

# A EVOLUÇÃO DIGITAL DO MERCADO BANCÁRIO BRASILEIRO: Análise comparativa entre bancos tradicionais e bancos digitais

JULIANA DE SOUZA MOURA<sup>1</sup>  
LEILA RODRIGUES BARBOSA<sup>2</sup>  
MATHEUS MARIO DA COSTA HENRICH<sup>3</sup>  
REGIANE CRISTINA BATISTA<sup>4</sup>  
ANTÔNIO CLAUDIO FERREIRA<sup>5</sup>

## RESUMO

As instituições bancárias tradicionais tiveram que se adequar para manter sua fatia de mercado e não perder espaço para os bancos digitais que têm buscado oferecer serviços cada vez mais modernos e eficientes aos seus clientes, trazendo uma gama de facilidades e acesso menos burocráticos, de modo que, a partir dessa ameaça, os bancos convencionais para manter a competitividade começaram a adotar novas ferramentas como o internet banking, que pode ser instalado em aparelhos eletrônicos celulares, tablets e extensões para computadores ou até mesmo com acesso remoto online. Devido esse avanço tecnológico o estudo irá identificar e analisar os efeitos das transformações tecnológicas no contexto das principais instituições bancárias tradicionais brasileiras e como estas têm lidado com um novo nicho do mercado denominado como bancos digitais, objetivando igualmente comparar as vantagens e desvantagens que essas organizações propõem. Para o desenvolvimento deste trabalho será realizado pesquisa exploratória de caráter qualitativo, tendo como base principal a revisão bibliográfica. A transformação digital e a ascensão das *fintechs* e das instituições digitais estão a moldar o mercado bancário e a desafiar os bancos tradicionais a adaptarem-se às exigências dos clientes para uma experiência mais digital. Embora esta mudança tenha um impacto financeiro significativo, também proporciona oportunidades para melhorar o serviço ao cliente, aumentar a fidelidade do cliente e permanecer competitivo num mercado em constante evolução.

**Palavras-chave:** Bancos Digitais; Bancos Tradicionais; Tecnologia.

## ABSTRACT/ RESUMEN

Traditional banking institutions have had to adapt to maintain their market share and avoid losing ground to digital banks that have sought to offer increasingly modern and efficient services to their clients, providing a range of conveniences and less bureaucratic access. In response to this threat, conventional banks, in order to sustain competitiveness, have begun to adopt new tools such as internet banking, which can be installed on electronic devices such as mobile phones, tablets, and computer extensions, or even accessed remotely online. Due to this technological

---

<sup>1</sup> Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal Goiano - Campus Campos Belos. E-mail: juliana.moura@estudante.ifgoiano.edu.br

<sup>2</sup> Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal Goiano - Campus Campos Belos. E-mail: leila.barbosa@estudante.ifgoiano.edu.br

<sup>3</sup> Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal Goiano - Campus Campos Belos. E-mail: matheus.henrich@estudante.ifgoiano.edu.br

<sup>4</sup> Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal Goiano - Campus Campos Belos. E-mail: regiane.cristina@estudante.ifgoiano.edu.br

<sup>5</sup> Mestre Docente do Instituto Federal Goiano - Campus Campos Belos. E-mail: antonio.ferreira@ifgoiano.edu.br

advancement, the study aims to identify and analyze the effects of technological transformations in the context of the major Brazilian traditional banking institutions and how they have dealt with a new market niche known as digital banks. The objective is also to compare the advantages and disadvantages proposed by these organizations. For the development of this work, exploratory qualitative research will be conducted, with the main basis being a literature review. Digital transformation and the rise of fintech and digital institutions are shaping the banking market and challenging traditional banks to adapt to customer demands for a more digital experience. Although this change has a significant financial impact, it also provides opportunities to improve customer service, increase customer loyalty, and remain competitive in an ever-evolving market.

Keywords: Digital Banks; Traditional Banks; Technology.

## INTRODUÇÃO

O mercado bancário brasileiro vem evoluindo desde 1980 na busca por maior competitividade, segurança, melhoria dos processos e na digitalização da relação com os clientes (MARQUES, 2019). Para atribuir um crescimento econômico e limitar a desigualdade social, os bancos tradicionais tiveram a necessidade de incluir-se a uma nova tecnologia que são os bancos digitais, que facilita o acesso ao serviço bancário, aumentando as transações financeiras e as operações realizadas, diminuindo as taxas e economizando o tempo dos clientes.

Os bancos tradicionais apresentam vantagens como a comodidade de se ter agências físicas e a confiança que os usuários podem não possuir em instituições menores e menos conhecidas. Por outro lado, essas vantagens podem ter um custo, seja através de taxas e juros mais altos, pacotes de serviços ou maior tempo em grandes filas (FEBRABAN, 2019). No Brasil, existe uma baixa concorrência no setor, com a maioria dos clientes alocados em cinco bancos: Itaú Unibanco, Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal e Santander, esses possuem os maiores valores em ativos do país e foram os bancos tradicionais pesquisados neste trabalho.

Por outro lado, os bancos digitais foram criados em 2013, porém passaram a ser regulamentados em 2018 por meio da resolução 4.656/18 e também por uma exigência do Conselho Monetário Nacional, essas instituições analisam o nicho de mercado trazendo facilidade e comodidade aos clientes, além de trazer novas tecnologias e inovações para a utilização dos serviços que tem como benefícios, novas experiências na utilização do serviço bancário, aumento na velocidade de transações financeiras, entre outros (ANDRADE, 2019). Nesse nicho de mercado pode-se citar como as principais startups *fintechs*<sup>6</sup> digitais, Nubank, Inter, C6 BANK, banco ORIGINAL, NEON, banco PAN.

---

<sup>6</sup> A palavra *fintech* é uma abreviação para *financial technology* (tecnologia financeira, em português). Ela é usada para se referir a startups ou empresas que desenvolvem produtos financeiros totalmente digitais, nas quais o uso da tecnologia é o principal diferencial em relação às empresas tradicionais do setor.

Com os avanços tecnológicos decorrentes das mudanças globais a sociedade como um todo foi obrigada a adaptar-se, principalmente às organizações para se manterem competitivas frente à concorrência, essa evolução digital tem transformado diversos setores da economia, e o mercado bancário não é exceção.

