



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Natan Dresch Brigide

**As particularidades do modelo de negócio das *fintechs* e bancos tradicionais
e seus impactos sobre as respectivas eficiências operacionais**

Luiz Antônio Ochsendorf Leal

Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Contábeis)

Rio de Janeiro

2019/2

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a São Bento, por estar sempre me protegendo e guiando na aventura cotidiana chamada vida.

Aos meus pais, Brigido Brigide de Almeida e Vera Lúcia Dresch, que sempre fizeram o possível e o impossível por mim, pela minha criação e formação.

Ao meu irmão, Tales Dresch Brigide, parceiro de vida.

À minha namorada, Maria Cecília F. M. Moreira Thomaz, que me entende e sempre está do meu lado independentemente da situação.

Ao Prof. Luiz Antônio Ochsendorf Leal, que com sua grande experiência foi essencial na realização desse trabalho.

Aos meus amigos, João Victor Azevedo, Heitor Pinheiro, Raphael Cardoso, Narelha, Luiz Fernando Soares, Carlos Alberto Abreu, Thiago Miceli, Matheus Silva da Silveira, Lucas Vieira e Bruna Tinoco por me acompanharem na caminhada.

Em memória de Julia Paris Fonseca, uma estrela que me guia e protege.

“Homens fortes criam tempos fáceis e
tempos fáceis geram homens fracos,
mas homens fracos criam tempos difíceis
e tempos difíceis geram homens fortes.”

- Provérbio Oriental

RESUMO

O presente estudo almejou verificar e analisar qual modelo de negócio possui maior eficiência operacional aos compararmos as estruturas operacionais de bancos tradicionais e das *fintechs*, empresas inovadoras e 100% digitais que estão revolucionando o mercado de diversos segmentos da economia de inúmeros países. Sob esse prisma, tal pesquisa separou em duas amostras as instituições financeiras brasileiras de acordo com o seguinte critério: (i) maior lucro líquido; e (ii) maior número de clientes com menos de 50 agências bancárias. O intuito dessa pesquisa foi definir os seguintes itens: (i) levantar similaridades e diferenças entre os dois modelos de negócio, (ii) diferenciar as vantagens e desvantagens de cada modelo de negócio; e (iii) comparar a eficiência operacional de cada modelo. Nessa perspectiva os resultados obtidos no estudo foram os seguintes: (i) a estrutura de custos e despesas, com a maior parte concentrada em recursos humanos e tecnologia são similares, possuindo os bancos tradicionais um custo muito elevado em despesa com pessoal e administrativas, (ii) modelo de precificação das operações, baseadas em spread bancário e taxas de prestação de serviços, (iii) estrutura intermediação financeira similar, conectando tomadores de recursos com ofertantes de recursos; (iv) as *fintechs* e bancos tradicionais possuem modelos de negócios complementares.

Palavras Chaves: Modelo de negócio. *Fintechs*. Bancos Tradicionais. Eficiência operacional.

ABSTRACT

The actual study claimed to verify and analyse which business model has the most operational efficiency when comparing the operational structures of traditional banks and fintechs, innovating companies and 100% digital that are creating a revolution in the market of several economy segments in various countries. Under this point, the research separated in two samples the brazilians financial institutes according to these criterions: (i) biggest net profit; and (ii) biggest number of clients within less than 50 bank agencies. The purpose of this investigation was to define the itens: (i) point similarities and differences between both business models, (ii) distinguish vantages and disadvantages of each business model, and (iii) compare the operational efficiency of each model. In this perspective the results acquired in the study were as follows: (i) the structure of costs and expenses, with the biggest part concentrated in human resources and technology are similar, where the traditional banks have a very high cost in personnel and administrative expenses, (ii) operations pricing model, based in bank spread and service charges, (iii) family financial intermediation structure, connecting resource takers with resource providers; the fintechs and traditional banks have complementary business models.

Lista de Tabelas

Tabela 1 – <i>Market Share</i> das principais <i>Fintechs</i> multiserviços brasileiras.....	18
Tabela 2 – Principais instituições financeiras brasileiras.....	20
Tabela 3 – Instituições financeiras com maior Lucro Líquido.....	21
Tabela 4 – Instituições com maior número de clientes e número de agências inferior a 50.....	21
Tabela 5 – Lucro Líquido e ROAE Bradesco.....	23
Tabela 6 – Índice de eficiência Bradesco.....	23
Tabela 7 – Receita Bradesco.....	24
Tabela 8 – Margem Financeira Bradesco.....	24
Tabela 9 – Despesa com Pessoal Bradesco.....	25
Tabela 10 – Despesas administrativas Bradesco.....	25
Tabela 11 – Relação agência x Pessoal Bradesco.....	25
Tabela 12 – Canais de atendimento Bradesco.....	26
Tabela 13 – Canais de atendimento Itaú.....	29
Tabela 14 – Lucro líquido Itaú.....	30
Tabela 15 – Índice de eficiência Itaú.....	30
Tabela 16 – Dividendos e JCP Itaú.....	31
Tabela 17 – Composição da receita Itaú.....	31
Tabela 18 – Inadimplência Itaú.....	32
Tabela 19 – Colaboradores Itaú.....	32
Tabela 20 – Receita de Serviços Banco Inter.....	34
Tabela 21 – Clientes Banco Inter.....	35
Tabela 22 – Prioridade da conta do Banco Inter.....	35
Tabela 23 – Lucro Líquido Banco Inter.....	36
Tabela 24 – Eficiência Banco Inter.....	36
Tabela 25 – ROAA Banco Inter.....	36
Tabela 26 – ROAE Banco Inter.....	37
Tabela 27 – Perfil dos Clientes Banco Inter.....	37
Tabela 28 – Carteira de crédito Banco Inter.....	38
Tabela 29 – Cartão de crédito <i>Nubank</i> x mercado.....	39
Tabela 30 – Rendimento <i>Nubank</i>	40
Tabela 31 – Prejuízo acumulado <i>Nubank</i>	40

Tabela 32 – Receita operacional <i>Nubank</i>	41
Tabela 33 – Resultado Financeiro <i>Nubank</i>	41
Tabela 34 – Provisão para perda do valor recuperável <i>Nubank</i>	42
Tabela 35 – Despesas de pessoal <i>Nubank</i>	42
Tabela 36 – Despesas administrativas <i>Nubank</i>	42

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	11
2.1. Setor bancário e financeiro brasileiro.....	11
2.2. Eficiência bancária.....	13
2.3. Fintechs.....	15
2.3.1. Definição.....	15
2.3.2. Tipos de Fintech no Brasil.....	17
3. METODOLOGIA.....	19
3.1. Definição.....	19
3.2. População e Amostra.....	20
3.3. Definição de Hipóteses.....	21
4. INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COM MAIOR LUCRO LÍQUIDO.....	22
4.1. Bradesco.....	22
4.2. Itaú.....	28
5. INSTITUIÇÕES COM MAIOR NÚMERO DE CLIENTES E NÚMERO DE AGÊNCIAS INFERIOR A 50.....	33
5.1. Banco Inter.....	33
5.2. Nubank.....	38
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
7. REFERÊNCIAS.....	45

1. Introdução

A série de falências, de intervenções e de vendas sobre pressão, como relata Carvalho (2009), espalhou a desconfiança. Não apenas no mercado financeiro, mas também na sociedade em geral, que passou a temer por suas economias. Assim, pós-crise, houve uma regulamentação mais rígida no mercado financeiro, aumentando assim o papel do estado na economia.

A partir da crise financeira global de 2008 o mundo passou a observar uma forte onda de inovação na oferta de produtos e serviços financeiros, desde o surgimento de novos sistemas de pagamento (online e pelos celulares), de infraestrutura para transações financeiras (*Blockchain*) e empréstimos diretos entre as partes (P2PL), até a criação de novas moedas globais, tais como Bitcoin (NAQVI; SOUTHGATE, 2013).

Atualmente, a realidade econômica brasileira é bem desafiadora, visto que temos um cenário de desemprego alto, economia estagnada e Selic na mínima histórica. Com o desemprego, ocorrem inúmeras consequências negativas para o desempenho da economia, tais como: redução do recolhimento de tributos, menor demanda por bens e serviços, menor poder de compra da população, menos investimentos dentre outros.

Sob esse cenário, está a população brasileira, deficiente financeiramente, não sabendo lidar com o seu próprio dinheiro, pagando altas tarifas bancárias, gastando grande parte da renda em futilidades, se endividando, investindo na poupança.

Existem inúmeros responsáveis por esse atraso de mentalidade, sendo o principal o governo. Com uma economia historicamente inflacionária desde os anos 40, incertezas econômicas e falta de confiança eram normais fazendo com que diversas gerações adquirissem o hábito de consumir para não verem seu dinheiro desvalorizar. Após o plano real, a inflação começou a normalizar e ficar constante, fazendo com que o brasileiro começasse a guardar dinheiro e investir na poupança.

Os bancos tradicionais não ajudam, cobrando taxas absurdas e desnecessárias como adesão, taxa de manutenção, TED, altos juros, além de péssimos serviços e produtos. Até então, o desenvolvimento de novos padrões tecnológicos estava centrado nas próprias instituições bancárias e financeiras, sendo elas as indutoras para o desenvolvimento de novas tecnologias. O cenário atual se configura de forma diferente (BARBOSA, 2018).

Nessa perspectiva, de juros baixos e serviços bancários precários, surgem as *fintech*, empresas que mudaram os serviços financeiros com processos tecnológicos inovadores, diminuindo drasticamente os custos de operações bancárias, oferecendo diversos serviços e produtos acessíveis a qualquer perfil e renda, aumentando sua base de clientes e ganhando maior participação de mercado.

Usando uma combinação de uso extensivo de tecnologia, infraestrutura enxuta, foco no cliente e práticas flexíveis de negócios, essas novas empresas de tecnologia financeiras denominadas *Fintechs* (contração dos termos *Finance* e *Technology* – finanças e tecnologia, em inglês) estão reduzindo o custo operacional dos serviços financeiros, ampliando sua base de clientes e ganhando participação de mercado de tradicionais empresas já estabelecidas na indústria financeira (CURRENCYCLOUD, 2016).

Segundo a consultoria Ernst e Young (2015), os bancos aumentaram seus investimentos em tecnologia da informação, passaram a investir pesadamente no desenvolvimento de soluções bancárias digitais e até mesmo na locação de capital de risco em aceleradoras de *startups*, fizeram alianças estratégicas com algumas *startups* mais maduras e financiaram inovação em laboratórios especializados em finanças, embora ainda não seja clara a eficácia dessas ações.

O processo de transformação do setor bancário e financeiro demonstra que, com a entrada das *fintechs* no mercado, diversos produtos e serviços deixaram de ser ofertados exclusivamente pelos bancos. Transformações semelhantes em outros setores já puderam ser observadas, como por exemplo: nos mercados da música, cinema/televisão e nos transportes (Barbosa, 2018).

Segundo a Fintechlab (2016), o surgimento das *fintechs* é uma revolução e pode ser entendido a partir das quatro perspectivas seguintes: design centrado no usuário, introdução de serviços inovadores, ganhos de eficiência e reestruturação de relações e redistribuição de poder de mercado.

Nessa perspectiva extremamente competitiva do setor bancário brasileiro, o presente estudo visa analisar quatro bancos operantes no mercado brasileiro, de modo a responder a seguinte indagação: **Quais são as similaridades e diferenças do modelo de negócio das *fintechs* e bancos tradicionais e qual possui o modelo mais eficiente?**

Nesse sentido, o trabalho almeja os seguintes itens: (i) levantar as similaridades e diferenças entre os dois modelos de negócio; (ii) diferenciar as vantagens e desvantagens de cada modelo de negócio; e (iii) comparar a eficiência operacional de cada modelo.

O trabalho é estruturado com o intuito de proporcionar ao leitor um entendimento progressivo dos assuntos, dividido em revisão de literatura apresentando referências bibliográficas com o intuito de inserir o leitor no assunto, metodologia explicando como foi conduzida a pesquisa, análise de dados expondo as informações encontradas e suas consequências e pôr fim a conclusão, finalizando a pesquisa ligando todas as ideias apresentadas.

