

**O PARADOXO DOS BANCOS PRIVADOS NO BRASIL: LUCRATIVIDADE EM
ASCENSÃO E O ENCOLHIMENTO DA REDE FÍSICA (2014-2025)****THE BRAZILIAN PRIVATE BANKING PARADOX: GROWING PROFITS AND THE
CONTRACTION OF THE PHYSICAL BRANCH NETWORK (2014-2025)****EL PARADOX DE LOS BANQUES PRIVADOS EN BRASIL: RENTABILIDAD EN
AUMENTO Y LA CONTRACCIÓN DE LA RED FÍSICA (2014-2025)**

DOI: 10.54899/dcs.v23i95.6880

Submitted: 7/31/2026

Approved: 8/21/2026

Published on: 9/2/2026

Lucas Gabriel Teixeira Almeida

Graduando em Administração

Instituição: Universidade Estadual de Ponta

Yves Legat Scorçato

Graduando em Administração

Instituição: Universidade Estadual de Ponta Grossa

Rudy de Barros Ahrens

Doutor em Administração

Instituição: Universidade Federal de Rondônia

Franciele Aparecida Cecato

Doutoranda em Administração

Instituição: Universidade Estadual de Ponta Grossa

RESUMO

Analisar o paradoxo entre o aumento da lucratividade e o crescente número de fechamento das agências físicas bancárias pode contribuir para um entendimento maior sobre como a tecnologia tem contribuído para uma mudança considerável neste setor. Este estudo teve como objetivo analisar o paradoxo entre a expansão da lucratividade e a intensificação do fechamento de agências físicas nos três maiores bancos privados do Brasil, sendo eles: Itaú Unibanco, Bradesco e Santander entre o período de 2014 a 2025. Compreendendo quais fatores podem explicar essas dualidades, investigando os motivos e por fim analisando as consequências socioeconômicas dessa redução para os trabalhadores do setor bancário. A pesquisa adotou a metodologia: quanto a abordagem quali-quantitativa, quanto a natureza aplicada e descritiva, em relação aos objetivos, a pesquisa é descritiva e por fim quanto aos procedimentos técnicos, essa pesquisa é classificada como: bibliográfica e documental. Conclui-se com essa pesquisa que, embora os lucros dos três bancos tenham crescido cerca de 90% no período, houve redução expressiva no número de

agências e funcionários. A digitalização ampliou a rentabilidade, mas também intensificou a exclusão financeira, especialmente em municípios com baixa conectividade e infraestrutura digital precária. O avanço tecnológico, embora essencial à modernização do sistema financeiro, compromete parcialmente a função social dos bancos, ao restringir o acesso físico ao crédito e aos serviços essenciais. Para que ocorra a superação dessa dualidade será necessário que as instituições financeiras passem a associar a eficiência e equidade, construindo um modelo de desenvolvimento que una progresso econômico e justiça social.

Palavras-chave: digitalização bancária; lucratividade; exclusão financeira.

ABSTRACT

Analyzing the paradox between rising profitability and the increasing number of physical bank branch closures can contribute to a better understanding of how technology has driven significant change in this sector. This study aimed to analyze the paradox between expanding profitability and the intensified closure of physical branches at Brazil's three largest private banks—Itaú Unibanco, Bradesco, and Santander—between 2014 and 2025. It sought to identify the factors explaining these dualities, investigate the underlying reasons, and analyze the socioeconomic consequences of this reduction for banking sector workers. The research employed a mixed-methods (qualitative-quantitative) approach and was applied and descriptive in nature; regarding technical procedures, it was classified as bibliographic and documentary research. The study concludes that, although the three banks' profits grew by approximately 90% during the period, there was a significant reduction in the number of branches and employees. While digitalization boosted profitability, it also intensified financial exclusion, particularly in municipalities with poor connectivity and inadequate digital infrastructure. Although technological advancement is essential for modernizing the financial system, it partially compromises the social function of banks by restricting physical access to credit and essential services. Overcoming this duality will require financial institutions to link efficiency with equity, building a development model that combines economic progress with social justice.

Keywords: digital banking; profitability; financial exclusion.