Devido esse avanço tecnológico o estudo irá identificar e analisar os efeitos das transformações tecnológicas no contexto das principais instituições bancárias tradicionais brasileiras e como estas têm lidado com um novo nicho do mercado denominado bancos digitais, objetivando comparar igualmente as vantagens e desvantagens que essas organizações propõem.

Ainda com o presente estudo tem-se como objetivos específicos: identificar na literatura científica as principais instituições bancárias tradicionais e digitais brasileiras; verificar e apontar as principais características e funcionalidades que diferenciam os bancos convencionais dos 100% digitais/*fintechs*; apontar as estratégias adotadas pelos bancos tradicionais e digitais para se adaptarem à evolução digital do mercado bancário brasileiro, bem como suas vantagens e desvantagens; descrever os impactos no cenário mercadológico das instituições financeiras bancárias tradicionais com a chegada das digitais/*fintechs*; discutir as oportunidades que a transformação digital/*fintechs* pode oferecer para o setor.

Vale ressaltar que nesse contexto as instituições bancárias são responsáveis pela movimentação da economia brasileira, pois é através delas que temos capital para financiamento da produção agrícola, da construção civil e industrial fazendo girar a economia, maximizando os lucros e reduzindo os custos, com a transformação digital/*fintechs* (MARQUES, 2019).

Nesse contexto as instituições bancárias mais tradicionais tiveram que se adequar para manter sua fatia de mercado e não perder espaço para os bancos digitais que têm buscado oferecer serviços cada vez mais modernos e eficientes aos seus clientes, trazendo uma gama de facilidades e acesso menos burocráticos, de modo que, a partir dessa ameaça, os bancos convencionais para manter a competitividade começaram a adotar novas ferramentas como o *internet banking*, que pode ser instalado em aparelhos eletrônicos celulares, tablets e extensões para computadores ou até mesmo com acesso remoto online.

Por outro lado, é necessário esclarecer que a principal diferença dessas empresas é que, enquanto uma é 100% remota, ou seja, não possui barreiras geográficas, as tradicionais funcionam através do suporte físico levantando o questionamento de qual traz uma melhor experiência ao usuário e de que forma essa transição tem impactado o setor bancário brasileiro.

Fonseca (2010, p. 14) aponta que:

Os bancos brasileiros, pioneiros na ampla utilização de recursos de TI, já identificaram há muitos anos que o futuro está na realização de negócios na Era Digital [...]. O papel

dos bancos, nesse novo cenário, adquire uma nova dimensão pela possibilidade de ser um dos elos da cadeia de valor que as empresas estão formando no novo ambiente, ao mesmo tempo em que essas instituições precisam ficar atentas aos desafios dos novos concorrentes.

Diante desse contexto, a partir do método de revisão bibliográfica foi possível realizar uma análise comparativa mais aprofundada entre bancos tradicionais e bancos digitais, de forma que esse estudo torna-se relevante não só para trazer informações importantes sobre o processo de digitalização e suas implicações para o setor, bem como, para entender as diferenças entre as duas modalidades e as possíveis vantagens e desvantagens de cada uma delas no âmbito do mercado financeiro nacional. Assim, a escolha do tema se justifica pela importância de entender as mudanças em curso no setor bancário e as possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias, contribuindo para uma reflexão crítica sobre o futuro do mercado bancário, nascendo os bancos digitais, que torna o cliente digital, ou seja, ele não tem a necessidade de ir a uma agência física e o seu custo é baixo (MARQUES, 2019).

Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada pesquisa exploratória através do método qualitativo, tendo como base principal a revisão bibliográfica, utilizando uma metodologia que visa fornecer resposta para o seguinte problema de pesquisa: Qual a evolução na relação de mercado entre os bancos tradicionais e os bancos digitais?

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste tópico serão apresentadas as principais informações sobre o surgimento do setor bancário nacional, as instituições bancárias no Brasil: características e diferenciações entre os bancos digitais e bancos tradicionais, mostrando as transformações no mercado bancário nas principais instituições, considerando as estratégias adotadas, as vantagens e desvantagens e a oportunidade que a transformação digital pode oferecer para o setor.

### **O surgimento do setor bancário nacional**

Os primeiros bancos nacionais foram fundados em 1808, onde as atividades se tornaram interessantes sob o ponto de vista econômico, que na época trazia a necessidade da criação de instituições para financiar o comércio, e para lidar com as finanças do governo devido às instalações da corte portuguesa no Brasil (CARDOSO, 2010).

Segundo Neto (2004), o primeiro banco a ser criado no Brasil foi o Banco do Brasil, em 1808, pelo príncipe regente D. João VI que ainda existe até os dias atuais e é considerada como uma das maiores instituições financeiras do país. Além disso, segundo o mesmo autor, ao longo

do século XIX, foram criados vários outros bancos, incluindo o Banco Comercial do Rio de Janeiro (que mais tarde se tornou o Banco Real), o Banco de Crédito Real de Minas Gerais e o Banco da Província de São Paulo (que mais tarde se tornou o Banco Itaú).

Diante desse cenário, no século XX, com a industrialização do país e o crescimento da economia, surgiram mais bancos bastante diversificados, incluindo bancos públicos e privados, bancos comerciais<sup>7</sup> e de investimento<sup>8</sup>, cooperativas de crédito e outras instituições financeiras. O Brasil é o centro de alguns dos maiores bancos da América Latina e do mundo, e o setor bancário continua a desempenhar um papel importante na economia do país.

Além disso, outro fator importante para a evolução do cenário bancário brasileiro foi a criação do Código Comercial Brasileiro, lei nº 556 de 25 de Junho de 1850, que, segundo Pinto (2012, p. 34):

[...] foi promulgado pelo governo através da Lei nº556. Baseado nos Códigos Comerciais francês e português, o código deu ao país uma legislação mercantil própria, onde podemos destacar: a regulamentação da profissão de banqueiro e das operações bancárias; a regulamentação dos contratos e as obrigações mercantis, como a hipoteca e o penhor mercantil; a organização das Companhias (Sociedades Anônimas) e Sociedades Comerciais.

Nesse sentido, vale ressaltar que a elaboração dessa lei foi importante para estabelecer um conjunto de regras e regulamentações que ajudaram a desenvolver o setor comercial e financeiro no Brasil, dando mais segurança e estabilidade às transações comerciais e financeiras. Além disso, ela forneceu uma base jurídica sólida para a criação e desenvolvimento de empresas e instituições financeiras, o que ajudou a impulsionar o crescimento econômico do país.