A pesquisa, por conseguinte, manifestar-se relevante visto que busca estudar um setor de grande importância na economia brasileira e com elevados índices de concentração, ao analisar uma possível disruptura no setor bancário e financeiro, como o surgimento de empresas inovadoras e novos modelos de negócios, impactando diretamente na sociedade.

De acordo com Zavolokina, Dolata, Schwabe (2016), ainda existem poucos estudos sobre o fenômeno das *fintechs*, fazendo com que a sua exploração ainda se encontre em fase inicial, apesar do interesse pelo tema só crescer.

2. Revisão Literatura

2.1. Setor bancário e financeiro brasileiro

De acordo com Costa (2012), a existência de uma gestão bancária no Brasil cresceu em 1920, quando foi criada a Inspeção Geral dos Bancos responsável por fiscalizar as instituições de crédito. Um ano depois, foi criada a câmara de compensações, aumentando a utilização dos cheques e a carteira de redescontos do Banco do Brasil. Essas mudanças institucionais criaram condições favoráveis para o aumento da oferta da moeda através do multiplicador bancário. O poder de criação de moeda pelo sistema bancário fortaleceu os bancos.

Fortuna (2014) afirma que, somente a partir dos anos 50, houve uma solidificação do setor bancário brasileiro, dado as perspectivas econômicas da época. Neste período houve uma propagação dos bancos, embora existisse uma fraca capacidade administrativa-empresarial de gerenciamento dos bancos brasileiros.

O período pós-plano real representa um marco importante para o sistema bancário e financeiro brasileiro. As medidas adotadas trouxeram solidez e credibilidade ao sistema e refletiram na estrutura de mercado que o sistema possui atualmente (BARBOSA, 2018).

Fortuna (2014) reforça afirmando que o fim dos ganhos fáceis do *floating*, os bancos brasileiros necessitavam buscar novas fontes de receita. Além disso, os bancos tiveram de lidar com processos de reestruturação e globalização que trouxe bancos estrangeiros para o setor bancário brasileiro, aumentando a competição.

Segundo Machada apud Leit (1996), a utilização da TI pelos bancos iniciou nos anos 60 e cresceu na década seguinte em decorrência da necessidade de otimização das operações. O exemplo inicial deste processo é a implementação de sistemas de controle através de cartões perfurados em máquinas eletromecânicas.

Segundo Maçada (2015), os bancos que investem mais em TI ganham eficiência ao longo do tempo e a necessidade de constantes revisões de estratégias para obtenção de retornos ainda maiores em relação aos investimentos realizados.

Lunardi et al. (2010) consideram que nos bancos a TI representa um papel estratégico uma vez que possui grande influência na estratégia geral da empresa. Suas aplicações atuais e futuras são muito importantes e afetam diretamente o negócio da empresa.

Um ponto importante destacado pela FEBRABAN (2015) é o contínuo processo de bancarização. O relacionamento da população brasileira com as instituições bancárias segue avançando, conforme pesquisa do Banco Central do Brasil (BACEN) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Em 2015, a taxa de bancarização dos brasileiros alcançou 89,6%, ante 87% no ano anterior.

Inicialmente as *fintechs* eram vistas com desconfiança pelas instituições financeiras brasileiras, atualmente os bancos enxergam essas empresas como fontes de soluções que agregam valor aos seus negócios. Considerando que grande parte da inovação financeira era realizada dentro dos bancos, Gabriel Ferreira, diretor-executiva de inovação digital do Banco Votorantim, afirma que atualmente existe um ambiente mais colaborativo no Brasil onde as *fintechs* ocupam um espaço importante (FEBRABAN, 2017).

Segundo Guilherme Horn, diretor da consultoria Accenture, os bancos estão cientes que precisam colaborar com as *fintechs* e conectá-las aos seus produtos e serviços e reconhecem que não conseguem competir com diversas *fintechs*, cujo modelo de negócio resulta processos

mais rápidos e baratos no desenvolvimento de determinados produtos para um público alvo, além de uma melhor experiência para o cliente (NERY, 2017).

O processo de aproximação entre as instituições bancárias brasileiras e as *fintechs* foi iniciado pelo desenvolvimento dos centros de empreendedorismo e inovação. Após o estágio inicial, as estratégias, as parcerias e os investimentos vêm sendo adotados pelos bancos (FEBRABAN, 2017).

Guilherme Horn destaca que o maior impacto das *fintechs* nos bancos é cultural, uma vez que elas ainda não oferecem ameaça as receitas, mas sim na lucratividade. As instituições bancárias necessitam mudar sua cultura para conseguirem competir no futuro (NERY, 2017).

Conforme João Barcelos, diretor das Mundipag, a evolução tecnológica alterou o comportamento do cliente e gerou novas demandas que os bancos não estavam prontos para atender. De acordo com o diretor, o poder dos bancos é grande, entretanto o poder dos clientes é superior.

2.2. Eficiência bancária

Apesar de ficar bem claro a razão da existência dos bancos e porque eles são bons em fazer o que eles fazem, há evidências de que está ocorrendo um declínio no cumprimento do papel tradicional dos bancos (FARIA, 2018).

Reis Jr., Paula e Leal (2013) estudaram a composição dos *spreads* bancários no Brasil através da avaliação de sua estrutura durante o período de 2000 a 2008 utilizando o método de decomposição contábil, obtendo a seguinte composição:

- i. Despesas Estruturais: 58,9%
- ii. Inadimplência: 16,9%
- iii. Impostos: 9,4%
- iv. Spread Financeiro: 6,5%
- v. Taxa de Serviços: 2,5%
- vi. Resíduo Líquido: 14,9%

Conforme observado por Reis Jr., Paul e Leal (2013), o componente mais relevante na estrutura do spread bancário no Brasil entre 2000 e 2008 é a taxa de despesas estruturais,

respondendo por 58,9% do spread bancário, seguido pela inadimplência, que corresponde a 16,9%, sendo os dois componentes mais relevantes observados.

A maioria dos estudos encontrados sobre eficiência bancária no Brasil está relacionada ao custo operacional da atividade bancária, cujo indicador é obtido através da divisão das despesas pelas receitas, de forma que, quanto menor for esse indicador percentual das despesas em relação às receitas, maior a eficiência (FARIA, 2018).

Carvalho e Abramovay (2004) afirmam que o sistema financeiro brasileiro não atende às necessidades das pequenas e microempresas e menos ainda às necessidades dos trabalhadores, e que o custo do crédito no Brasil é muito alto sob qualquer parâmetro de comparação internacional, atribuindo a isso seis causas específicas:

- i. Instabilidade macroeconômica
- ii. Assimetria de informação
- iii. Presença excessiva e ineficiente do governo no setor
- iv. Deficiências institucionais e legais
- v. Alta concentração do setor bancário privado
- vi. Fragilidade e baixa disponibilidade de instrumentos e sistemas financeiros especializados.

Silva (2001) analisou diversos indicadores de eficiência do sistema bancário brasileiro no período imediatamente posterior ao Plano Real (de 1994 a 1999), indicando que a eficiência média dos bancos brasileiros no período estudado foi de 86%, o que significa que as despesas operacionais representam 86% do total de receitas.

Ceretta e Niedereraur (2001) analisaram a eficiência de 144 conglomerados financeiros brasileiros de forma pontual para o segundo semestre de 1999, dividindo-os em bancos pequenos, médios e grandes, destacando que os bancos grandes demonstraram serem os mais eficientes em termos de custo e rentabilidade no período analisado, e Giuardi((2006) estudou a eficiência de uma amostra de 39 bancos baseados nos resultados divulgados por esses bancos no ano de 2004, apontando que existe uma heterogeneidade muito grande nos indicadores de eficiência analisados na amostra.

Tal heterogeneidade não é mais vista, nos dias atuais, visto que novos modelos de negócios financeiros estão ganhando espaço e mostrando para todos que existem outras formas de operar no setor bancário. A inovação e tecnologia estão abrindo portas em todos os setores

da economia, mas o mais visível é o bancário, visto que impacta diretamente na vida pessoal e financeira da população.

Além disso, a forma com que se mensuravam as empresas vem evoluindo. Nos dias atuais, diferente de um passado não tão distante, se agrega mais valor a eficiência operacional do que ao lucro ou imobilizado. Um exemplo dessa mudança é o *Uber*, uma empresa prestadora de serviços eletrônicos na área de transporte privado urbano, registrou um prejuízo de 1 bilhão de dólares em 2018 e mesmo assim está prestes a fazer um IPO (*Initial Public Offering* – oferta pública inicial) no valor de 82 bilhões de dólares, considerada uma das empresas mais promissoras e valiosas da atualidade.

Tal fenômeno é observado nas *finetechs*, empresas com processos dinâmicos, tecnológicos e inovadores que não geram resultado positivo, ou se geram, são muito pequenos comparados com o tamanho do investimento e/ou receita.

2.3. Fintechs

2.3.1. Definição

O século 20 foi caracterizado pela velocidade com que a tecnologia se desenvolveu, após a crise de 2008 essa evolução se caracteriza pelo surgimento de novos *players* altamente inovadores, produzindo uma série de novos aplicativos voltados para a entrega de serviços financeiros, concorrendo diretamente com os bancos, algo que nunca tinha ocorrido antes (FERRARI, 2016).

Dentre os diversos tipos de negócios digitais, existem aqueles que focam em colocar em um contexto em tecnológico os serviços financeiros (ZELTSER, 2017). Posicionando-se e uma corrente contrária às dos bancos tradicionais, as startups *Fintechs* (junção das palavras *Financial* e *Technology*), por um lado, podem ser compreendidas como um tipo de serviço financeiro que é influenciado por tecnologias inovadoras a fim de satisfazer grandes demandas atuais e futuras, como: alta eficiência, redução de custos, melhorias de processos, rapidez, flexibilidade e inovação (DAPP; SLOMKA; HOFFMANN, 2014). Por outro lado, o termo *fintech* é utilizado para fazer referência especialmente a companhias ou, mais comumente, *startups*, que servem como meios de possibilitar tais serviços (ZAVOLOKINA; DOLATA; SHWABE, 2016).

Dessa forma, *fintechs* nada mais são que iniciativas que aliam tecnologia e serviços financeiros para trazer inovações na forma de se lidar com as finanças (BAUR et al., 2015) ao

invés de agências físicas, suas operações são realizadas em plataformas totalmente online, como aplicativos para celular e *tablets*.

As *fintechs* possuem estrutura enxuta e menor pressão de reguladores e do *Compliance* das grandes empresas, e conseguem ofertar com a agilidade e transparência serviços que respondem a demandas bastantes específicas dos clientes, tais como realização de empréstimos, cotações de seguro ou decisão de investimento. Em contrapartida, as *fintechs* esbarram em limitações decorrentes das empresas de iniciantes e de pequeno porte. Primeiro é a dificuldade de captação de dinheiro, principal insumo no sistema financeiro (FEBRABRAN, 2017).

De acordo com a Report 2016 da FintechLab, os objetivos das *fintechs* são proporcionar melhores experiências aos usuários; gerar inteligência através de um grande volume de dados a fim de otimizar as decisões de usuários; e a integração dos diferentes elos do mercado de maneira mais eficiente, com menos falhas operacionais, aumentando a velocidade das transações e reduzindo custos (ZELTSER, 2017).

Formas alternativas de lidar com finanças já existem há muito tempo. No entanto, as crises financeiras ao redor do mundo, o surgimento de novas tecnologias e mudanças socioeconômicas e culturais tem desafiado o paradigma de como funciona o sistema de serviços financeiros e como tais serviços serão no futuro (ZHANG *et al.*, 2015).

O fato das *fintechs* explorarem um nicho que não interessava às instituições financeiras abriu espaço para que ela crescesse de forma incrivelmente rápida e sem necessidade de um confronto com as grandes instituições (PINHEIRO, 2017). Porém esse crescimento exponencial começou a afetar o resultado dos grandes bancos, além de expor os péssimos serviços e produtos que ofereciam para a sociedade. O estudo realizado pela Deloitte, “*The Rise of Millennials*” demonstrou que 60% dos jovens entre 20 e 35 anos acreditam que os produtos financeiros não são pensados para eles (NERY, 2015).