RESUMEN

Analizar la paradoja entre el aumento de la rentabilidad y el creciente número de cierres de sucursales bancarias físicas puede contribuir a comprender mejor cómo la tecnología ha propiciado un cambio considerable en este sector. El objetivo de este estudio fue analizar la paradoja entre el aumento de la rentabilidad y la intensificación del cierre de sucursales físicas en los tres mayores bancos privados de Brasil, a saber: Itaú Unibanco, Bradesco y Santander, durante el periodo comprendido entre 2014 y 2025. Se trata de comprender qué factores pueden explicar estas dualidades, investigar los motivos y, por último, analizar las consecuencias socioeconómicas de esta reducción para los trabajadores del sector bancario. La investigación adoptó la siguiente metodología: en cuanto al enfoque, cualitativo y cuantitativo; en cuanto a la naturaleza, aplicada y descriptiva; en relación con los objetivos, la investigación es descriptiva; y, por último, en cuanto a los procedimientos técnicos, esta investigación se clasifica como bibliográfica y documental. Se concluye con este estudio que, aunque los beneficios de los tres bancos han crecido alrededor de un 90 % en el

periodo, se ha producido una reducción significativa en el número de sucursales y empleados. La digitalización ha aumentado la rentabilidad, pero también ha intensificado la exclusión financiera, especialmente en municipios con baja conectividad e infraestructura digital precaria. El avance tecnológico, aunque esencial para la modernización del sistema financiero, compromete en parte la función social de los bancos, al restringir el acceso físico al crédito y a los servicios esenciales. Para superar esta dualidad, será necesario que las instituciones financieras empiecen a combinar la eficiencia y la equidad, construyendo un modelo de desarrollo que aúne el progreso económico y la justicia social.

Palabras clave: digitalización bancaria; rentabilidad; exclusión financiera.

1 INTRODUÇÃO

O setor bancário tem passado por transformações profundas nas últimas décadas, impulsionadas pela digitalização e pelo avanço de novos modelos de negócios baseados em tecnologia. Essa evolução tem redefinido a forma como as instituições se relacionam com seus clientes e estruturam seus serviços financeiros.

Segundo King (2018), a lógica do Bank 4.0 demonstra que o futuro dos serviços bancários não está mais restrito a um espaço físico, mas a um ecossistema digital que acompanha o cliente em qualquer lugar. Essa concepção rompe com o modelo tradicional de agência e coloca a experiência digital no centro das operações.

Ao adotar essa perspectiva, os bancos passam a reconfigurar suas estratégias operacionais, buscando maior escalabilidade e eficiência. Como observa Skinner (2014), o valor econômico migra das estruturas físicas para as plataformas digitais, que concentram dados e geram rentabilidade em escala global. Essa mudança revela uma nova lógica de funcionamento baseada na integração tecnológica e na velocidade da informação.

Nesse contexto, ao se observar o caso brasileiro, a tendência se manifesta de forma concreta. Contudo, os efeitos não são homogêneos: se, por um lado, os bancos alcançam maior eficiência e reduzem custos, por outro, o fechamento em massa de agências físicas tem gerado impactos significativos para populações em regiões carentes de infraestrutura financeira.

Como por exemplo em 2024 os bancos privados encerraram 856 unidades em todo o país, segundo levantamento dos sindicatos do setor bancário (Sindicato dos Bancários de Ponta Grossa, 2024a).

O avanço da digitalização bancária tem causado impactos significativos na população, sobretudo em regiões com pouca infraestrutura financeira. Em contrapartida à narrativa de eficiência e modernização, surgem casos emblemáticos de exclusão social.

Um exemplo marcante ocorreu na Bahia, quando a prefeitura de Chorrochó processou o Bradesco para impedir o fechamento da única agência local, medida que deixaria milhares de habitantes sem atendimento presencial (Sindicato dos Bancários de Ponta Grossa, 2024b). O caso revela a dimensão social do problema e evidência como a digitalização pode acentuar desigualdades regionais. Em municípios pequenos, a ausência de agências limita o acesso ao crédito e exclui parte da população do sistema financeiro formal.