### **Instituições bancárias no Brasil: características e diferenciações entre os bancos tradicionais e bancos digitais**

O setor bancário brasileiro passou por significativas transformações nos últimos anos, impulsionadas pelo avanço da tecnologia e a crescente adoção de serviços financeiros digitais que tem como característica principal as transações online. Nesse contexto, é essencial identificar e compreender as principais instituições bancárias tradicionais e digitais que operam no país.

---

<sup>7</sup> Conforme RESOLUÇÃO CMN Nº 5.060, DE 16 DE FEVEREIRO DE 2023, o banco comercial consiste em instituição financeira que tem como atividade principal a intermediação de recursos financeiros e a custódia de valores.

<sup>8</sup> Conforme RESOLUÇÃO CMN Nº 5.046, DE 25 DE NOVEMBRO DE 2022, os bancos de investimentos são instituições financeiras de natureza privada, especializadas em operações de participação societária de caráter temporário, de financiamento da atividade produtiva para suprimento de capital fixo e de giro e de administração de recursos de terceiros.

No quadro 1, serão apresentadas as principais instituições bancárias tradicionais e digitais com as principais características que os diferenciam.

Para que seja possível apontar posteriormente o que os distingue dos bancos digitais:

#### QUADRO 1- PRINCIPAIS BANCOS TRADICIONAIS

BANCOS TRADICIONAIS	SOBRE O BANCO	CARACTERÍSTICAS DO BANCO
	<p>Há exatos 170 anos, nasceu o Banco do Brasil. Trata-se do banco mais longevo do país. A Caixa Econômica, sem o adjetivo “Federal” e com ação limitada ao Rio de Janeiro, seria fundada oito anos depois. [...] A primeira experiência bancária do Brasil remonta a 1808. Depois de fugir de Lisboa e instalar-se no Rio de Janeiro, o príncipe regente D. João criou o primeiro Banco do Brasil, que teve como missão financiar o império luso-brasileiro. [...] O crescimento se deu de forma significativa na República. Logo o Banco do Brasil se transformou no financiador oficial da agricultura, status que até hoje conserva. Ele voltou a ser, tal qual no Império, o principal instrumento do governo para as políticas monetárias — o Banco Central, atual autoridade monetária, só seria criado em 1964. Hoje uma empresa de economia mista, é a segunda maior instituição bancária do país em ativos, atrás apenas do Bradesco (AGÊNCIA SENADO, 2023. s. p.).</p>	<p><b>Banco Público:</b> O Banco do Brasil é uma instituição financeira estatal, o que significa que é de propriedade do governo federal brasileiro. Essa característica fundamental reflete sua responsabilidade em promover políticas econômicas do governo e apoiar o desenvolvimento econômico do país.</p> <p><b>Atuação Nacional e Internacional:</b> O Banco do Brasil tem uma presença significativa tanto em território nacional quanto internacional. No Brasil, possui uma ampla rede de agências e pontos de atendimento, abrangendo todo o país. Além disso, o banco mantém operações em outros países, fornecendo serviços financeiros e apoio a empresas brasileiras que atuam globalmente.</p> <p><b>Diversidade de Produtos e Serviços:</b> O Banco do Brasil oferece uma ampla gama de produtos e serviços financeiros, atendendo tanto a pessoas físicas quanto a pessoas jurídicas. Isso inclui contas correntes, crédito imobiliário, loterias, leilões, empréstimos, cartões de crédito, seguros e muito mais.</p> <p><b>Tecnologia Avançada:</b> O Banco do Brasil investe em tecnologia para fornecer serviços bancários modernos e eficientes aos seus clientes. Isso inclui aplicativos móveis, caixas eletrônicos e uma plataforma online robusta que permite transações bancárias e serviços bancários remotos.</p> <p><b>Parcerias Estratégicas:</b> O banco estabelece parcerias estratégicas com várias empresas, incluindo varejistas, para expandir seu alcance e oferecer serviços financeiros a um público mais amplo. Além disso, o Banco do Brasil colabora com programas sociais do governo para apoiar iniciativas que</p>

		<p>promovem o bem-estar social e econômico.</p> <p>Compromisso com a Sustentabilidade e Responsabilidade Social: O Banco do Brasil incorpora em sua missão o compromisso com a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social. Isso envolve a promoção de práticas bancárias sustentáveis, o financiamento de projetos ambientalmente responsáveis e o apoio a programas sociais que beneficiam comunidades em todo o Brasil.</p> <p>História e Tradição: O Banco do Brasil tem uma história rica e diversificada que remonta à sua fundação em 1808. Ao longo dos anos, desempenhou um papel crucial no financiamento do comércio, da mineração e da industrialização do Brasil, contribuindo para o desenvolvimento econômico do país (AGÊNCIA SENADO, 2023. s. p.).</p>
	<p>No dia 12 de janeiro de 1861, Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, que fundou a Caixa Econômica da Corte. Desde então, a CAIXA caminha lado a lado com a trajetória do país, acompanhando seu crescimento e o de sua população. A CAIXA sempre esteve presente em todas as principais transformações da história do país, como mudanças de regimes políticos, processos de urbanização e industrialização, apoiando e ajudando o Brasil. [...] Desde sua criação, em 1861, a CAIXA se modernizou, e hoje apresenta um design mais limpo, que remete a duas de suas mais marcantes características: solidez e segurança (CAIXA, 2023 s. p.).</p>	<p>Banco público;</p> <p>Atua nacional e internacionalmente;</p> <p>Pacote de produtos e serviços: Contas, crédito imobiliário, loteria, leilões, empréstimos, cartões de créditos, seguros. etc;</p> <p>Nicho de atendimento para pessoas físicas e jurídicas;</p> <p>Dispõe de tecnologias como: aplicativos móveis, caixas eletrônicos e plataforma online;</p> <p>Parceria com empresas varejistas, programas sociais do Governo, entre outras;</p> <p>Uma das missões do banco é o compromisso com a sustentabilidade, ambiental e responsabilidade social (CAIXA, 2023 s. p.).</p>
 	<p>Em 1924 João Moreira Salles funda a Casa Moreira Salles em Poços de Caldas, centro financeiro e cafeicultor regional na época, como extensão dos negócios relacionados à comercialização de café da família. [...] Em 1973 a Instituição passa a se chamar</p>	<p>Banco comercial;</p> <p>Atuação nacional e internacional;</p> <p>Oferta produtos e serviços como: cartões, contas, empréstimos, seguros;</p> <p>Nicho de atendimento para pessoas físicas e jurídicas;</p> <p>Dispõe de tecnologias como: aplicativos móveis, caixas eletrônicos e plataforma online;</p>