2.3.2. Tipos de Fintech no Brasil

O panorama das *Fintechs* no Brasil demonstra que essas novas empresas já possuem uma representatividade no setor e um potencial quanto a sua participação no mercado financeiro brasileiro. A consolidação de algumas *fintechs* no mercado e o surgimento de novas empresas vêm fortalecendo o ecossistema no Brasil e atraindo cada vez mais investidores, clientes e também instituições financeiras (BARBOSA, 2018).

Sob a perspectiva topológica, hoje as *fintechs* podem ser categorizada em dez diferentes áreas (REPORT FINTECHLAB, 2017):

a) Pagamentos: empresas especializadas em oferecer soluções de pagamentos para pessoas físicas e jurídicas, nas áreas de infraestrutura, e-commerce, *gateways* de pagamentos online, liquidação, depósitos diretos, *mobile pos*, *mobile vallet*, agregadores de cartão de crédito e cartões de crédito, débito e pré-pago.

b) Gestão financeira: empresas especializadas em oferecer soluções de gestão financeira para pessoas físicas e jurídicas, tais como soluções para gestão de finanças pessoais, controle de despesas, gestão de orçamentos, otimização de recompensas/benefícios de cartão de crédito, suporte de gestão para pequenas e médias empresas, ferramentas para gestão fiscal, folha de pagamento, faturamento e contabilidade.

c) Empréstimo: empresas especializadas em oferecer soluções de empréstimos alternativos para pessoas físicas e jurídicas, tais como P2PL e microfinanciamento.

d) Investimento: empresas especializadas em oferecer soluções de investimento para pessoas físicas e jurídicas, tanto na área de análises e recomendações como na de gestão de portfólio utilizando técnicas fundamentalistas e/ou técnica (baseada em algoritmos).

e) *Funding*: empresas especializadas em oferecer soluções de investimento coletivo para novos produtos, causas sociais e projetos criativos, de modo que tanto pessoas físicas como jurídicas possam levantar recursos em troca de capital próprio (*equity crowdsourcing*), bem como permitir que investidores também possam participar do mercado de títulos privados.

f) Seguros: empresas especializadas em oferecer soluções de análise e escolha dos melhores seguros para pessoas físicas e jurídicas, oferecendo ferramentas de análise online, comparação de valores e serviços, simulações, análise de perfil do segurado, atendimento via chat e até mesmo contratação 100% online de um seguro.

g) Negociação de Dívida: empresas especializadas em oferecer soluções de negociação de dívidas para pessoas físicas e jurídicas, envolvendo desde a análise do perfil de risco atual até a renegociação direta da dívida com os credores credenciados.

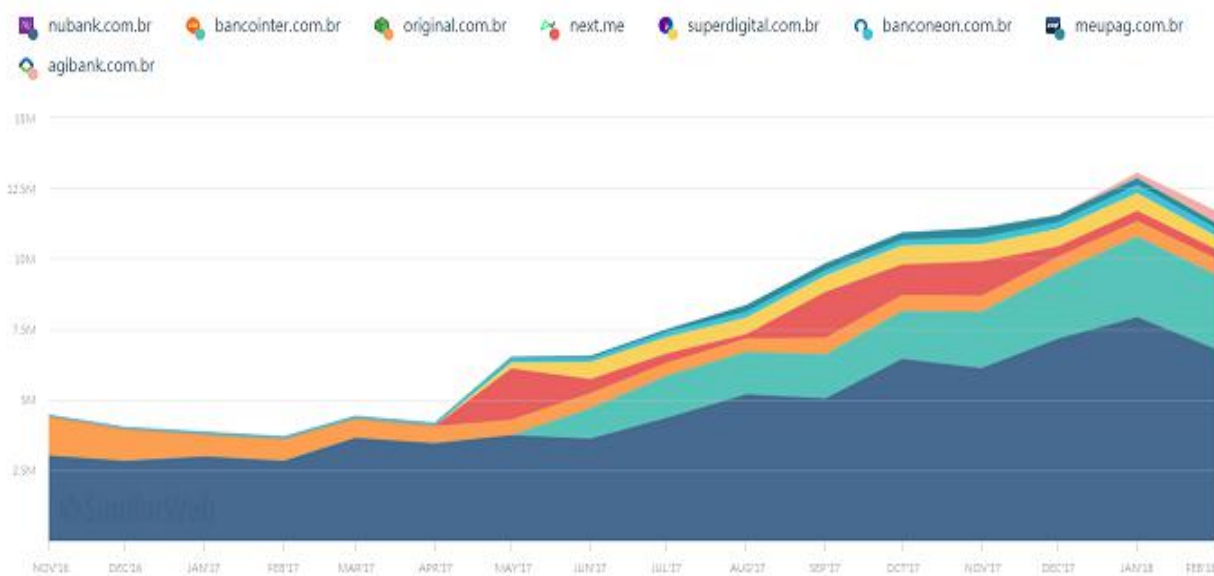
h) *Cryptocurrency e DLT (Distributed Ledger Technologies)*: empresas especializadas em oferecer soluções de moedas digitais, tais como *Bitcoin, Litecoin e Dodgecoin*, bem como infraestrutura para a negociação dessas moedas, como iniciativas de suporte a redes descentralizadas públicas e privadas onde o *blockchain* se insere.

i) *Câmbio*: empresas especializadas em oferecer soluções de troca de moedas, sejam elas moedas reais (Real / Dólar) como entre moedas reais e digitais (Real / *Bitcoin*), tanto para pessoas físicas como jurídicas.

j) *Multiserviços*: empresas que oferecem dois ou mais tipos de serviços listados acima em diferentes categorias.

As *fintechs* selecionadas nesse estudo são caracterizadas como multiserviço, visto que abrangem dois ou mais tipos de serviços listados acima em diferentes categorias, como exemplo o Banco Inter, que oferece serviços de investimentos, pagamentos e empréstimos.

Tabela 1 – Market Share das principais *Fintechs* multiserviços brasileiras



O crescimento desse modelo de negócio é claro no gráfico acima, além disso, fica evidente a liderança de mercado pelo Nubank, um constante crescimento do Banco Inter, redução da participação do Banco Original e a entrada de novas *fintechs* no mercado, aumentando cada vez mais a competitividade.

3. Metodologia

3.1. Definição

Metodologia científica é definida como um grupo de técnicas que podem ser utilizadas para investigar um fenômeno na busca de mais informações ou conhecimento, assim como para adicionar, corrigir, contestar ou integrar conhecimento prévio (BRYMAN; BELL; 2003).

De acordo com Yin (2001), a escolha do método de pesquisa é um dos passos mais importantes de um processo de pesquisa, pois nessa etapa são definidos os parâmetros necessários para a decisão do método adequado para a pesquisa e os procedimentos a serem utilizados na coleta de dados, que permitirão conduzir a análise mais apropriada para o estudo em questão.

A pesquisa classifica-se como documental, pois se vale de materiais, neste caso documentos, que ainda não recebera nenhum tratamento analítico. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, buscando extrair dela algum sentido e lhe introduzir algum valor (GIL, 2008). Embora a pesquisa documental possua características semelhantes à pesquisa bibliográfica, na visão de Fonseca (2002), esta modalidade de pesquisa recorre a fontes mais diversificadas e dispersas sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresa etc.

Referente à composição das amostras, segundo Stevenson (2001), a amostragem não probabilística é uma amostragem subjetiva, por julgamento, onde a viabilidade amostral não pode ser estabelecida com precisão, e conseqüentemente não sendo possível nenhuma estimativa do erro amostral. No entanto, há ocasiões em que seu uso é justificado e útil, como no caso de estudo, em que não há disponibilidade suficiente de *fintechs* para a construção de uma amostra probabilística (FARIA, 2018).

Conforme Megliorini et al. (2004), as amostras não probabilísticas podem ser, basicamente, de dois tipos: por conveniência ou por julgamento. No primeiro caso, os elementos são selecionados conforme sua disponibilidade ou por conveniência do pesquisador, enquanto no segundo caso, os elementos são selecionados de acordo com o julgamento do pesquisador. Assim, os critérios de seleção das amostras seguiram os dois tipos de critério mencionados.

Além disso, por haver a aplicação de hipótese, o problema da pesquisa é classificado como qualitativo. Segundo Richardson (1999), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo

emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

Para Mattar (2001), a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos recomendando um curso de ação. Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados.

3.2. População e Amostra

A população do presente estudo é composta pelas instituições financeiras brasileiras, que possuem atuação nacional, assim sendo, bancos estaduais como Banrisul, Banestes não foram considerados para pesquisa. Dessa maneira, a partir da análise das demonstrações financeiras até dezembro de 2018, foram selecionadas as principais instituições financeiras do mercado.

Tabela 2 – Principais instituições financeiras brasileiras

Banco	Lucro Líquido	Clientes	Número de Agências
Bradesco	19.100.000	39.046,9	4.650
Itaú	23.300.000	34.768,5	3.384
Santander	12.600.000	17.729,7	2.704
Banco do Brasil	12.800.000	13.837,7	4.733
Caixa	8.800.000	17.299,5	3.377
Safra	2.100.000	1.406,8	115
Agi Bank	146.200	785,4	4
Nubank	-100.300	5.956,8	1
Banco Inter	67.800	1.452,0	28
Original	2.700	183,7	4
Sofisa	100.400	12,4	18
BS2	35.600	9,6	7

Fonte: Demonstrações financeiras das instituições, 2018.

Foram selecionados dois tipos de amostras da população, com duas instituições a serem avaliadas e escolhidas com base nos seguintes critérios: (i) maiores lucros líquidos; e (ii) maior número de clientes com menos de 50 agências bancárias. A primeira se justifica visto que serão selecionadas as instituições financeiras com maior lucro, logo usufruem de processos

e serviços eficientes, enquanto a segunda restringe as *fintechs*, ao limitar o número de agências bancárias, além de selecionar a duas com mais clientes, configurando assim uma operação financeira maior.

Tabela 3 – Instituições financeiras com maior Lucro Líquido

Instituição Financeira	Lucro Líquido	Cientes	Número de Agências
Bradesco	19.100.000	39.046,9	4.650
Itaú	23.300.000	34.768,5	3.384

Tabela 4 – Instituições com maior número de clientes e número de agências inferior a 50.

Instituição Financeira	Lucro Líquido	Cientes	Número de Agências
Nubank	-100.300	5.956,8	1
Banco Inter	67.800	1.452,0	28

Assim sendo, a coleta de dados é classificada como não aleatória, uma vez que foram retirados das demonstrações financeiras das instituições de estudo.

3.3. Definição de Hipóteses

Hendal (2017) destaca o fato de que um novo segmento de empresas de tecnologia financeira (*fintechs*) está desconstruindo o modelo bancário tradicional, trazendo uma nova proposta de valor para todas as áreas de atuação dos bancos tradicionais: conta corrente, gestão de portfólio, empréstimos, financiamento de veículos, transferência de recursos entre pessoas físicas e jurídicas, etc.

Dentro da nova proposta de valor apresentada pelas *fintechs*, Hendal (2017) também destaca a capacidade de criação de produtos flexíveis adaptados às vidas das pessoas, especialmente em países em desenvolvimento, trazendo uma nova oportunidade para que mais

de 2 bilhões de pessoas possam ter acesso a serviços financeiros digitais, melhorando tanto suas vidas como também a economia de seus países.

Chisti e Barberis (2017) analisam o papel das *fintechs* junto às pequenas e médias empresas, estudando vários exemplos ao redor do mundo, e concluem que as *fintechs*, além de beneficiar diretamente as pequenas e médias empresas ao oferecerem soluções financeiras mais baratas e mais customizadas às necessidades dessas empresas, também acabam beneficiando os fornecedores e clientes das pequenas e médias empresas, resultando em ganhos econômicos para toda sociedade.

Sendo assim, formulam-se as seguintes hipóteses:

- H0: as *fintechs* e bancos tradicionais possuem os mesmos modelos de negócios.
- H1: as *fintechs* e bancos tradicionais possuem modelos de negócios distintos.
- H2: as *fintechs* e bancos tradicionais possuem modelos de negócios complementares.

4. Instituições financeiras com maior Lucro Líquido

4.1. Bradesco

O Bradesco foi fundado em 1943, no interior de São Paulo com nome Banco Brasileiro de Descontos, por Amador Aguiar. Sua estratégia inicial é 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.