Entre 2014 e 2025, o processo de transformação se intensificou: apenas no primeiro semestre de 2023, o Itaú registrou lucro líquido de R\$ 22,6 bilhões, enquanto em 2024 o trio Itaú Unibanco, Bradesco e Santander somou R\$ 74,8 bilhões em ganhos, representando alta de 31% em relação ao ano anterior (Contraf-CUT, 2023; Brasil de Fato, 2025).

Esses resultados ocorreram em paralelo à redução drástica da rede física, marcada por cortes de custos, fechamento de unidades e demissões, consolidando o modelo digital como principal estratégia de operação. Essa dinâmica reforça o paradoxo central deste estudo: a lucratividade em ascensão contrasta com o encolhimento da função social dos bancos no atendimento presencial.

Diante disso, este estudo tem como objetivo geral analisar o paradoxo entre a expansão da lucratividade e a intensificação do fechamento de agências físicas nos três maiores bancos privados do Brasil, sendo eles: Itaú Unibanco, Bradesco e Santander entre o período de 2014 a 2025.

Desta forma os objetivos específicos deste artigo buscam, identificar os fatores que podem explicar a expansão da lucratividade dos bancos nesse período, investigar os motivos que levaram à intensificação do fechamento de agências físicas, analisar as consequências socioeconômicas dessa redução para os trabalhadores do setor bancário e por fim avaliar os impactos dessa mudança para a qualidade do atendimento aos clientes.

O presente estudo está estruturado em cinco tópicos, incluindo esta introdução. O segundo tópico apresenta a fundamentação teórica, com foco no sistema bancário brasileiro e tecnologia e as transformações no mercado de trabalho

e atendimento bancário. A terceira seção descreve a metodologia utilizada. A quarta apresenta a análise dos dados e, por fim, a quinta seção traz as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SISTEMA BANCÁRIO E A TECNOLOGIA

Ness Jr. (2021) enfatiza que a trajetória histórica do sistema financeiro brasileiro foi marcada por sucessivas reformas institucionais. A criação do Banco Central em 1964 consolidou o papel de autoridade monetária e fiscalizadora, fortalecendo os instrumentos de controle e supervisão.

Desde então, a regulação evoluiu para equilibrar a expansão do crédito com a necessidade de estabilidade macroeconômica. Esse equilíbrio foi especialmente relevante em períodos de alta inflação, quando o setor bancário precisou adaptar-se a políticas monetárias restritivas e mecanismos de indexação.

Nos últimos anos, observa-se o surgimento de um novo paradigma de intermediação financeira impulsionado pela transformação digital. Diniz (2020) argumenta que a ascensão das fintechs e a regulamentação do Open Banking inauguraram um ambiente mais competitivo, no qual bancos tradicionais disputam espaço com empresas de tecnologia.

Nesse contexto, observa-se a consolidação de intermediários financeiros não tradicionais como atores centrais do sistema. A fintech Mercado Pago, por exemplo, alcançou 64 milhões de usuários ativos ao final do primeiro trimestre de 2025, um aumento de 31% em relação ao ano anterior (BRAUN, 2023). Este crescimento expressivo demonstra a rápida expansão e consolidação das empresas de tecnologia como concorrentes relevantes no setor financeiro.

Nesse sentido, tais transformações não se limitam ao cenário nacional. Elas se inserem em um movimento mais amplo de reconfiguração do setor financeiro, marcado pela digitalização e pelo uso intensivo de dados.

De forma semelhante, segundo Srnicek (2017), essas mudanças estão associadas ao chamado capitalismo de plataforma, no qual os dados se tornaram o principal ativo estratégico das empresas. Nesse modelo, a geração de valor e rentabilidade depende da capacidade de coletar, processar e monetizar informações sobre o comportamento dos clientes.

No cenário internacional, a digitalização intensifica a inserção do setor bancário brasileiro em uma lógica global de plataformas. Dwoskin *et al.* (2021) destacam que as Big Techs vêm ocupando funções antes exclusivas dos bancos, oferecendo soluções de pagamento e crédito integradas em seus ecossistemas digitais.

Esse movimento representa tanto uma ameaça quanto uma oportunidade para as instituições nacionais. Enquanto amplia a concorrência e pressiona margens de lucro, também estimula a inovação e a busca por novos modelos de negócio capazes de sustentar a relevância das instituições tradicionais.