	<p>Banco Itaú S.A., adotando o logotipo usado até os dias de hoje. À época era o segundo maior banco do Brasil em volume de depósitos e o primeiro em número de agências, com 468 pontos de atendimento (ITAÚ S.A, 2023 s. p.).</p>	<p>Parceria com empresas varejistas, redes de supermercado, companhias aéreas, etc.</p> <p>Dentre os objetivos organizacionais da empresa percebe-se o foco nas ações de responsabilidade socioambiental, e os programas de inclusão social e gestão de talentos (ITAÚ S.A, 2023 s. p.).</p>
	<p>O Bradesco foi fundado em 1943, em Marília, no interior de São Paulo, com o nome de Banco Brasileiro de Descontos. Sua estratégia inicial consistia em atrair o pequeno comerciante, o funcionário público, pessoas de posses modestas, ao contrário dos bancos da época, que só tinham atenções para os grandes proprietários de terras. O Bradesco é um dos primeiros a estimular o uso de cheques por seus correntistas, que são orientados a preencher as folhas nas próprias agências. Em 1946, a matriz é transferida para a capital paulista, na rua Álvares Penteado, no centro da cidade (BRADESCO, 2023 s. p.).</p>	<p>Banco comercial;</p> <p>Atua nacional e internacionalmente;</p> <p>Oferta produtos e serviços como: cartões, contas, empréstimos, seguros, etc;</p> <p>Nicho de atendimento para pessoas físicas e jurídicas;</p> <p>Dispõe de tecnologias como: aplicativos móveis, caixas eletrônicos e plataforma online;</p> <p>Tem parcerias com empresas varejistas, programas de benefícios, entre outras;</p> <p>A organização busca sempre promover ações para o aumento da sua responsabilidade socioambiental, bem como, realizar programas de inclusão social (BRADESCO, 2023 s. p.).</p>
	<p>O Grupo Santander foi fundado na Espanha em 1857 e expandiu-se mundialmente por meio de várias aquisições. Em 1957, o Grupo Santander (“Grupo”) entrou no mercado brasileiro por meio de um contrato operacional com o Banco Intercontinental do Brasil S.A. Em 1970, o Grupo abriu um escritório de representação no Brasil, seguido pela abertura da primeira agência, em 1982. A partir dos anos 90, o Grupo procurou intensificar a sua presença na América Latina, em particular no Brasil, [...] Somos o terceiro maior banco privado no Brasil e o único banco internacional com escala no país. Atuamos nos segmentos varejo e atacado com ofertas de alto valor agregado, que nos permite oferecer um amplo portfólio de</p>	<p>Banco comercial;</p> <p>Nacional e internacional;</p> <p>Oferta produtos e serviços como: cartões, contas, empréstimos, seguros, etc;</p> <p>Nicho de atendimento para pessoas físicas e jurídicas;</p> <p>Dispõe de tecnologias como: aplicativos móveis, caixas eletrônicos e plataforma online; e</p> <p>Tem parcerias com empresas varejistas, programas de benefícios, entre outras;</p> <p>A organização busca sempre promover ações para o aumento da sua responsabilidade socioambiental, bem como, realizar programas de inclusão social e impulsionamento da tecnologia e educação da população por meio do Santander universidades e Santander bolsas no mundo todo (SANTANDER, 2023 s. p.).</p>

	produtos e serviços para pessoas físicas, pequenas e médias empresas e atacado (SANTANDER, 2023 s. p.).	
--	---	--

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

No quadro 2, estão relacionadas as principais *startups fintechs* digitais que atuam no setor financeiro, tendo suas atividades 100% digitais, e os principais serviços oferecidos aos clientes:

#### QUADRO 2- PRINCIPAIS BANCOS DIGITAIS

STARTUPS FINTECHS DIGITAIS	SOBRE O BANCO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
	O Nu nasceu em 2013 com a missão de lutar contra a complexidade para empoderar pessoas diariamente, reinventando os serviços financeiros. Somos uma das maiores plataformas de serviços financeiros digitais no mundo, servindo 80 milhões de clientes no Brasil, México e Colômbia (NUBANK, 2023 s. p).	Startup financeira 100% digital Sem taxa de anuidade; Conta corrente e cartão de crédito totalmente digitais; Interface intuitiva e fácil de usar; Oferece serviços como transferências, pagamentos e investimentos; Oferta programas de inclusão financeira, apoio a comunidades carentes, projetos de educação financeira; Dispõe de uma plataforma digital inovadora, uso de inteligência artificial para análise de dados, aplicativo móvel avançado com recursos de gestão financeira e atendimento ao cliente por meio digital (NUBANK, 2023 s. p).
	Fundado em 1994 na cidade de Belo Horizonte, como um braço da construtora MRV, a financeira Intermedium tinha como objetivo financiar operações de crédito imobiliário, entretanto, em 2005 consolidou-se no mercado de crédito consignado. Em 2008 recebeu licença para operar como banco múltiplo e já em 2014 começou a oferecer contas 100% digitais e gratuitas. Agora sob o nome de Banco Inter, é pioneira na revolução bancária brasileira, sendo o único banco, operando no país, a oferecer uma completa gama de produtos e serviços bancários totalmente digitais (MARCELINO, 2018 p. 42)	Banco 100% digital; Conta corrente digital gratuita; Possibilidade de investir em renda fixa, renda variável e criptomoedas; Cartão de crédito e débito sem anuidade; Integração com outras plataformas, como Uber e Netflix; Oferece serviços como transferências, pagamentos e empréstimos; Conta com programas de educação financeira e incentiva o empreendedorismo social; Possui uma plataforma digital avançada, aplicativo móvel completo, uso de inteligência artificial para personalização de serviços, integração com serviços de pagamento e transferência (MARCELINO, 2018 p. 42).