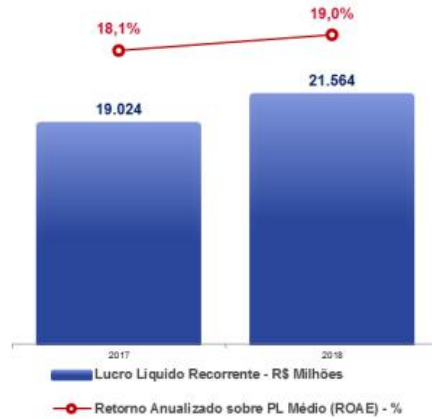
A década de 60 é marcada pela chegada da informática ao banco, sendo a primeira empresa a adquirir o primeiro computador da América Latina, que possibilitava o acesso a extratos diários aos clientes. Já na década de 90, todas as agências passam a trabalhar on-line e o autoatendimento se expande em todo o Brasil e é implantado o Bradesco Mobile Banking, que permitia operações de consulta de saldos pelo celular.

Nos anos 2.000 o Bradesco investe forte na inauguração de novas agências e atendimento a clientes private (clientes com grande patrimônio e capacidade de investimento).

Sob o prisma financeiro, o banco se destaca em seu seguimento pelo expressivo Lucro, resultado que reflete o bom desempenho do resultado operacional, impulsionado pela boa *performance* da margem financeira e do comportamento das despesas com PDD (provisões de devedores duvidosos) com a queda na inadimplência. Além do desempenho positivo das

receitas de prestação de serviços e resultados com as operações de seguros, previdência e capitalização, originando um retorno anualizado sobre o patrimônio líquido médio (ROAE) de 19%.

Tabela 5 – Lucro Líquido e ROAE Bradesco



Fonte: Demonstrações Financeiras Bradesco 2018

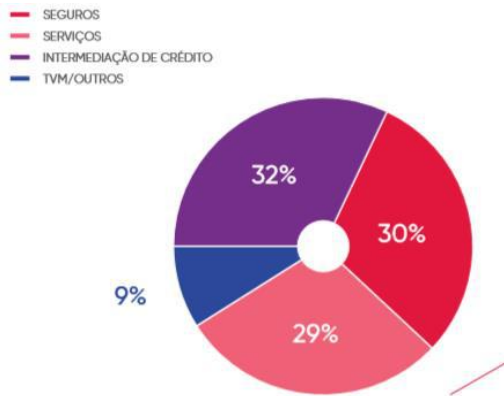
Uma das vantagens do modelo de negócio do Bradesco é a diversificação da sua receita. Tal diversificação permite a receita de menos volatilidade, visto que se um setor da receita estiver mal, outro pode compensar.

Tabela 6 – Índice de eficiência Bradesco



Fonte: Demonstrações Financeiras Bradesco 2018

Tabela 7 – Receita Bradesco



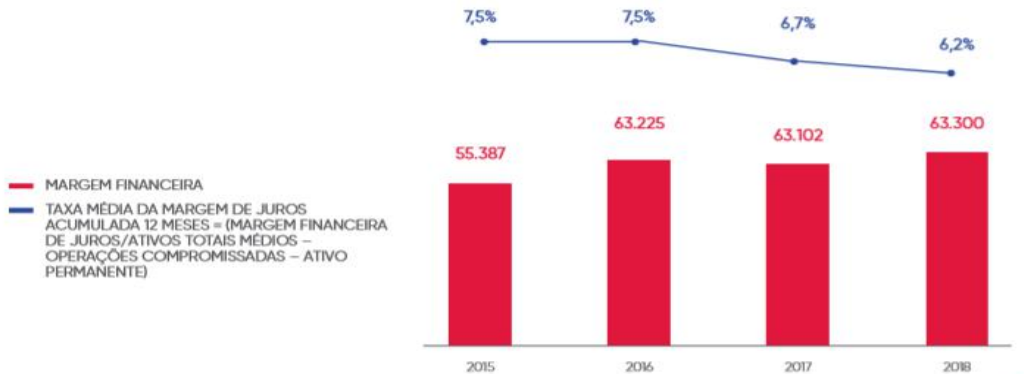
Fonte: Demonstrações Financeiras Bradesco 2018

Tabela 8 – Margem Financeira Bradesco

MARGEM FINANCEIRA

A margem financeira ficou estável com relação ao ano anterior. A queda da intermediação de crédito e seguros foi compensada pelo crescimento em ALM/Outros.

MARGEM FINANCEIRA
(R\$ milhões)



Fonte: Demonstrações financeiras Bradesco

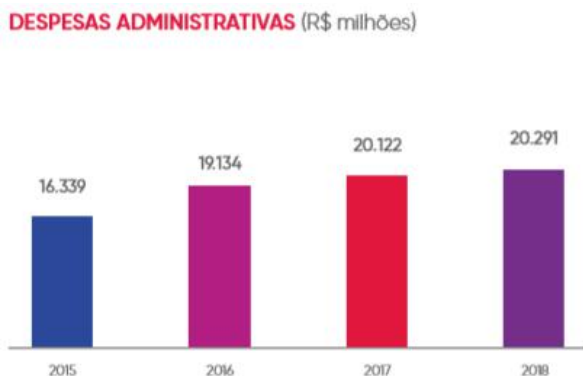
Um grande problema do modelo de negócio do Bradesco é sua estrutura complexa e densa, seja de pessoal, seja de imobilizado, como inúmeras agências. Isso prejudica muito o lucro, visto que aumenta as despesas e os passivos. Abaixo segue alguns números que refletem tal fato.

Tabela 9 – Despesa com Pessoal Bradesco



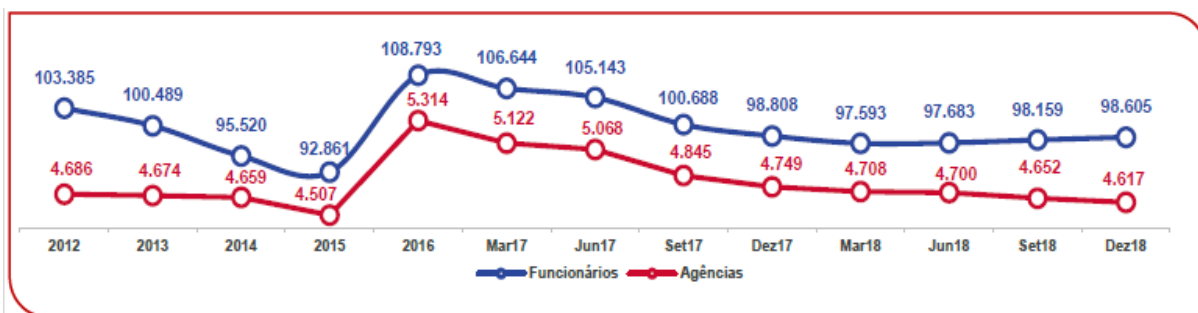
Fonte: Demonstrações financeira Bradesco

Tabela 10 – Despesas administrativas Bradesco



Fonte: Demonstrações financeiras Bradesco

Tabela 11 – Relação agência x Pessoal Bradesco

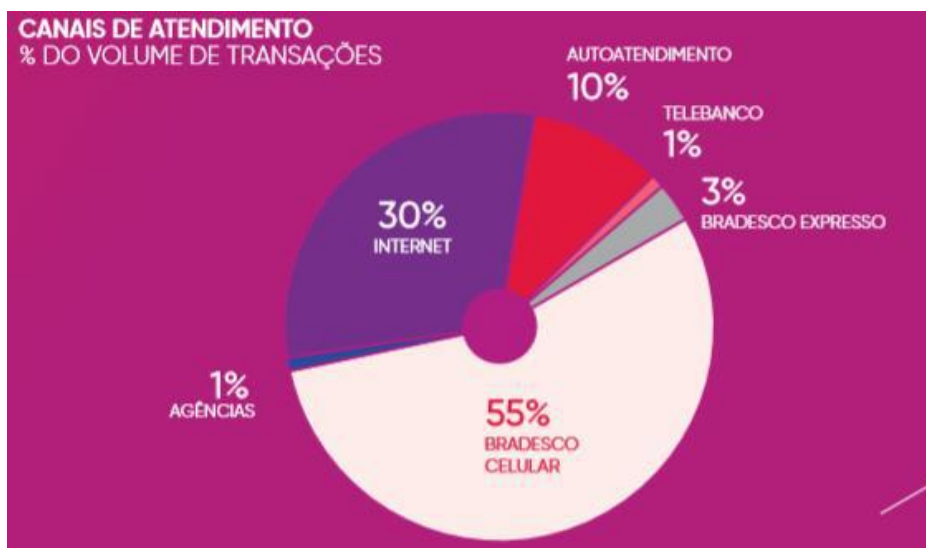


Fonte: Demonstrações financeiras Bradesco

Na tabela x, fica evidente que as despesas com pessoal são elevadas, devido a estrutura organizacional densa e complexa, além de inúmeros processos trabalhistas e PLR (participação dos trabalhadores no lucro e resultado). Já as despesas administrativas tendem a reduzir, visto que a tendência é diminuir o número de agências, como mostra a tabela x, diminuindo assim gastos com manutenção e conservação de bens, segurança e vigilância.

Tais números representam um elevado custo operacional, custo que o Bradesco busca diminuir drasticamente nos próximos anos, visto que grande parte de suas transações não ocorrem mais em agências, como no passado e sim via internet banking e celular. Otimizando o processo de internet banking o Bradesco tende a diminuir drasticamente custos administrativos e de pessoal.

Tabela 12 – Canais de atendimento Bradesco



Fonte: Demonstrações financeiras Bradesco

O Bradesco investe cada vez mais em inovação e tecnologia. Segundo Maurício Machado de Minas, vice-presidente do Bradesco, atualmente o Bradesco investe R\$ 2 bilhões em processos de transformação digital e gasta mais R\$ 4 bilhões em despesas tecnológicas, novas tecnologias como inteligência artificial, computação cognitiva, APIS e *blockchain*.

Em 2016, o Bradesco inaugura sua plataforma de inovação, o InovaBra, com o intuito de reunir startups e grandes empresas. O InovaBra foi dividido em oito verticais.

i. Inovabra Startups – programa de inovação aberta que possibilita parcerias estratégicas entre Bradesco e startups que têm soluções aplicáveis ou adaptáveis a serviços que podem ser oferecidos ou usados pela organização.

ii. Inovabra Habit – espaço de co-inovação do Bradesco, onde empresas, startups, investidores e mentores trabalham de forma colaborativa para inovar e gerar novos negócios. Atualmente são 190 startups, 70 grandes empresas (clientes Bradesco) e 8 fundos de investimentos. Tornou-se referência de palestras, treinamentos e workshops de qualidade.

iii. Inovabra Hub – plataforma digital, para se fazer networking, visualizar conteúdos exclusivos. As *startups* cadastradas têm acesso a oportunidades de negócios com o Bradesco e com as grandes empresas parceiras do Inovabra.

iv. Inovabra Ventures – programa de corporate venture do inovabra, desempenhando papel importante na agregação de valor das *startups* do seu portfólio. Além de prover capital para crescimento de suas *startups*, o ventures contribui para a força da marca inovabra, com aconselhamento, aceleração e mentoria que auxilia na estruturação e na internacionalização de suas investidas.

v. Inovabra Internacional – programa internacional de inovação do Bradesco, com radar nos ecossistemas de inovação e empreendedorismo global de startups para identificar soluções que agreguem valor aos negócios da Organização e acompanhar tendências tecnológicas e comportamentais.

vi. Inovabra Lab – laboratório colaborativo criado para acelerar o desenvolvimento de inovações do Banco juntamente com parceiros de tecnologia visando: - aumentar a eficiência do relacionamento com os parceiros; - atrair os melhores talentos; - alinhar tendências tecnológicas como novos modelos de negócios; - potencializar o relacionamento entre as áreas de tecnologia e negócio.

vii. Inovabra Polos – inovação com recursos internos a partir do conhecimento profundo dos negócios e de seus clientes. São mais de 100 funcionários capacitados a partir de trilhas de treinamento específico, que interagem por meio de diversas metodologias, sendo a principal o *design thinking*, para pensar e gerar soluções inovadoras para os desafios de negócios.

viii. Inovabra Inteligência Artificial – aplicação da inteligência artificial e computação cognitiva para melhorar continuamente a interação das pessoas com o banco.