Estudos recentes publicados em periódicos especializados apontam os efeitos dessa transformação sobre a competitividade do setor. Pesquisas apresentadas por Silva *et al.* (2021) e Almeida e Torres (2022) mostram que tecnologias como inteligência artificial, blockchain e big data ampliaram a capacidade analítica dos bancos e redefinem a oferta de produtos financeiros.

Essas inovações resultam não apenas em ganhos de eficiência, mas também em uma reconfiguração das relações entre bancos, fintechs e consumidores. Os serviços tornam-se mais personalizados e integrados a ecossistemas digitais, fortalecendo o papel das plataformas como mediadoras das interações financeiras.

A digitalização consolidou-se, assim, como vetor estruturante do sistema bancário brasileiro nas últimas duas décadas. Segundo a Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária (2023), mais de 70% das transações já ocorrem por meios digitais, com destaque para aplicativos móveis que concentram operações de pagamento, transferência e consulta.

O relatório da McKinsey (2023) reforça esse cenário ao mostrar que, na América do Norte e na Europa, diversas instituições financeiras vêm reduzindo ou encerrando suas redes físicas. Essa decisão decorre da queda no número de atendimentos presenciais e do aumento expressivo do uso de canais digitais.

Em alguns países, mais de 80% das transações bancárias já ocorrem em plataformas online, evidenciando a consolidação do modelo digital (McKinsey & Company, 2023). Essa transição revela que o contato direto entre cliente e banco cede espaço à interação mediada por tecnologia.

Esse cenário revela que a inovação tecnológica deixou de ser apenas um diferencial competitivo e tornou-se um requisito essencial de sobrevivência no

mercado. Ao mesmo tempo, reforça o desafio de equilibrar eficiência operacional, segurança de dados e inclusão financeira em um ambiente cada vez mais digitalizado.

A reestruturação do setor bancário nas últimas décadas evidencia um paradoxo central. De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2022), a expansão da lucratividade dos grandes bancos ocorre em paralelo ao fechamento sistemático de agências físicas e à redução de postos de trabalho.

Esse movimento, sustentado por políticas de corte de custos, prioriza automação e digitalização em detrimento da presença física e do atendimento pessoal. A busca por eficiência, embora aumente a rentabilidade, reforça desafios sociais e trabalhistas no contexto de transição tecnológica do setor financeiro.

Apesar dos ganhos de eficiência e da criação de novos modelos de negócio, a digitalização também traz desafios relevantes. Oliveira e Araujo (2023) destacam que esse processo pode acentuar desigualdades sociais ao criar uma “divisão digital”, colocando em risco grupos com baixo letramento tecnológico ou acesso limitado à internet, como idosos e moradores de áreas rurais.

Análises do IPEA (2021; 2022) indicam que a transformação digital do sistema bancário brasileiro produz efeitos socioeconômicos heterogêneos. Por um lado, contribui para ampliar o acesso a serviços financeiros básicos em regiões antes desassistidas; por outro, reforça a urgência de políticas de inclusão digital e educação financeira.

Como destacam Oliveira e Araújo (2023), a digitalização bancária “pode acentuar desigualdades sociais e criar uma divisão digital entre aqueles que dominam as ferramentas tecnológicas e os que permanecem à margem do sistema” (Oliveira; Araújo, 2023, p. 214).

Essa limitação torna-se especialmente relevante quando a população, muitas vezes sem formação tecnológica adequada, passa a depender exclusivamente dos canais digitais para realizar operações financeiras. A ausência de políticas de inclusão digital e de mecanismos robustos de autenticação cria brechas para fraudes e vazamentos de dados sensíveis, comprometendo a confiança no sistema.

Esse desafio não se limita à esfera tecnológica, mas alcança dimensões regulatórias e sociais. Autoridades financeiras buscam equilibrar o estímulo à inovação com políticas que assegurem inclusão e proteção, incluindo a oferta de

serviços bancários básicos e programas de educação financeira e digital para ampliar o acesso da população (Banco Central Europeu, 2022).