	<p>Fundado em fevereiro de 2018 pelos ex-sócios do BTG Pactual, Adriano Ghelman, Carlos Fonseca, Leandro Torres, Luiz Marcelo Calicchio e Marcelo Kalim, o C6 Bank é um banco digital que busca atender tanto pessoas físicas quanto jurídicas, de uma maneira completa e com baixo custo. [...] A entrada no mercado visou competir com as grandes instituições financeiras presentes no país no dia de hoje, atentando-se ao fato da digitalização do mercado financeiro e da necessidade de ter um acesso rápido e prático às suas finanças (KALIM, 2020 p. 15).</p>	<p>Banco 100% digital;          Contas digitais, pagamentos, transferências;          Plataforma intuitiva, abordagem sustentável;          Taxas competitivas, algumas transações gratuitas, tarifas personalizadas, bem como diversificação de propostas de investimentos;          Parcerias com empresas de tecnologia e startups;          Iniciativas de sustentabilidade, suporte a projetos de impacto ambiental e social;          Disponibiliza uma plataforma digital intuitiva, uso de tecnologias avançadas para segurança de transações, aplicativo móvel com recursos de gestão financeira (KALIM, 2020 p. 15).</p>
	<p>O Banco Original atua há muitos anos nas áreas de Corporate e Agronegócio, ele foi fundado em 2011 a partir da união do Banco JBS e Banco Matone, é controlado pela holding J&amp;F, que também é dona de grandes empresas como a Friboi e a Havaianas. O Banco Original surgiu com a ideia de atender as necessidades atuais dos clientes, que vivem em um mundo digital e contemporâneo (SILVA, 2017 p. 37).</p>	<p>Banco 100% digital;          Contas digitais, pagamentos, transferências;          Taxas competitivas, para algumas transações;          Foco em simplicidade e facilidade de uso;          Iniciativas de educação financeira, suporte a ONGs e projetos sociais;          Plataforma digital completa, aplicativo móvel intuitivo e personalizado, utilização de tecnologias de segurança avançadas, soluções inovadoras para pagamentos e transferências (SILVA, 2017 p. 37).</p>
	<p>A Neon é uma Instituição de Pagamento autorizada pelo Banco Central do Brasil, que atua nas modalidades de emissão de moeda eletrônica e emissão de instrumento pós-pago. Foi fundada em 2016 com a missão de unir tecnologia e design para redesenhar e simplificar a experiência financeira das pessoas, além de ajudá-las a gerir melhor o próprio dinheiro (NEON, 2023, s. p.).</p>	<p>Fintech 100% digital;          Contas digitais, pagamentos, transferências, investimentos;          Foco em simplicidade e facilidade de uso, abertura de conta rápida;          Taxas competitivas, algumas transações gratuitas, tarifas personalizadas;          Parcerias com empresas de tecnologia;          Ações de educação financeira, suporte a projetos comunitários;          Plataforma digital moderna, aplicativo móvel com funcionalidades completas, integração com serviços de pagamento e transferência, uso de inteligência artificial (NEON, 2023, s. p.).</p>
	<p>Em maio de 2011, o Banco BTG Pactual S.A. adquiriu a totalidade das ações do PAN de titularidade do Grupo Sílvio Santos, passando a compartilhar o controle do PAN</p>	<p>Banco tradicional e digital;          Contas digitais, pagamentos, transferências;          Parcerias com empresas de varejo e financeiras;          Projetos de inclusão social e financeira,</p>

	<p>com a Caixa Participações S.A.–CAIXAPAR, subsidiária integral da Caixa Econômica Federal, por meio do Acordo de Acionistas da Companhia. Também em 2011, foram firmados os primeiros Acordos de Cooperação Operacional e Comercial, visando reiterar o compromisso de parceria estratégica entre os acionistas controladores e a Companhia, bem como a complementaridade e alinhamento de interesses entre as três instituições (BANCO PAN, 2023 s. p).</p>	<p>suporte a comunidades vulneráveis; Soluções em tecnologia, atendimento digital e presencial com ampla rede de agências físicas; Aplicativo móvel com recursos de gestão financeira, plataforma de investimentos e mais funcionalidades (BANCO PAN, 2023 s. p).</p>
--	--	---

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2023.

Para embasar tais informações descritas anteriormente, o autor Skinner (2014) menciona que é possível resumir as diferenças entre os bancos tradicionais e os bancos digitais primeiramente pelo fato de que os tradicionais são instituições financeiras estabelecidas, que operam com uma estrutura física de agências, oferecendo uma ampla gama de serviços bancários, desde contas correntes até empréstimos e investimentos. Eles têm uma presença física tangível e dependem de processos burocráticos mais tradicionais, como preenchimento de formulários em papel e assinaturas manuais. Além disso, o atendimento ao cliente ocorre principalmente nas agências, com horários de funcionamento limitados.

Ainda de acordo com citado autor, por outro lado, a maior parte dos bancos digitais operam totalmente online, sem agências físicas. Eles são caracterizados por uma experiência bancária centrada na tecnologia, oferecendo serviços através de aplicativos móveis e plataformas online, proporcionando acesso conveniente a serviços bancários 24 horas por dia, 7 dias por semana. Eles se destacam por uma abordagem mais ágil e simplificada, com processos automatizados, abertura de contas online e atendimento ao cliente virtual por meio de chats e inteligência artificial, além de ter uma proposta de valor diferenciada, com foco na personalização, simplicidade e conveniência. Disponibilizando interfaces de usuário amigáveis, recursos de gestão financeira avançados e a possibilidade de realizar transações de forma rápida e fácil. Além disso, os mesmos tendem a ter estruturas de custos mais baixas devido a ter poucas ou até mesmo nenhuma agência física e custos fixos e variáveis menores também, o que pode se traduzir em tarifas e taxas mais baixas para os clientes.

Essas diferenças entre ambas refletem uma mudança no paradigma do setor bancário, impulsionada pela evolução tecnológica e pelas expectativas dos consumidores em relação à conveniência e agilidade nos serviços financeiros. Enquanto os bancos tradicionais ainda

desempenham um papel importante, os bancos digitais estão ganhando cada vez mais relevância, oferecendo uma alternativa inovadora e disruptiva no mercado financeiro, por isso a urgência no mercado financeiro como um todo investir em inovação constantemente.