O papel da Inovabra é fundamental para o Bradesco continuar no topo do setor bancário brasileiro nos próximos anos. O potencial de atrair startups pro ecossistema do grupo é fundamental para solucionar problemas de forma interna, além de otimizar o processo de inovação, com as startups trabalhando com a missão e visão do grupo, possuindo objetivos e metas similares.

4.2.Itaú

Itaú Unibanco é o maior banco privado do Brasil, com sede na cidade de São Paulo. O banco foi fundado em 2008, após fusão dos bancos Itaú e Unibanco. Com 91 anos de história, o Itaú Unibanco possui mais de 90 mil colaboradores, quase 90 milhões de clientes e mais de 95 mil acionistas.

Em 1979, começa a era de tecnologia do Itaú. É criada a Itaú Tecnologia S.A, que prestava serviços para outras áreas do banco e fabricava equipamentos. Em 1990, surge o Itaú *Bankfone*, linha direta entre os clientes e o banco. Em 1995, surge o Itaú Personalité, segmento de alta renda, focado em gestão de patrimônio.

Em 2015 é inaugurado o centro Tecnológico, o maior Data Center da América Latina, responsável por processar e armazenar todas as transações do banco, teve investimento de R\$ 3,3 bilhões, fazendo parte de um programa de R\$ 11 bilhões em investimentos em tecnologia, preparado para aumentar em 25 vezes a atual capacidade instalada de processamentos de dados, o que deve ser suficiente para atender a demanda dos clientes até 2050.

Também em 2015 o Itaú idealiza o maior e mais relevante centro de empreendedorismo tecnológico da América Latina, em parceria com a Redpoint Eventures, o Cubo. Com o objetivo de conectar em um só lugar empreendedores, grandes empresas, investidores e universidades para discutir sobre tecnologia, inovação, novos modelos de negócios, novas formas de trabalhar visando um mundo melhor. Atualmente, o Cubo Itaú tem 55 startups residentes e 253 na plataforma digital. Porém para uma startup seja residente ou membro do Cubo, ela precisa oferecer uma solução com potencial de escala que já tenha sido testada por clientes.

Sediado em um moderno prédio de 13 andares, o Cubo possui uma estrutura de primeira linha, no estilo *one space*, onde todos trabalham de forma integrada.

O cubo é muito importante para o Itaú, visto que as *startups* conseguem solucionar com agilidade problemas que estruturas tradicionais poderiam levar mais tempo. Além disso, uma nova geração está agregando novas ideias para mercados como o financeiro, varejo, educação e saúde.

Em 2017, foi criado o Centro de Excelência em *Digital Analytics* com o objetivo de capturar e democratizar o uso de dados digitais em todo o banco, acelerando a disseminação da cultura *Data Driven* na gestão das operações e no contato com os nossos clientes. Esse projeto gerou avanços importantes nas operações digitais, como:

- i. Priorização do desenvolvimento tecnológico para os navegadores mais relevantes.
- ii. Maior utilização das novas versões de aplicativos do banco a partir de comunicações tempestivas aos clientes.
- iii. Utilização da geolocalização para abertura de conta de forma mais rápida, precisa e segura.

Em 2018 foi lançado o Minhas Finanças, serviços disponíveis no aplicativo Itaú no celular, para ajudar os clientes na organização da vida financeira. Esse novo serviço proporciona aos clientes a possibilidade de acompanhar as transações de sua conta por categoria (por exemplo: alimentação, serviços, transportes), além de trazer gráficos que demonstram as principais movimentações por dia e mês. Os diferenciais da ferramenta são a praticidade e segurança, pois o *app* apresenta as informações organizadas de forma automática, sem o cliente precisar inseri-las manualmente ou ter de compartilhar senhas e dados da sua vida com terceiros.

A seguir, a tabela 13 evidencia a importância do desenvolvimento dos canais digitais, sendo seu crescimento cada vez maior.

Tabela 13 – Canais de atendimento Itaú

Uso de Canais Digitais ¹

Pessoas Físicas

Número de correntistas (em milhões)



Empresas

Número de correntistas (em milhões)



Novas Contas

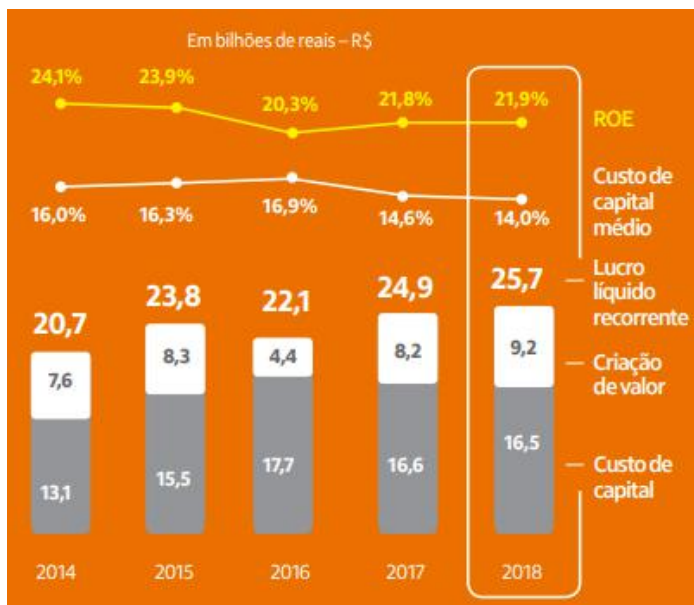
Contas para pessoas físicas (em mil)



¹ Internet, mobile e SMS no Banco de Varejo.

Sob o prisma financeiro, o lucro líquido em 2018 foi de R\$ 25.733 milhões de reais, aumento de 3,4% em relação com 2017. O principal destaque positivo foi o crescimento da receita de prestação de serviços principalmente em função das receitas de banco de investimento, de administração de fundos e de cartões de créditos. Isso refletiu no retorno sobre patrimônio líquido, que registrou 21,8% em 2018.

Tabela 14 – Lucro líquido Itaú



Fonte: Demonstração financeira Itaú, 2018

Tabela 15 – Índice de eficiência Itaú



Fonte: Demonstração financeira Itaú, 2018

No acumulado de 12 meses, houve redução de 3 pontos percentuais em relação ao mesmo período do ano passado, devido a queda de 21,9% no custo do crédito, em função da menor despesa de provisão de crédito de liquidação duvidosa, além da redução *de impairment* de títulos privados.

Tal desempenho influencia na distribuição dos dividendos, que representam o desempenho operacional da empresa, sendo o pagamento aos acionistas mensais e complementares de Dividendos e Juros sobre o capital próprio (JCP). Em 2018, foram pagos ou provisionados R\$ 6 bilhões e foram destacados no patrimônio líquido R\$ 16,4 bilhões em Dividendos e JCP líquidos de impostos, totalizando R\$ 22,4 bilhões representados na tabela 16.

Tabela 16 – Dividendos e JCP Itaú

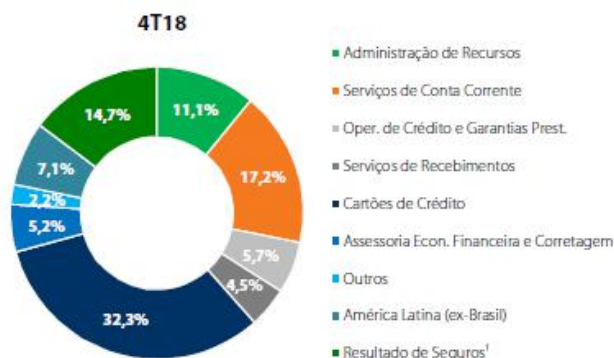


Fonte: Demonstração financeira Itaú, 2018

Em 2018 os impactos negativos da redução do CDI e dos menores *spreads* na carteira de crédito foram compensados pela melhor diversificação. Destaque também para a maior margem financeira nas operações. Abaixo na tabela 17 a discriminação da receita do Itaú.

Tabela 17 – Composição da receita Itaú

Composição das Receitas de Serviços e Resultado de Seguros¹



Fonte: Demonstração financeira Itaú, 2018

Fica evidente na tabela 17, a grande receita proveniente de serviços de conta corrente, resultado não obtido, nessa proporção, por *fintechs* que não cobram taxa de serviços de conta corrente. Outro ponto interessante da receita é que 32,3% da receita é proveniente de cartão de crédito, seja por anuidade, multa ou juros.

A inadimplência do Itaú segue estável após uma relativa queda durante o ano de 2018. O grande vilão da inadimplência pode ser considerado o próprio banco, visto que aplica juros altíssimos, fazendo a dívida mais que duplicar do seu valor inicial em certos casos.

Tabela 18 – Inadimplência Itaú

Índice de Inadimplência (%)

Acima de 90 dias

2,9% estável vs. terceiro trimestre de 2018
- 0,2 p.p. vs. quarto trimestre de 2017



Fonte: Demonstração financeira Itaú, 2018

Tais receitas tendem a diminuir a longo prazo. A receita com serviços vai tender a zero, visto que inúmeras empresas já não cobram tais taxas. Já o cartão de crédito diminuirá drasticamente a receita, visto que não serão cobradas mais taxas de anuidade, além do desenvolvimento da educação financeira, tema tão discutido atualmente, que está abrindo os olhos da população perante sua saúde financeira.

Uma das grandes vantagens do Itaú é o seu alcance, estar presente em todo o território nacional de forma consistente e internacionalmente favorecem na capitalização de recursos como pessoal, tecnologia e investimento. Segue abaixo uma tabela sobre a diversificação dos colaboradores do Itaú no exterior.

Tabela 19 – Colaboradores Itaú



Fonte: Demonstração financeira Itaú, 2018

Ao analisarmos o banco Itaú percebemos uma preocupação em inovar, em atrair *stratups* e investir muito em seus canais digitais. Pelos indicadores é evidente que é um banco sólido, com um modelo de negócio lucrativo que atrai inúmeros investidores.

5. Instituições com maior número de clientes e número de agências inferior a 50

5.1. Banco Inter

A financeira Intermedium CFI foi fundada em 1994, na cidade de Belo Horizonte por membros da família Menin proprietária do grupo MRV Engenharia. O propósito inicial era fomentar operações de crédito imobiliário, entretanto, a empresa acabou se consolidando nos mercados de crédito consignado e *middle Market*.

Em 2007 houve a reabertura das operações de crédito imobiliário, sendo o refinanciamento o principal produto dessa carteira. O ano de 2008 ficou marcado pelo recebimento de carta patente do Banco Central com autorização para operar como banco múltiplo.

No final de 2014, o Banco Intermedium lançou a conta digital, uma conta corrente totalmente gratuita, que pode ser acessada por computadores e celulares que permite depósitos, transferências, pagamentos de boletos, saques em qualquer Banco 24 Horas entre outros serviços. Em abril de 2016, assim que a resolução nº 4.480 do Banco Central do Brasil passou a vigorar, a abertura de contas digitais foi facilitada.

Em 2017, o banco promoveu uma renovação de sua marca. De Intermediu, passou a se chamar Banco Inter. No primeiro semestre de 2017, o Banco Inter contava com 184,7 mil correntistas digitais, nos dias atuais são mais de três milhão de correntistas. Em 2018 abre capital na B3, com ações preferenciais a 18,50 tendo conseguindo captar R\$ 721 milhões valendo R\$ 1,9 bilhão, atualmente vale mais de R\$ 10 bilhões.

A vantagem do Banco Inter é não cobrar nenhuma taxa sobre a conta corrente, é o único no Brasil a proporcionar ao cliente serviços de Ted, saques ilimitados gratuitos. A desburocratização dos processos do banco é um ponto muito forte, abrir uma conta, realizar transações é muito fácil, além disso, o atendimento ao cliente é rápido e eficiente com acesso para uma plataforma de serviços completa, como: cartão de crédito, investimento, seguros, financiamentos e muito mais.