Esse movimento de digitalização observado no Brasil é parte de uma tendência global, na qual bancos de diferentes países enfrentam desafios semelhantes diante do avanço das plataformas digitais e do capitalismo de dados. Assim, o desafio de equilibrar lucratividade, eficiência e inclusão financeira não é apenas nacional, mas constitui uma questão estrutural do sistema bancário contemporâneo, conectando-se diretamente ao paradoxo central deste estudo.

2.2 TRANSFORMAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO BANCÁRIO E ATENDIMENTO AO PÚBLICO

As transformações tecnológicas e a digitalização dos serviços financeiros têm provocado forte impacto no mercado de trabalho bancário brasileiro.

Mesmo com lucros recordes, os grandes bancos privados seguem reduzindo quadros funcionais e fechando unidades físicas, movimento que contrasta com a tendência geral de recuperação do emprego nacional.

Segundo Carvalho (2014), a automação bancária iniciada nos anos 1990 marcou o início de um ciclo contínuo de reestruturação tecnológica e redução da força de trabalho no setor. O autor destaca que a incorporação de novas tecnologias intensificou a produtividade, mas também precarizou as relações laborais, reduzindo o número de empregados e ampliando a pressão por metas. Essa dinâmica histórica ajuda a compreender o atual processo de digitalização acelerada e fechamento de postos presenciais.

Segundo a Contraf-CUT (2024), o setor encerrou o ano na contramão do mercado de trabalho, com milhares de desligamentos e retração de postos de atendimento. O levantamento do Novo Caged (2025) confirma a continuidade desse processo: o emprego bancário manteve queda no primeiro trimestre de 2025, reflexo da reestruturação e da automação de atividades operacionais.

A substituição do atendimento presencial por canais digitais ampliou a produtividade, mas resultou na redução de vagas, especialmente em funções administrativas e de caixa, historicamente predominantes nas agências.

O caso do Bradesco ilustra esse cenário, apesar de registrar lucro líquido de R\$ 11,9 bilhões no primeiro semestre de 2025, o banco seguiu fechando agências

e eliminando postos de trabalho, priorizando investimentos em plataformas digitais e inteligência artificial.

De forma mais ampla, os dados do Relatório de Estabilidade Financeira (BCB, 2025) evidenciam o avanço da concentração bancária e a redução dos pontos físicos de atendimento no país.

A ampliação das operações digitais e o crescimento das instituições financeiras não bancárias contribuíram para o fechamento de agências em pequenos municípios, gerando regiões sem qualquer presença bancária os chamados “desertos bancários”.

Esse processo reforça desigualdades regionais e limita o acesso da população a serviços financeiros básicos.

Benanav (2021) acrescenta que a automação contemporânea não elimina apenas postos de trabalho, mas redefine o próprio sentido do emprego assalariado. O avanço das tecnologias digitais cria um mercado de trabalho segmentado, no qual poucos se beneficiam de funções altamente qualificadas, enquanto a maioria enfrenta insegurança e instabilidade.

A ausência de atendimento presencial em várias localidades tem gerado impactos sociais e jurídicos. Exemplo disso é a decisão do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA, 2024), que condenou seis bancos a restabelecer o atendimento adequado à população diante das falhas nos serviços e da insuficiência de agências.

O caso ilustra a necessidade de equilibrar eficiência digital e responsabilidade social, garantindo o direito da população ao acesso universal aos serviços bancários.

Antunes (2020) argumenta que a lógica da “uberização” do trabalho, marcada pela fragmentação dos vínculos e pela intensificação das metas, ultrapassa o setor de serviços e atinge ocupações historicamente estáveis, como a bancária.

O autor observa que a intermediação tecnológica, antes restrita a plataformas digitais, vem reconfigurando o trabalho formal, substituindo relações protegidas por modelos flexíveis e precarizados. Essa tendência tem se consolidado nas instituições financeiras, onde o discurso da inovação mascara a desregulamentação das condições de trabalho.

Zuboff (2019), ao tratar do “capitalismo de vigilância”, demonstra como as tecnologias de monitoramento e análise de dados passaram a exercer poder disciplinar sobre os trabalhadores. No setor bancário, sistemas de gestão digital e

indicadores de desempenho transformam o controle em tempo real em parte do cotidiano laboral, ampliando a pressão por produtividade.