### **Transformações no mercado bancário: os impactos das *fintechs* e instituições digitais sobre as instituições financeiras bancárias tradicionais**

É perceptível que os consumidores estão mais exigentes, por isso, estes têm buscado utilizar produtos e serviços de empresas que tragam maior comodidade alinhadas a atender suas expectativas, com a possibilidade de acesso e suporte rápido, de maneira prática por meio de uma tela sem a necessidade de sair de casa ou até mesmo estando em outro país com a mesma qualidade em ambas as situações.

Segundo a Federação Brasileira de Bancos, FEBRABAN (2023, s.p.) o panorama atual ressalta a influência que a revolução tecnológica vem trazendo para o mercado na totalidade e em se tratando do país, aborda que:

O Brasil está entre os dez países com maior número de usuários de telefonia móvel e internet do planeta. Dados da Anatel revelam que o país alcançou em fevereiro a marca de 250,6 milhões de celulares e densidade de 116,32 celulares por 100 habitantes. À medida que a sociedade se torna mais digital, os serviços também avançam na mesma direção. A tecnologia vem ajudando nos últimos anos a levar serviços financeiros para todos os cantos, ampliando a inclusão financeira.

Somando isso ao fato de que o setor da economia é um elemento indispensável para tal impulsionamento, dificulta ainda mais o papel dos gestores na tomada de decisões, pois a instabilidade que vem junto com as constantes mudanças no ambiente faz com que estes tenham que agir de maneira rápida e analítica com o menor número de recursos, esperando atingir o maior resultado possível.

Essas reflexões descrevem muito bem como foi e está sendo a transição das empresas bancárias tradicionais na era pós-digital dos crescentes números de startups e *fintechs* financeiras, pois, antes sua preocupação era cobrir o maior número de regiões com agências físicas, de acordo com a Febraban (2023, s.p.) agora esses dois nichos de mercado estão em um momento em que:

A digitalização e a automação de processos se tornaram comuns, e a atenção se volta para novas formas de inovação e criação de valor que vão além da simples adoção de tecnologias digitais. Nesta era, as instituições financeiras estão focadas em melhorar ainda mais a experiência do cliente, explorar novos modelos de negócio (sem esquecer de aspectos como sustentabilidade, governança e responsabilidade social) e abraçar a colaboração entre diferentes setores e atores do mercado.

Por outro lado, vale ressaltar que, em suma, a chegada dessas instituições anteriormente mencionadas trouxe uma série de impactos no cenário mercadológico dos bancos tradicionais,

que não foram muito positivos inicialmente, desafiando não só os profissionais financeiros e as grandes empresas à época. Mudanças essas que hoje estão impulsionando a inovação, melhorando a experiência do cliente e aumentando a competição no setor, no entanto, as principais implicações para os bancos convencionais ocorreram principalmente no impacto financeiro decorrente dos altos níveis de investimentos em tecnologia, com o intuito de manter a competitividade frente à concorrência, assim como houve a necessidade de alinhar os conceitos de marketing e comunicação para atender às demandas dos clientes (MARQUES, 2019).

Todavia, tanto os bancos tradicionais quanto os digitais tiveram que adotar estratégias de marketing e comunicação que se concentram na experiência digital, porém cabe ressaltar que pelo fato dos bancos digitais estarem inseridos nesse ambiente, tornou propícia a vantagem competitiva acerca dos tradicionais, enfatizando o objetivo de satisfazer as expectativas dos clientes, promovendo uma imagem de modernidade e eficiência por meio de estratégias que ressaltam a experiência digital.

### **As estratégias adotadas pelos bancos tradicionais e digitais para se adaptarem à evolução digital do mercado bancário, bem como suas vantagens e desvantagens**

Visando satisfazer os clientes os bancos começaram a evoluir com a implantação dos caixas eletrônicos, para que os clientes possam fazer as suas transações sem precisar pegar filas, depois foram instalados os aplicativos nos aparelhos de celulares onde tornaram-se mais fáceis o manuseio das contas, o mais recente é o PIX<sup>9</sup> onde pode ser feito pagamentos e recebimentos de contas a qualquer hora sem nenhuma taxa.

O atendimento ao público é uma atividade complexa em que interagem diversos elementos. Para melhorá-lo é preciso que se tenha uma visão global e integrada de todos os aspectos considerados relevantes, mesmo que, num determinado momento, se opte por acatar um ponto determinado. (DANTAS, 2004, p. 36, *apud*, MACARINI, 2014, p.26).

Para atender bem os clientes os bancos implantaram o uso de novas tecnologias de várias formas para que os clientes possam escolher qual vai suprir a sua necessidade no momento, podendo optar pelo autoatendimento ou internet banking. Nos caixas eletrônicos 24 horas os clientes podem realizar suas transações independente de qual seja sua agência.

Embora saibam que essas inovações não sejam 100% segura muitos clientes têm o conforto de poder levar o seu banco para onde quiser, tornando-se um jeito rápido, fácil e

---

<sup>9</sup> No dicionário no mundo financeiro, Pix é sinônimo de pagamento instantâneo. Ao contrário do que parece, as três letras não são uma sigla e, sim, uma marca. O meio de pagamento foi batizado dessa maneira porque a palavra Pix remete à tecnologia, pixels e transações, de uma forma simples e criativa.

diferente de efetuar as suas transações, podendo ser feita de forma tranquila e satisfatória, mesmo assim é necessário redobrar as atenções e tomar os devidos cuidados para evitarem as fraudes.

### **As oportunidades que a transformação digital/*fintechs* pode oferecer para o setor**

Visando o crescimento e permanência no mercado, as instituições bancárias vêm implantando as novas tecnologias para a satisfação e permanência dos clientes. Para que os clientes mostrem a sua satisfação, os bancos devem oferecer novos métodos de uso do produto e serviço como estratégia para que os seus clientes não mudem para outras instituições bancárias. Ao adequar as tecnologias os bancos estão buscando melhorar o atendimento ao cliente para manter-se no mercado, trazendo a satisfação, fidelidade e a permanência dos mesmos.

Para Takata (2002, *apud* VIANA, 2018 p. 12), “a introdução da tecnologia no setor bancário mundial e no Brasil foi importante para um melhor atendimento aos clientes, aumento da rentabilidade, além de favorecer aos bancos a se manterem competitivos no mercado”.