O grande desafio do Banco Inter é crescer e se consolidar no mercado tendo ampla cobertura nacional, para isso precisa ampliar sua cobertura nacional e internacional, para isso possui estratégias específicas:

- i. Digital Banking – fortalecer plataforma de Digital Banking facilitando o acesso dos clientes a todas as linhas de produtos e serviços oferecidos pelo Banco.

ii. Foco em Inovação e experiência com o cliente – aliar as facilidades promovidas pelas *fintechs* à segurança e serviços disponibilizados pelas instituições financeiras, focados na usabilidade, experiência digital e proximidade aos clientes.

iii. Eficiência – maximizar a eficiência operacional através de gestão moderna e meritocracia,

iv. Crescimento sustentável – promover crescimento sustentável dos ativos financeiros, priorizando operações que tragam boa rentabilidade e com elevado nível de garantia.

v. Base de investidores – incrementar base de investidores de forma sólida e duradoura.

vi. Crédito imobiliário – fortalecer posição como o principal *player* em crédito imobiliário “de mercado” do Brasil.

vii. Gerenciamento de risco – gerenciar ativamente os riscos do negócio, garantindo solidez e rentabilidade.

viii. Estrutura de capital – manter estrutura de capital adequada à realização de negócios de forma sustentável.

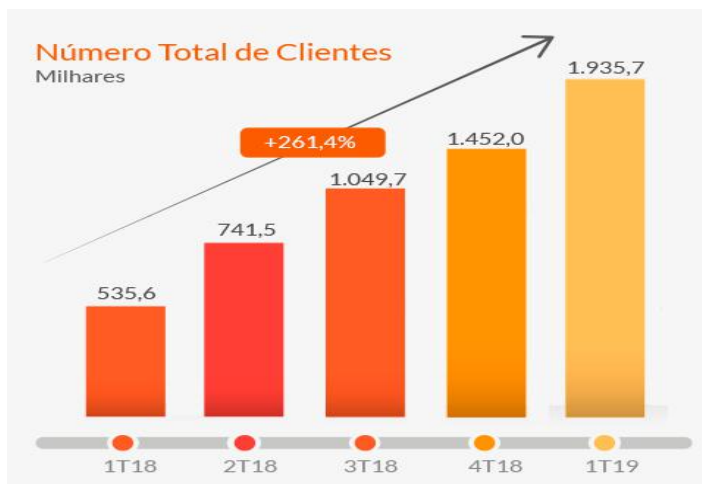
Sob o prisma econômico, as receitas de serviços (que inclui acordo operacional ligado a prestação de serviços, receitas de remessas de câmbio e receitas financeiras de *floating*) atingiram R\$ 99 milhões em 2018, e apresentam 20% da receita líquida total, ao passo que a companhia lançou, também Plataforma Aberta Inter (PAI), o Consórcio imobiliário, o seguro proteção financeira para consignado e a letra imobiliária garantida (LIG) aumentando a oferta de serviços em sua plataforma digital e contribuindo para o aumento da monetização de seus clientes.

Tabela 20 – Receita de Serviços Banco Inter



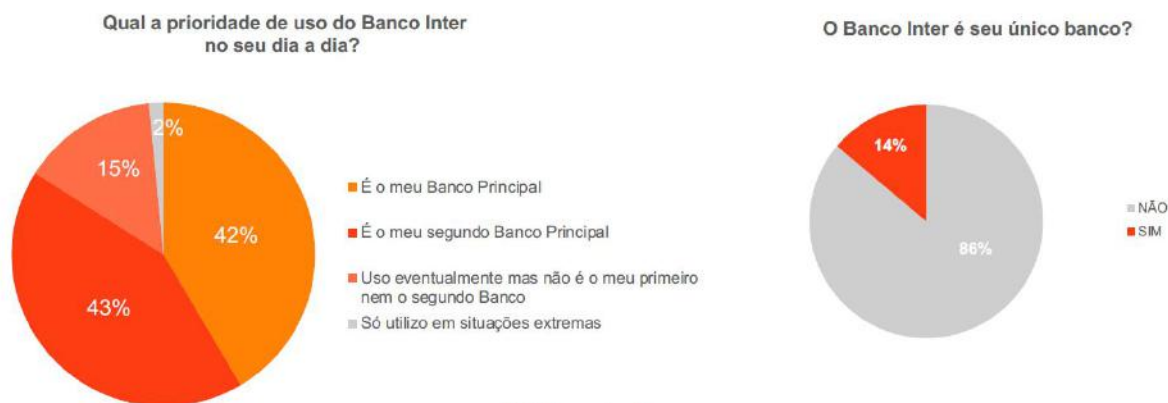
Fonte: Demonstração financeira Banco Inter, 2018

Tabela 21 – Clientes Banco Inter



Fonte: Demonstração financeira Banco Inter, 2018

Tabela 22 – Prioridade da conta do Banco Inter



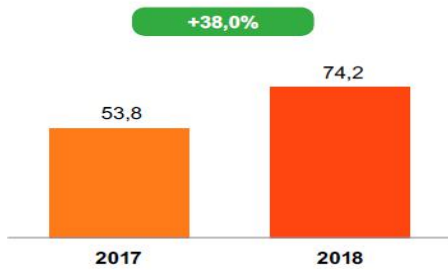
Fonte: Demonstração financeira Banco Inter, 2017

A tabela 22, evidencia o potencial de crescimento do Banco Inter, visto que, mesmo com resultados já sólidos e consistentes, a maioria de seus clientes utilizam o banco de forma secundária, deixando de investir ou movimentar em suas respectivas contas a maior parte de seus capitais.

Além disso, atingiu um lucro líquido recorrente de R\$ 74,2 milhões, aumento de 38% na comparação anual. Tal evolução é resultado da diversificação dos produtos e serviços oferecidos aos clientes e crescimento da carteira de crédito. Assim, o retorno sobre o ativo médio (ROAA) foi de 1,6% em 2018, estável se comparado à 2017, mesmo com crescimento de 58% nos ativos totais.

Tabela 23 – Lucro Líquido Banco Inter

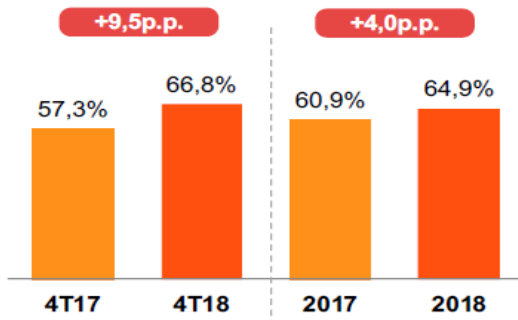
LUCRO LÍQUIDO RECORRENTE
R\$ MM



Fonte: Demonstração financeira Banco Inter, 2018

Tabela 24 – Eficiência Banco Inter

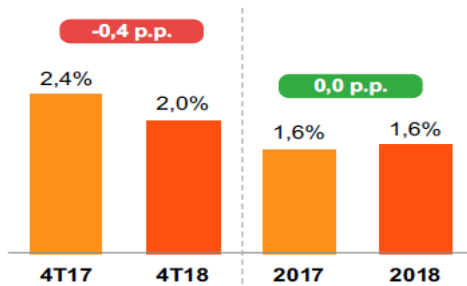
ÍNDICE DE EFICIÊNCIA
%



Fonte: Demonstração financeira Banco Inter, 2018

Tabela 25 – ROAA Banco Inter

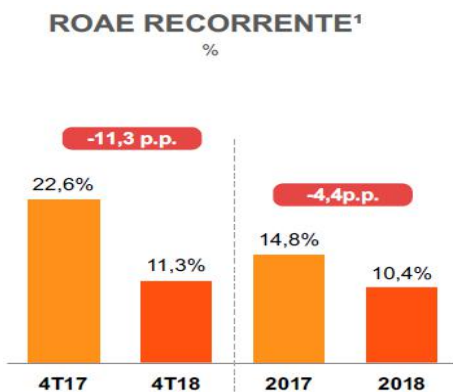
ROAA RECORRENTE
%



Fonte: Demonstração financeira Banco Inter, 2018

Já o retorno sobre patrimônio líquido médio anualizado recorrente (ROAE) em 2018 foi de 10,4%, redução de 4,4 quando comparado ao mesmo período do ano anterior devido ao crescimento expressivo do patrimônio líquido.

Tabela 26 – ROAE Banco Inter



Fonte: Demonstração financeira Banco Inter, 2018

Em 2018 o Banco Inter realizou inúmeras entregas estratégicas para seu desenvolvimento como: IPO, Lançamento de *Homebroke*, migração dos servidores para a *Amazon Web Services* (AWS), Portabilidade de salário, Unificação do Core bancário dentre outras. Os próximos desafios segundo o banco são: criar uma processadora de dados do Banco Inter, aceleração no crescimento da base de clientes, plataforma de investimento mais robusta e desenvolver o BIASS (Banco Inter as a Service).

Tabela 27 – Perfil dos Clientes Banco Inter

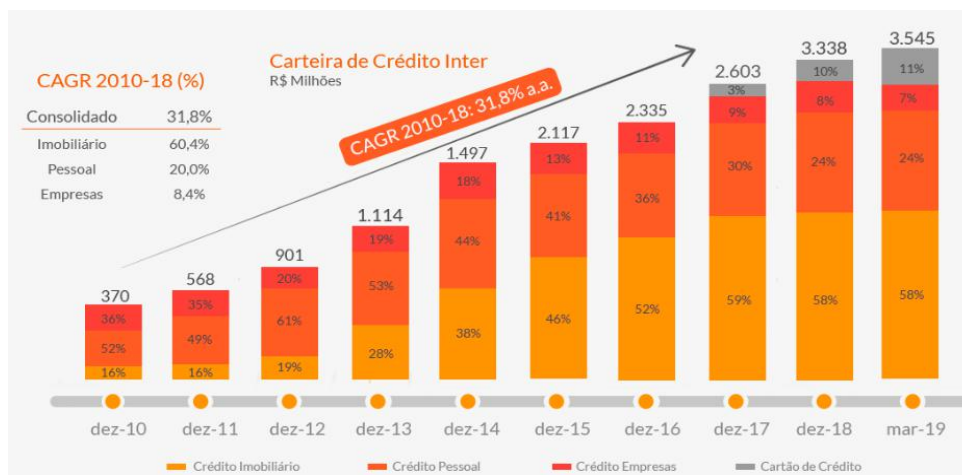


Fonte: Demonstração financeira Banco Inter, 2018

A tabela 27, mostra um dado muito importante sobre a influência da idade nos tipos de operações financeiras. Verificou-se que a maioria dos investidores possui de 24 a 36 anos, já na obtenção de crédito, a parte da população com idade superior a 60 anos realiza maiores operações de crédito. Além disso, a conta digital é mais utilizada pelos mais jovens, visto que os mesmos têm mais facilidade na utilização do app e internet banking.

Sobre a carteira de crédito do banco, sua maior fonte de receita, vem aumentando constantemente e consideravelmente em todos os ramos, seja empréstimo pessoal, imobiliário, empresarial ou cartão de crédito.

Tabela 28 – Carteira de crédito Banco Inter



Fonte: Demonstração financeira Banco Inter, 2019

5.2. Nubank

Fundada por David Vélez, Cristina Junqueira e Edward em 2013, pioneira no segmento de serviços financeiros atuando como operadora de cartão de crédito e *fintech* com operações financeiras sem qualquer tarifa. Sediada em São Paulo, o escritório era uma casa localizada no bairro Brooklin, depois de um ano, precisavam de um lugar maior para abrigar seus 300 funcionários e mudaram para o bairro Pinheiros. Então a empresa começou a se destacar no sistema de bancos, pois não cobrar tarifas e oferecia um atendimento desburocratizado para seus clientes.