Tal vigilância permanente contribui para o adoecimento mental e reforça a subordinação invisível dos empregados à lógica algorítmica da eficiência.

Em síntese, as transformações recentes no mercado de trabalho bancário revelam que a digitalização, ao mesmo tempo em que aumenta a lucratividade das instituições, aprofunda a precarização das relações de trabalho e fragiliza o atendimento humano.

Esse processo reforça o paradoxo central analisado neste estudo: a busca por eficiência e rentabilidade convive com a redução da função social do sistema bancário, comprometendo tanto os trabalhadores quanto os clientes em sua dimensão de acesso e inclusão.

3 METODOLOGIA

Quanto a abordagem, quali-quantitativa, por integrar procedimentos de análise estatística e interpretação qualitativa dos fenômenos observados. De acordo com Creswell (2014), a abordagem mista possibilita uma compreensão mais ampla de fenômenos complexos, ao unir a mensuração de variáveis com a interpretação dos contextos e significados.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, voltada à geração de conhecimento útil para a compreensão e gestão de transformações no setor bancário. De acordo com Gil (2019), a pesquisa aplicada busca gerar conhecimento prático voltado à solução de problemas concretos. Assim, os resultados deste estudo pretendem apoiar reflexões acadêmicas e práticas sobre os impactos da digitalização nas estratégias de reestruturação e na presença territorial das instituições financeiras.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois busca caracterizar e analisar o comportamento das variáveis sem interferir nelas. Marconi e Lakatos (2017) definem a pesquisa descritiva como aquela que tem por objetivo observar, registrar e analisar fenômenos, descrevendo suas características e relações. Dessa forma, este estudo procura compreender como as mudanças tecnológicas têm influenciado o cenário bancário contemporâneo.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, essa pesquisa é classificada como: bibliográfica e documental. Segundo Gil (2019), a pesquisa

bibliográfica fundamenta-se na análise de materiais já publicados livros, artigos científicos, relatórios e documentos institucionais, enquanto a pesquisa documental utiliza fontes primárias ainda não tratadas analiticamente, como relatórios corporativos, comunicados de bancos e dados oficiais.

Para o desenvolvimento deste estudo foram examinados relatórios e boletins do Banco Central do Brasil (BCB), estudos do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), publicações da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), além de comunicados de sindicatos bancários. Artigos acadêmicos e reportagens especializadas também foram usados para compreender sobre a digitalização bancária e suas consequências socioeconômicas.

Buscou-se aprofundar os estudos em três bancos: Itaú Unibanco, Bradesco e Santander, e o recorte temporal compreendeu o período de 2014 a 2025, escolhido por corresponder à fase de aceleração da digitalização no sistema bancário brasileiro, marcada pela popularização dos canais digitais e pela intensificação do fechamento de agências físicas.

Esse intervalo também permite observar os efeitos de longo prazo das estratégias de reestruturação adotadas pelos bancos privados nesse período.

No tópico a seguir serão apresentados e discutidos os dados e resultados encontrados neste estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Considerando os aspectos mencionados na metodologia, as análises foram divididas nos seguintes tópicos:

1. evolução da lucratividade dos bancos privados (2014–2025);
2. fechamento de agências físicas e impactos no atendimento e,
3. transformações no mercado de trabalho bancário e desafios sociais.

Cada tópico será discutido de forma individual abaixo.

4.1 EVOLUÇÃO DA LUCRATIVIDADE DOS BANCOS PRIVADOS (2014–2025)

Nas últimas décadas, o sistema financeiro brasileiro consolidou-se como um dos setores mais lucrativos da economia. Segundo O Globo (2025), o Itaú

Unibanco alcançou lucro recorde de R\$ 40 bilhões em 2024, o maior da história do setor bancário nacional.

Esse desempenho reforça a capacidade das grandes instituições de manter margens elevadas mesmo em cenários de desaceleração econômica, evidenciando a predominância de uma lógica voltada à eficiência operacional e maximização de resultados. A Tabela 1 abaixo, apresenta a comparação entre lucratividade, rede física e quadro de funcionários entre os anos de 2014 e 2024.

