., & Sousa, P. R. P. (2021). O surgimento das fintechs e o seu impacto no sistema bancário brasileiro. *DRPEES-Desenvolvimento Regional com Políticas Econômicas Estratégicas e Sustentáveis: Governos Municipais, Estaduais e Federal Integrado*, 2(1).
- Rocha, J., & Christopoulos, T. P. (2023). A visão da grande mídia sobre a revolução Fintech. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 46.
- Schwartz, P. (1996). *The art of long view: planning for the future in an uncertain world*. New York: Doubleday.
- Silva, R. V. P.; Lopes Jr, E. P.; Câmara, S. F.; Torres Jr., P. (2022) Dinâmica de Competição versus Colaboração entre Fintechs e Provedores Tradicionais de Serviços Financeiros no Brasil. XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022 On-line - 21 - 23 de set de 2022.
- Silva, V. B. S., Garcia Junior, W. R. R., & Araújo, C. V. P. (2023). Fintechs: (R)evolução bancária na era da economia digital. *Revista da Procuradoria-Geral do Banco Central*, 17(2), 1–25.
- Souza, F. M., Rezende Campos, A., Castro, D. T., Vidal, R. C., & Ruiz, F. F. (2020). O estudo da composição da clientela e das vantagens e desvantagens dos serviços prestados pelas fintechs em uma amostra no corpo discente de administrativo da universidade de Gurupi–UNIRG. *Humanidades & Inovação*, 7(9), 346-360.
- Souza, M. V. de, & Silva, H. M. R. da. (2021). Intenção de uso de fintechs: Uma revisão sistemática de literatura. *Anais do IX Encontro de Marketing da ANPAD*.
- Startupi (2023). *Fintech: Um conceito não tão recente assim*. <https://startupi.com.br/fintech-um-conceito-nao-tao-recente-assim/>
- Stripe. (2024). *Fintechs e inovação: Posição atual e direção futura das tecnologias financeiras*. Stripe Blog. <https://stripe.com/br/resources/more/fintech-innovation-where-financial-technology-is-today-and-where-its-heading>
- Teixeira, N. G. (1988). Origem do sistema multibancário brasileiro: Das reformas dos anos 60 à crise dos anos 80. Tese de Doutorado. Instituto de Economia - Universidade Estadual de

Campinas.

- Topaz. (2024). *O que são Fintechs: O Guia Completo de Como Funcionam*. <https://www.topazevolution.com/blog/o-que-sao-fintechs>
- TopInvest. (2025). *Tipos de bancos: Quais são, diferenças e suas classificações*. <https://www.topinvest.com.br/bancos-comerciais-de-investimentos-e-multiplos/>.
- Transfeera. (2025). *Fintechs do futuro: Como segurança e compliance evoluem e redefinem a confiança no setor*. <https://transfeera.com/blog/fintechs-do-futuro/>
- Tregoe, B., & Zimmerman, J. (1983). Strategic Thinking: The Key to Corporate Survival. *Industrial Management & Data Systems*, 83(7/8), 17-21.
- Triches, D., & Bertoldi, A. (2006). A evolução do sistema de pagamentos brasileiro: uma abordagem comparada com os países selecionados no período 1995-2003. *Revista de Economia Contemporânea*, 10, 299-322.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso Editora
- Zugliani, G. V. (2021). *Estudo do ecossistema de inovação de fintechs*. TCC. Engenharia de Produção Universidade de São Paulo.