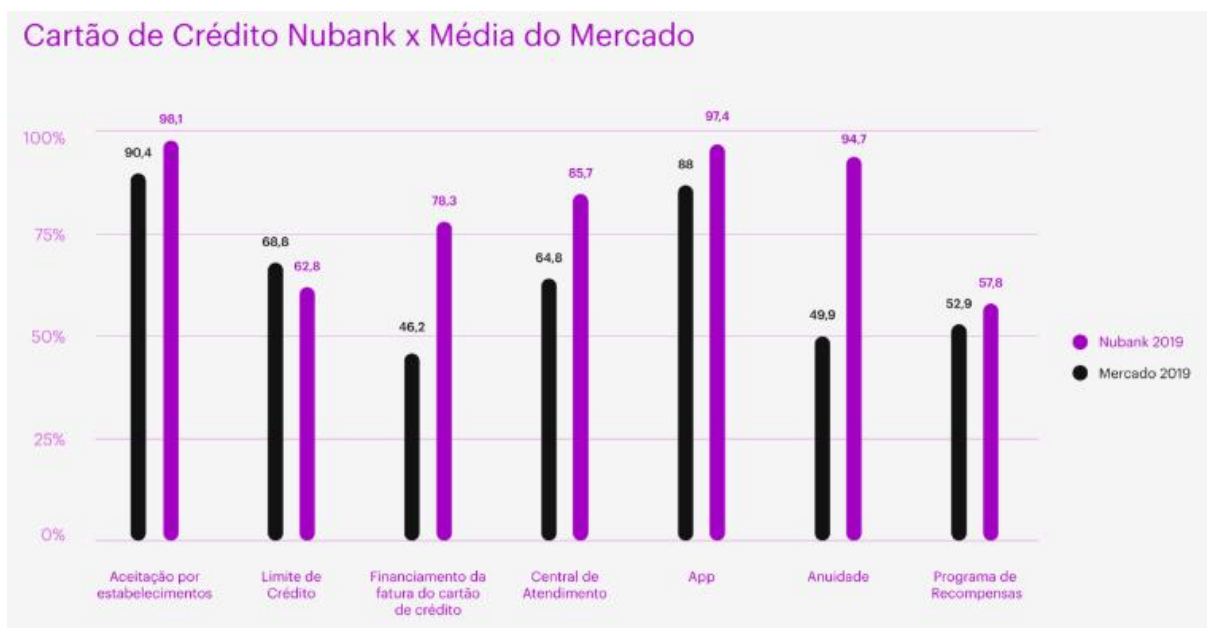
Em 2014 começou a receber aporte de fundos de investimentos nacional e internacional, incorporando mais capital, fluxo de caixa e alavancagem financeira. Em 2016 possibilitou aos usuários o pagamento antecipado de compras parceladas, gerando um desconto para quem utiliza essa modalidade, primeira a existir entre os cartões de crédito. Atualmente passou a ser concorrente direto entre as emissoras de cartões de créditos, ocupando uma posição importante entre os grandes bancos brasileiros.

Em 2019, foi lançada a comunidade *online* NuCommunity. A plataforma funciona como fórum de discussão, é aberta para clientes e não clientes e possibilita a troca de informações sobre o Nubank e vida financeira, os membros mais engajados podem ter acesso a conteúdo e experiências exclusivas.

O *Nubank* apresenta seus pilares, características que direcionam para o uso da tecnologia como forma de facilitar as transações bancárias, com o desenvolvimento próprio de linguagens funcionais, visando á melhoria dos produtos e design. Em relação à diminuição da complexidade comum aos serviços financeiros, a empresa oferece uma melhor experiência, de forma a facilitar acessos e resoluções de problemas dos clientes.

O principal e primeiro produto do Nubank foi um cartão de crédito totalmente controlado por um aplicativo para sistemas Google *Android* e Apple *IOS*, livre de tarifas e anuidade, Por meio do aplicativo, é possível fazer bloqueio do cartão, pedir aumento do limite, contratar empréstimo pessoal, tirar dúvidas com o SAC da empresa (por *chat*, correio eletrônico ou telefone) e controlar cada transação efetuada em tempo real. Em 2019 foi liberada a função débito para todos os clientes. Em 2017, lançou o Nubank Rewards, programa de benefícios do cartão de crédito, com inúmeras vantagens, porém a grandes desvantagens é ter que pagar mensalmente R\$ 19,90 por mês. A tabela 29, mostra a força do cartão de crédito do Nubank frente ao mercado.

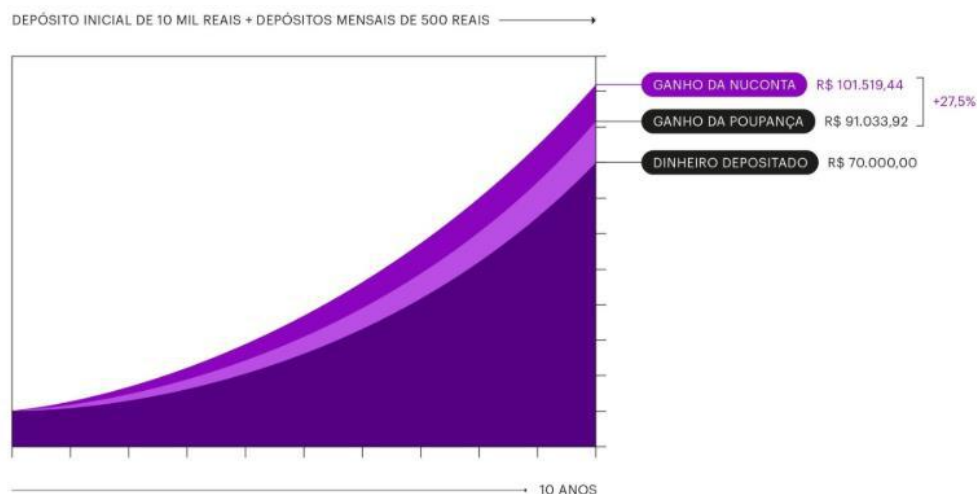
Tabela 29 – Cartão de crédito *Nubank* x mercado



Fonte: Demonstração financeira *Nubank*, 2018

Além do forte cartão de crédito com inúmeras vantagens, a conta Nubank rende automaticamente, com retornos de 100% do CDI, como mostra a tabela x, tal vantagem é fundamental para a maioria da população brasileira que não possui conhecimento de investimentos.

Tabela 30 – Rendimento Nubank



Fonte: Demonstração financeira Nubank, 2018

Sob o prisma econômico, indicadores como ROE, ROAE, Margem financeira dentre outros indicadores já utilizados nesse estudo não serão possíveis mensurar no caso do *Nubank*, visto que o banco apenas listou prejuízo, logo tais indicadores de desempenho que são ligados ao lucro não possuem valor e resultado.

Tabela 31 – Prejuízo acumulado Nubank



Fonte: Demonstração financeira Nubank, 2018.

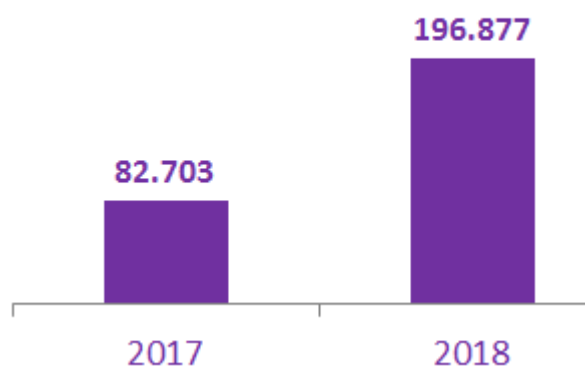
Vale ressaltar que é público a escolha interna feita pelo *Nubank* de gerar prejuízo. Segundo Gabriel Silva, CFO da empresa, quem está acostumado a ver balanços de bancos talvez estranhe o fato de uma instituição financeira não gerar lucro, mas isso é consequência do crescimento, e esperado. O plano de negócio do *Nubank* prevê que o crescimento no volume transacionado dos cartões emitidos, bem como novos cartões e/ou novos produtos resultarão em geração de lucros futuros.

Ao analisarmos as demonstrações financeiras, a receita tanto operacional quanto financeira vem aumentando constantemente, resultado de um crescimento contínuo de seus clientes e conseqüentemente aumento de suas operações. Em relação com 2017, o resultado operacional de 2018 aumentou 138%, já o resultado financeiro teve um aumento de 87%.

Tabela 32 – Receita operacional Nubank

Receita Operacional

(em milhares de reais)



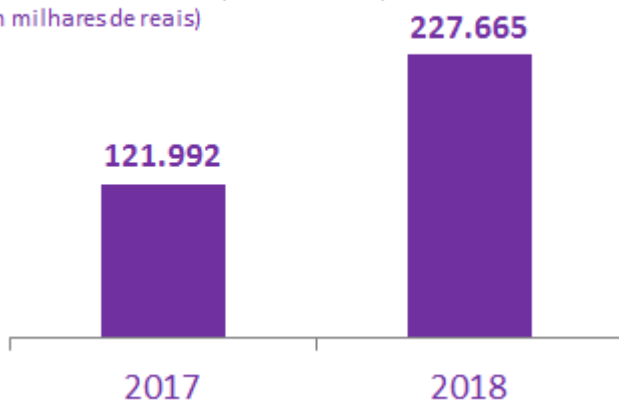
Fonte: Demonstração financeira Nubank, 2018.

Tabela 33 – Resultado Financeiro Nubank

Resultado Financeiro

(Receita financeira – Despesa financeira)

(em milhares de reais)



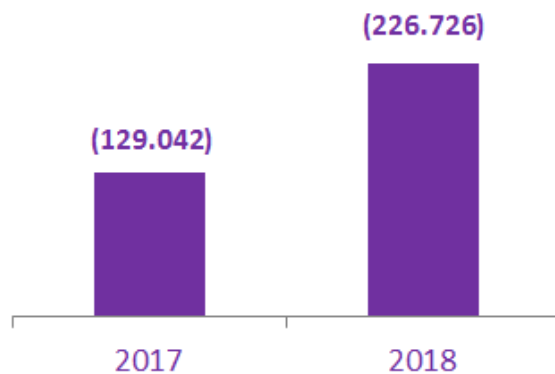
Fonte: Demonstração financeira Nubank, 2018.

Com elevadas receitas, o grande desafio do Nubank é controlar suas despesas, a conta de provisão para perda do valor recuperável apresentou elevada perda com aumento de 76 % em relação com 2017, isso mostra o risco que o Nubank relaciona a possíveis devedores, com processos mais rigorosos, prevendo uma perda eminente caso um simples sinal de inadimplência apareça, como mostra a tabela 34.

Tabela 34 – Provisão para perda do valor recuperável Nubank

Provisão para perda do valor recuperável

(em milhares de reais)



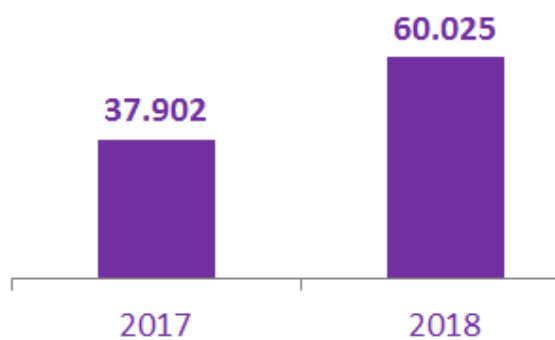
Fonte: Demonstração financeira Nubank, 2018.

Além disso, outros pontos que afetam grande participação nos prejuízos do nubank são despesas com pessoal e despesas administrativas, visto que é necessário aumentar o número de funcionários ao se ter o aumento das operações.

Tabela 35 – Despesas de pessoal Nubank

Despesas de pessoal

(em milhares de reais)

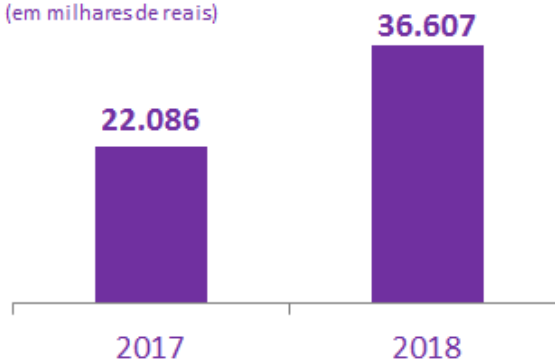


Fonte: Demonstração financeira Nubank, 2018.

Tabela 36 – Despesas administrativas Nubank

Despesas administrativas

(em milhares de reais)



Fonte: Demonstração financeira Nubank, 2018

Embora o Nubank possua um crescimento anual expressivo seu grande desafio, frente a outras *fintechs* e bancos tradicionais, é se consolidar nacionalmente, sair apenas dos grandes centros urbanos, além de aumentar a diversificação de sua receita que nos dias atuais é muito concentrada, dependendo muito de cartão de crédito. Reduzir despesas pontuais como: despesa com pessoal e administração, além de altas provisões é fundamental para apresentar resultados sólidos e consistentes, resultando em lucro operacional e financeiro.