Os dados revelam que, enquanto o Itaú Unibanco ampliou seus lucros em 93,2% neste período analisado, reduziu 30,7% de suas agências e quase 3 mil postos de trabalho, foram extintos. O Bradesco apresentou o maior número de desligamento de funcionários no período analisado de agências com 16.467 no total em dez anos. Santander seguiu tendência semelhante, com crescimento expressivo dos lucros e diminuição das estruturas físicas.

De acordo com o The Intercept Brasil (2025), esse movimento foi acompanhado por demissões em larga escala sob justificativas de baixa produtividade, evidenciando a reestruturação interna como estratégia de corte de custos e aumento da eficiência.

Tabela 1 – Lucratividade, agências e funcionários: comparação 2014–2024 (Itaú, Bradesco e Santander)

BANCO	INDICADOR	2014	2024	VARIAÇÃO (2014–2024)
Itaú Unibanco	Lucro Líquido (R\$ bi)	20.6	39.8	+93,2%
	Nº de Agências	3.896	2.700	-30,7% (-1.196)
	Nº de Funcionários	95.696	92.900	-2,9% (-2.796)
Bradesco	Lucro Líquido (R\$ bi)	15.4	28.6	+85,7%
	Nº de Agências	4.659	2.536	-45,6% (-2.123)
	Nº de Funcionários	100.489	84.022	-16,4% (-16.467)
Santander	Lucro Líquido (R\$ bi)	5.9	13.8	+133,9%
	Nº de Agências	2.185	1.860	-14,9% (-325)
	Nº de Funcionários	49.621	55.091	+11,0% (+5.470)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), adaptado de BACEN (2025), FEBRABAN (2025), O Globo (2025).

Com a análise dos dados pode-se verificar que o paradoxo se manifesta de forma distinta: alguns bancos optam por reduzir mais pessoas/agências, outros

conseguem crescer mantendo ou até aumentando um pouco o quadro de funcionários (caso do Santander).

O Santander aparece como exceção nesta análise: lucro cresceu mais do que os demais (+133,9%) e o número de funcionários também subiu, embora tenha reduzido agências. Isso abre espaço para discutir estratégias distintas de digitalização: algumas baseadas em cortes agressivos, outras em reorganização e expansão de áreas digitais.

A Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2025) aponta que os investimentos em tecnologia chegaram a R\$ 47 bilhões no ano de 2024, com foco em inteligência artificial e automação de processos. Embora ampliem a agilidade e a conveniência do atendimento, essas inovações também reconfiguram o trabalho bancário e concentram operações em plataformas digitais.

Esses resultados evidenciam que a lucratividade crescente tem sido acompanhada por ajustes estruturais que afetam diretamente o atendimento presencial, tema discutido no próximo tópico.

4.2 FECHAMENTO DAS AGÊNCIAS FÍSICAS E IMPACTO SOCIAL

O fechamento das agências bancárias constitui o segundo eixo da análise e representa um dos principais impactos da digitalização sobre a estrutura física do sistema. A Tabela 2 demonstra a contribuição dos três maiores bancos privados do Brasil (Itaú Unibanco, Bradesco e Santander) para o total de agências encerradas no país.

Tabela 2 – Encolhimento físico: Três maiores bancos privados versus total do setor (2014–2024)

INDICADOR	TRÊS MAIORES BANCOS PRIVADOS (SOMA)	SETOR BANCÁRIO (TOTAL)	% DOS TRÊS MAIORES BANCOS PRIVADOS
Nº de Agências (2014)	10.740	22.483	47,8%
Nº de Agências (2024)	7.100	16.924	42,0%
Fechamento de Agências (2014–2024)	-3.640	-5.559	65,5% do total dos fechamentos
Nº de Funcionários (2014)	245.806	512.000	48,0%
Nº de Funcionários (2024)	232.013	448.000	51,8%
Redução de Postos (2014–2024)	-13.793	-64.000	21,5% do total das reduções

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), adaptado de BACEN (2025).

Pode-se verificar que em 2014, os três maiores bancos privados juntos representavam 47,8% do total de agências do setor, dez anos depois em 2024, essa participação caiu para 42,0%, o que significa que, mesmo mantendo grande relevância, a presença física relativa dos três maiores bancos privados brasileiros diminuiu. Isso mostra que a concentração bancária no Brasil se expressa mais pelos lucros do que pela rede de atendimento.