Com a evolução tecnológica os bancos estão aprimorando cada vez mais os seus equipamentos para melhor servir os clientes, para que sejam usados de forma rápida e evolutiva, trazendo conforto e confiança aos usuários na hora de efetuar quaisquer transações.

Alcançar a satisfação do consumidor/cliente é o principal objetivo das empresas, não seria diferente com as instituições bancárias, os clientes precisam consumir cada vez mais e propagar uma boa imagem da empresa e de seus produtos.

Através da utilização de aplicativos instalados em *smartphones*, computadores e TVs com o uso da internet, podendo ser utilizado quando e onde estiver, trouxe uma satisfação enorme para os clientes, aumentando assim a sensação de prazer.

## **PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

Segundo Mazucato (2018, p. 35), “a metodologia deve ser entendida como o caminho que vai levar à construção da pesquisa. São as regras elaboradas para compreender o problema e oferecer uma resposta que possa ser justificável para ele”.

Segundo Minayo (2014, p. 408) “a pesquisa qualitativa se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes”.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada pesquisa exploratória através do método qualitativo, que envolve a aplicação de uma metodologia que visa fornecer respostas fundamentadas ao problema de investigação, tendo como base principal a revisão bibliográfica. Para tal, foram realizadas consultas em artigos científicos relevantes na área do objeto de estudo, bem como consultas a fontes institucionais oficiais, tais como FEBRABAN, para assim obter informações acerca do tema e responder devidamente o problema de pesquisa, visando atingir os objetivos do trabalho.

A primeira fase foi a busca e pesquisa dos artigos relacionados ao assunto e logo em seguida a leitura para desenvolver a opinião sobre o comparativo entre os bancos. Neste caso, a pesquisa baseou-se em uma abordagem exploratória utilizando métodos qualitativos com foco principal na pesquisa bibliográfica. O objetivo foi analisar e comparar bancos tradicionais e digitais com ênfase na obtenção de informações de fontes confiáveis. Os instrumentos utilizados deram-se através da análise dos documentos pesquisados, sendo artigos acadêmicos e dados apresentados principalmente no Site da FEBRABAN, uma análise crítica destes documentos forneceu uma base sólida para o desenvolvimento de uma perspectiva informada sobre as diferenças e desafios enfrentados pelos bancos tradicionais e digitais.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa buscou, portanto, destacar aspectos do setor bancário no Brasil, que por sua vez possui uma história rica e variada, que remonta ao século XIX com a criação do Banco do Brasil e se expande ao longo dos anos com a criação de vários bancos tradicionais. Essas instituições desempenharam e desempenham um papel vital no financiamento da economia brasileira, promovendo o comércio, a mineração e posteriormente a industrialização do país.

Com base na pesquisa realizada, foi possível concluir que a transformação do setor bancário brasileiro também foi influenciada por regulamentações, por exemplo, o Código Comercial Brasileiro, código esse que foi promulgado pelo governo através da lei nº 556 de 25 de Junho de 1850, que estabeleceu regras e regulamentos para operações bancárias e comerciais, contribuindo para o desenvolvimento do setor financeiro no país.

Apesar disso, o mercado bancário brasileiro também passou por mudanças significativas desde a década de 1980, impulsionado pela busca por maior competitividade, segurança, eficiência de processos e digitalização no relacionamento com os clientes. A introdução dos bancos digitais foi uma mudança importante neste cenário que facilitou o acesso aos serviços bancários, aumentou as transações financeiras e economizou tempo dos

clientes.

Por outro lado, os bancos tradicionais com a sua presença física e confiabilidade histórica ainda apresentam vantagens, mas essas vantagens podem vir acompanhadas de custos mais elevados, como taxas e juros. Além disso, a concorrência no setor bancário brasileiro é relativamente baixa, com um pequeno número de grandes instituições dominando o mercado.

No entanto, segundo estudos nesta área, este nicho está a crescer exponencialmente, tal como a concorrência, com os bancos digitais a surgir como resposta à procura de serviços bancários mais ágeis e acessíveis. Eles se beneficiam da comodidade, rapidez nas transações e de uma abordagem menos burocrática.

Diante disso, a adaptação dos bancos tradicionais à evolução digital inclui a implementação de serviços bancários pela Internet e outras ferramentas digitais. Porém, a principal diferença é que os bancos digitais operam 100% remotamente, o que elimina barreiras geográficas, visto que a transformação digital no setor bancário é vista como uma forma de impulsionar a economia brasileira, facilitar o financiamento de projetos e reduzir custos. Essas instituições oferecem uma alternativa aos bancos tradicionais, oferecendo funcionalidades como contas digitais gratuitas, taxas competitivas, facilidade de uso e acesso por meio de aplicativos móveis. Também se destacam na promoção de iniciativas de educação financeira e de responsabilidade socioambiental.

Contudo, outra questão é como as instituições tradicionais podem efetivamente competir com os bancos digitais e como essa transformação afeta o mercado financeiro nacional. Em suma, o mercado bancário brasileiro está passando por uma evolução significativa com a entrada dos bancos digitais, e essa transformação tem implicações profundas para as instituições tradicionais, para os consumidores e para a economia como um todo. A competição entre os modelos tradicional e digital está moldando o futuro do setor bancário no Brasil.

Enquanto os bancos tradicionais continuam a oferecer uma ampla gama de produtos e serviços financeiros, com presença física em todo o país e alta confiabilidade, os bancos digitais conquistaram uma base crescente de clientes, especialmente entre aqueles que buscam conveniência, eficiência e taxas baixas.

Com base nas informações coletadas neste artigo, pode-se afirmar que as vantagens e desvantagens de cada modelo bancário devem ser cuidadosamente consideradas pelos consumidores e o mercado bancário continuará a evoluir à medida que as instituições tradicionais tentam se adaptar ao ambiente digital e às *fintechs* digitais para inovar e expandir seus serviços.

Este artigo procurou detalhar as diferenças entre os bancos tradicionais e os bancos digitais, destacando suas características distintas e as transformações no mercado bancário impulsionadas pela evolução tecnológica e pelas expectativas dos consumidores.