6. Considerações Finais

O presente trabalho almejou os seguintes itens: (i) levantar as similaridades e diferenças entre os dois modelos de negócio; (ii) diferenciar as vantagens e desvantagens de cada modelo de negócio; e (iii) comparar a eficiência operacional de cada modelo.

Nesse sentido, foi retirada uma população composta pelas principais instituições financeiras brasileiras e selecionadas dois tipos de amostra. A primeira amostra era composta por duas empresas as quais apresentavam os dois maiores lucros líquidos, quando comparadas com as demais, já a segunda amostra, essa era formada por duas instituições financeiras que possuíam menos de 50 agências bancárias e o maior número de clientes, quando comparada com as demais.

Na primeira amostra, verificaram-se instituições financeiras mais densas, com elevadas despesas de pessoal e administrativa, o que reflete negativamente no lucro, além de possuir estrutura bancária burocrática, com elevadas taxas e processos demorados. Porém através de indicadores financeiros de 2017 e 2018 analisou-se que os bancos tradicionais possuem um retorno sobre o patrimônio líquido muito mais elevado e um custo operacional, como de intermediação financeira inferior aos das *fintechs*. Assim sendo, fica nítido que as *fintechs* ainda não possuem escala suficiente para obter ganhos em eficiência.

Já na segunda amostra, ficou evidente que as *fintechs* possuem estrutura mais enxuta, com processos mais automáticos, rodando sob sistemas mais modernos e leves, com menos burocracia no relacionamento com os clientes.

Entretanto as similaridades são muitas, como:

- i. a estrutura de custos e despesas, com a maior parte concentrada em recursos humanos e tecnologia.
- ii. modelo de precificação das operações, baseadas em spread e taxas de prestação de serviços.

iii. intermediação financeira, conectando tomadores de recursos com ofertantes de recurso.

Além disso, como exposto na análise da pesquisa os bancos tradicionais estão investindo cada vez mais em inovação em seus canais de atendimento, como o internet banking e celular e além de redefinir suas estruturas organizacionais com a ajuda das *startups* como vemos no programa Inovabra do Bradesco.

Outro ponto importante que mudou no modelo de negócio dos Bancos tradicionais foi a relação crescimento x número de agências x empregados. Nos dias atuais, crescimento e eficiência não são sinônimo de estruturas grandiosas e grande número de empregados como no passado, inovar e desenvolver soluções leves e rápidas é o presente e o futuro.

As pessoas e os mercados exigem facilidade, nos dias atuais como: ligar o celular e pedir comida, ligar o celular e pedir um carro particular, ligar o celular e comprar uma geladeira; ligar o celular e ir ao banco, fazer transações, pagar conta, emitir boleto. Assim sendo é nítido que os bancos tradicionais estão se reinventando e continuando a dar lucro, refletindo o excelente *Market share* e eficiência operacional.

O setor bancário sempre foi sinônimo de burocratização e serviços/produtos complicados, foi nesse ponto que as *fintechs* atacaram. Com processos mais simples, linguagem para serviços e investimentos mais fáceis e atendimento 100% digital as *fintechs* estão ganhando espaço no mercado, tornando o cliente o seu próprio gerente, oferecendo as plataformas e processos necessários.

Embora as *fintechs* representem o futuro, o mercado remedia importância para o presente e passado também. Há anos os bancos tradicionais resultam bons e sólidos resultados, com lucros constantes e elevados, distribuindo excelentes retornos aos seus investidores. Cenário contrário ao das *fintechs*, que dão retornos pequenos e em sua maioria prejuízo.

O grande desafio dos bancos tradicionais é continuarem a serem eficientes, em um cenário de desconcentração eminente e mudanças rápidas no mercado. Já o desafio das *fintechs* é obter resultados operacionais mais expressivos e consolidarem suas respectivas marcas no mercado.

Sob esse prisma, a terceira hipótese é aceita a partir do analisado. Dessa maneira, nos próximos estudos, sugere-se que haja maior análise do modelo de negócio das *fintechs* como caráter complementar aos serviços bancários tradicionais, visto que o tema é pouco abordado nos estudos científicos.

7. Referências

BARBOSA, R. R. **Atuação das empresas de tecnologia de serviços financeiros no setor bancário e financeiro brasileiro**. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/178364/001064883.pdf?sequence=1> >.

Acesso em: 2019.

BRYMAN, A.; BELL, E. **Business intermediary coalitions**. Journal of Financial Intermediation 3, 2-50, Amsterdam, 1993. Lido em 2019.

Bradesco. Disponível em: < <https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Default.aspx>>.

Acesso em: 2019.

Banco Inter. Disponível em: < <https://ri.bancointer.com.br/>>. Acesso em: 2019.

Banco Central. Disponível em: < <https://www.bcb.gov.br/>>. Acesso em: 2019.

BAUR, A. W.; BUHLER, J.; BICK, M; BONORDEN, C. S. Cryptocurrencies as a disruption? Empirical Findings on User adoption and future potential of bitcoin and Co. **Open and Big Management and Innovation**.

CARVALHO, F. C. **Entendendo a recente crise financeira global**. Ibase, Rio de Janeiro.

Disponível em: < <http://www.pppe.ufrgs.br/akb/clipping/9.pdf>> Acesso em: 2019.

CARVALHO, C. E.; ABRAMOVAY, R. Publicado em SANTOS, C.A. **Sistema Financeiro e as micro e pequenas empresas**. – Diagnósticos e perspectivas – SEBRAE – Brasília, p. 17-45, org. Brasília, 2004. Disponível em: < http://portalfat.mte.gov.br/wp-content/uploads/2016/03/sistema_financeiro_e_as_mpe.pdf>. Acesso em: 2019.

COSTA, F. N. **Brasil dos Banco**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2012.

CURRENCYCLOUD REPORT. **Banks and the Fintech Challenge: How disruption has been a catalyst for collaboration and innovation**, 2016. Disponível em: <

https://mp.s81c.com/pwb-production/000001-partner/7730/documentation/15704_en.pdf>.

Acesso em: 2019.

DAPP, T. F.; SLOMKA, L.; HOFFMANN, R. Fintech. **The Digital Evolution in the Financial Sector**. Deutsche Bank Reserch, 2014. Disponível em <

FARIA, E. **Fintechs de crédito e intermediários financeiros: uma análise corporativa de eficiência**. São Paulo, 2018. Disponível em: <

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-07012019-112337/publico/CorrigidoEmerson.pdf> >. Acesso em: 2019

ERNST E YOUNG. **Fintech: Are banks responding appropriately?** 2015. Disponível em: < <https://www.ey.com/cn/en/industries/financial-services/banking---capital-markets/ey-fintech-are-banks-responding-appropriately>>. Acesso em: 2019.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2015**. São Paulo, 2015. Disponível em: < https://fernandonogueiracosta.files.wordpress.com/2015/07/febraban-pesquisa-tecnologia-bancc3a1ria_2015.pdf>. Acesso em: 2019.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017**. São Paulo, 2017. Disponível em: < <https://ciab.com.br/assets/download/researches/research-2017.pdf>>. Acesso em: 2019.

FERRARI, R. **Fintech Impacto n Retail Banking – From a Universal Banking Model to Banking Verticalization**. The Fintech Book. Wiley, New Jersey, 2016. Lido em: 2019.

FINTECH LAB. **Report Fintech Lab 2017**, 2017. Disponível em: < http://fintechlab.com.br/wp-content/uploads/2017/02/Report_FintechLab_2017-2.pdf>. Acesso em: 2019.

FORTUNA, E. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014. Lido em: 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia de pesquisa científica**. UEC. Apostila, Fortaleza, 2002. Disponível em: < <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 2019.

GHILARDI, W. J. **Avaliação não-paramétrica de desempenho do setor bancário brasileiro**. Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Dissertação de Mestrado, Santa Maria, 2006. Disponível em:< <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/151/3650>>. Acesso em: 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas e pesquisa social**. 6ª ed. Atlas, São Paulo, 2008. Lido em: 2019. Disponível em: < <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>> Acesso em: 2019.

HENDAL, J. **Fintech Companies could give billions of people more banking options**. Harvard Business Review, 2017. Disponível em: < <https://hbr.org/2017/01/fintech-companies-could-give-billions-of-people-more-banking-options>>. Acesso em: 2019.

Itaú. Disponível em: <<https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/Home.aspx?linguagem=pt>>. Acesso em: 2019.

LUNARDI, G.L.; DOLCI, P. C. MAÇADA; A. C. G. **Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas.** FEAUSP – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO. Volume 45. Disponível em: <file:///C:/Users/natan%20dresch%20brigitte/Downloads/Lunardi_Dolci_Ma%C3%A7ada_2010_Adocao-de-tecnologia-de-inform_4431.pdf>. Acesso em: 2019.

MAÇADA, A. C. G. **Impacto dos investimentos em tecnologia da informação nas variáveis estratégicas dos bancos brasileiros.** Tese de Doutorado (PPGA/UFRGS), Porto Alegre. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1845/000310130.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 2019.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEGLIORI, E. et al. **Pesquisa operacional para decisão em contabilidade e administração.** Atlas, São Paulo, 2004. Lido em: 2019.

NAQVI, M.; SOUTHGATE, J. **Banknotes, local currencies and central bank objectives.** Bank of England Quarterly Bulletin 2013. Disponível em: <<https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/quarterly-bulletin/2013/banknotes-local-currencies-and-central-bank-objectives.pdf?la=en&hash=95BAD173D3267307336144D544709BFAC10DA92A>>. Acesso em: 2019.

NERY, C. *Fintechs* crescem e movimentam grande indústria. **Valor econômico**, São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2017/06/22/fintechs-crescem-e-movimentam-grande-industria.ghtml>> Acesso em: 2019.

NERY, C. Mais de 400 *fintechs* disputam mercado. **Valor econômico**. 2015. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2015/11/30/mais-de-400-fintechs-disputam-mercado.ghtml>>. Acesso em: 2019

Nubank. Disponível em: <<https://nubank.com.br/demonstracoes-financeiras/>>. Acesso em: 2019.

PINHEIRO, VINÍCIUS. Bancos deixam de ver fintechs como ameaça de negócio. **Valor econômico**, 2017. Finanças. Disponível em: < <https://valor.globo.com/financas/noticia/2017/05/02/bancos-deixam-de-ver-fintechs-como-ameaca-ao-negocio.ghtml> >. Acesso em:2019.

REIS JUNIOR, H. O. M. et al. **Decomposição do Spread Bancário no Brasil: Uma Análise do Período Recente**. Revista economia. Jan./abr., 2013. Disponível em: < http://www.anpec.org.br/revista/vol14/vol14n1p29_60.pdf > Acesso em; 2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**.3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, T.L. **Análise da Eficiência do Sistema Bancário Brasileiro – 1994/1999: Abordagem da Fronteira Estocástica de Custo**. Curso de Pós-Graduação em Economia (CAEN), Universidade Federal do Ceará (UFC). Dissertação de Mestrado, Fortaleza, 2001. Disponível em: < http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/5114/1/2001_dissert_tldasilva.pdf >. Acesso em: 2019.

STEVENSON, W. J. **Estatísticas aplicada à administração**. São Paulo: Habra, 1971.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Bookman, Porto Alegre, 2001.

ZAVOLOKINA, L; DOLATA, M.; SCHWABE, G. **Fintech – What’s in a Name?** INTERNACIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 37. Dublin, 2016. Disponível em: < <https://aisel.aisnet.org/icis2016/>>. Acesso em: 2019.

ZELTSER, T. T. **Qualidade da informação e qualidade do serviço de informação como fatores de adoção dos serviços de *fintech***. Porto Alegre, 2017. Disponível em: < <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/169891> > Acesso em : 2019.

ZHANG, B; WARDROP, R.; GRAY, M. Moving mainstream: benchmarking the european alternative finance Market. **The Journal of Financial Perspectives**, 2015. Disponível em:< <https://econpapers.repec.org/article/risjofipe/0087.htm> >Acesso em: 2019.