Portanto, deve-se ressaltar que a influência da revolução tecnológica no mercado financeiro é evidente, especialmente no contexto brasileiro, onde a digitalização e o acesso aos telefones celulares e à Internet estão em rápida expansão. Isto levou a uma maior inclusão financeira à medida que os serviços financeiros se tornaram mais acessíveis.

Ambos os tipos de bancos adotaram estratégias de marketing e comunicação para melhorar a experiência digital do cliente. Por estarem imersos nesse ambiente desde o início, os bancos digitais possuem uma vantagem competitiva focada na personalização, simplicidade e conveniência.

Com isso, conclui-se que a transformação digital e a ascensão das *fintech* e das instituições digitais estão a moldar o mercado bancário e a desafiar os bancos tradicionais a adaptarem-se às exigências dos clientes para uma experiência mais digital. Embora esta mudança tenha um impacto financeiro significativo, também proporciona oportunidades para melhorar o serviço ao cliente, aumentar a fidelidade do cliente e permanecer competitivo num mercado em constante evolução.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, I. J. F. **Avaliação de desempenho financeiro dos bancos digitais e dos bancos tradicionais.** João Pessoa - PB, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/17323/1/IJFA24042020.pdf>. Acesso em 25 jun. 2023.

BANCO PAN, Blog Pan. **Quem é o Pan?**. Disponível em: <https://www.bancopan.com.br/sobre-o-pan-banco-pan/>. Acesso em 18 maio 2023.

BRADESCO, Blog Bradesco. **Conheça o Bradesco.** Disponível em: <https://banco.bradesco/html/classic/sobre/>. Acesso em: 18 maio 2023.

BRASIL, Agência Senado Federal. **Criado há 170 anos, Banco do Brasil era privado e financiou a Guerra do Paraguai.** Brasília, DF: Senado Federal, 2023. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/especiais/arquivo-s/criado-ha-170-anos-banco-do-brasil-era-privado-e-financiou-a-guerra-do-paraguai>. Acesso em 18 maio 2023.

CAIXA ECONOMICA FEDERAL, Blog Caixa. **Conheça a Caixa.** Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/Paginas/default.aspx>. Acesso em 18 maio 2023.

CARDOSO, José Luís. **Novos elementos para a história do Banco do Brasil (1808-1829): crônica de um fracasso anunciado.** Revista Brasileira de História. São Paulo, v. 30, nº59, p. 167-192, Julho, 2010.

FEBRABAN, blog Febraban, **bancos digitais conectam a sociedade digital**. Disponível em: <https://febrabantech.febraban.org.br/evento/febraban-tech-2023/noticia-detalhes/febraban-tech-2023-bancos-digitais-conectam-a-sociedade-digital>. Acesso em: 18 maio 2023.

FONSECA, C. E. C.; MEIRELLES, F. S.; DINIZ, E. H. **Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro**. São Paulo: FGVRAE, 2010, 420p.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A, Blog Itaú. **Conheça o Itaú**. Disponível em: <https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/itau-unibanco/perfil-corporativo/>. acesso em 18 maio 2023.

KALIM, André. **C6 Bank: Receita vs crescimento**. 2020. 28 p. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas)- Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2020.

MACARINI, C. Z. Qualidade no atendimento ao cliente como diferencial das cooperativas de crédito: um estudo na Sicredi Sul Santa Catarina. 2014. 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação de Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma. Disponível em [core.ac.uk/download/pdf/297687501.pdf](http://core.ac.uk/download/pdf/297687501.pdf). Acesso em: 14 maio 2019.

MARCELINO, João Pedro. **Análise da deficiência e retorno das estratégias digitais da fintechs: Uma comparação entre o Banco Inter e instituições tradicionais**. 2018. 101 p. TCC (Bacharelado em Administração) -Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/200767642.pdf>. Acesso em: 18 maio 2023.

MARQUES, Frank Borges. **Bancos digitais x Bancos Tradicionais: Uma análise das implicações causadas pelos bancos digitais no mercado bancário brasileiro**. Uberlândia, 2019, Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/28298/7/BancosDigitaisTradicionais.pdf>. Acesso em: 20 maio 2023.

MAZUCATO, Thiago (org.). **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis, Funep, 2018

MINAYO, M. C. de S. (Org.). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14ª ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014. 408 p.

NETO, Yttrio Corrêa da Costa. **Bancos oficiais no Brasil: origem e aspectos de seu desenvolvimento**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004, 156 p.

NEON. Blog Neon. **Conheça a Neon**. Disponível em: <https://neon.com.br/conheca-a-neon>. Acesso em 18 maio 2023.

NUBANK, Blog Nubank. **O que é o Nubank?** Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-o-que-e/>. Acesso em 18 maio 2023.

NUBANK, Blog Nubank. **O que significa PIX?** Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/o-que-significa-pix/>. Acesso em 09 de nov 2023.

PINTO, Gabriela dos Santos. **Surgimento dos bancos e política monetária no Brasil do século XIX**. 2012. 66 p. Monografia (Bacharelado em Economia) - Universidade Federal do Rio de Janeiro - Instituto de Economia, Rio de Janeiro, abr. 2012.

RESOLUÇÃO CMN Nº 5.060, DE 16 DE FEVEREIRO DE 2023. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=RESOLU%C3%87%C3%83O%20CMN&numero=5060>. Acesso 10 nov 2023.

RESOLUÇÃO CMN Nº 5.046, DE 25 DE NOVEMBRO DE 2022. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CMN&numero=5046>. Acesso 10 nov 2023.

SANTANDER. Blog Santander. **Sobre o Santander Brasil**. Disponível em: <https://www.santander.com.br/ri/santander-brasil>. Acesso em: 18 maio 2023.

SILVA, Jéssica Nunes da. **Relacionamento online nas empresas digitais**: As dimensões da comunicação no Facebook do Banco Original. 2017. 67 p. TCC (Graduação em Relações Públicas)- Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social: Relações públicas, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/169494> Acesso em: 18 Maio 2023.

SKINNER, CHRIS. **Digital Bank**: Estratégias para lançar ou se tornar um banco digital. Londres: *Marshall Cavendish International*, 2014, 300 p.

VIANA, Thiago Henrique Pereira. **Análise do autoatendimento bancário no Brasil**. 2018. 33 f. Monografia (Graduação em Administração) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2018. Acesso em 14 junho 2021.