Os dados mostram que os três maiores bancos privados responderam por 65,5% dos fechamentos de agências entre 2014 e 2024, indicando um movimento mais intenso de racionalização física nesse grupo. Essa redução acompanha a digitalização dos serviços e a busca por eficiência operacional.

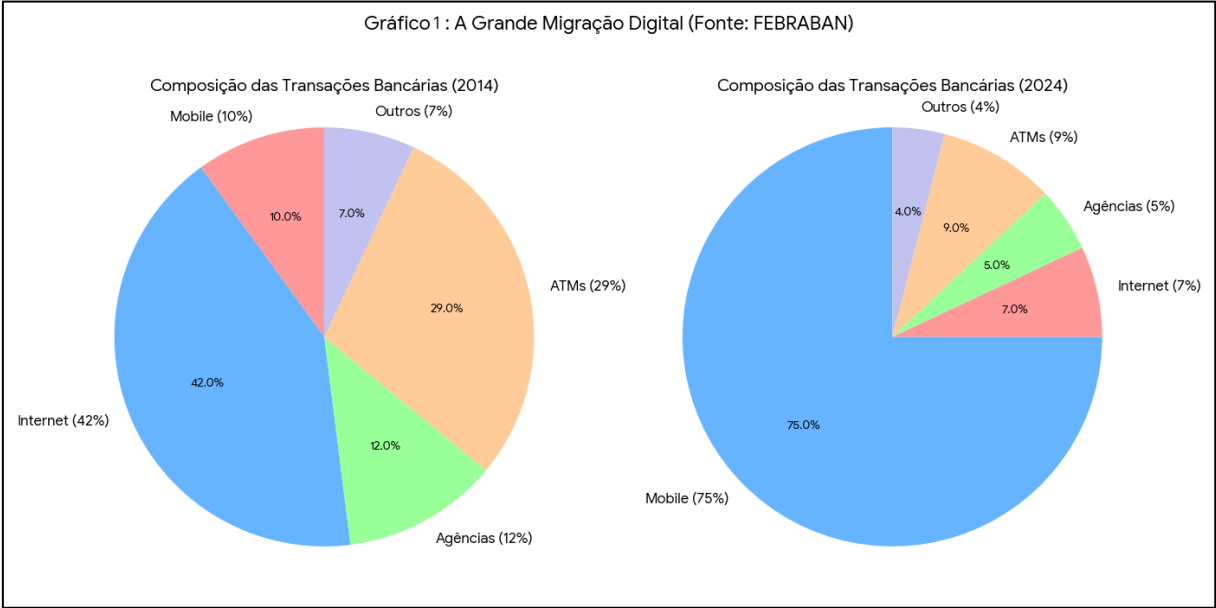
No emprego, o setor eliminou 64 mil postos de trabalho, dos quais 21,5% ocorreram nos três maiores bancos. Apesar da retração na rede física, essas instituições preservaram mais funcionários, possivelmente por meio da requalificação e realocação de profissionais em funções digitais.

Em síntese, o encolhimento físico do sistema bancário brasileiro revela uma mudança estrutural: a concentração de mercado passou a refletir menos a presença territorial e mais a força tecnológica e financeira dos grandes bancos, reforçando um modelo de atuação mais digital e centralizado.

Outro ponto de relevância neste tópico é analisar como as transações por canais evoluiu nos últimos anos, o Gráfico 1 evidenciam a substituição progressiva dos canais presenciais pelos digitais.

Essa transição, embora aumente a eficiência, gera desafios significativos de inclusão financeira e territorial. A redução de pontos de atendimento tem aprofundado as desigualdades regionais, principalmente em municípios de menor renda e infraestrutura tecnológica.

Gráfico 1 – Composição das Transações por Canal (2014–2024)



Fonte: Elaborado pelos autores (2025), adaptado da Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária (2015; 2025).

Segundo a FEBRABAN (2025), as transações digitais saltaram de 42 % para 75 % do total no período de 2014 a 2024, impulsionadas pelo avanço dos aplicativos móveis e do internet banking.

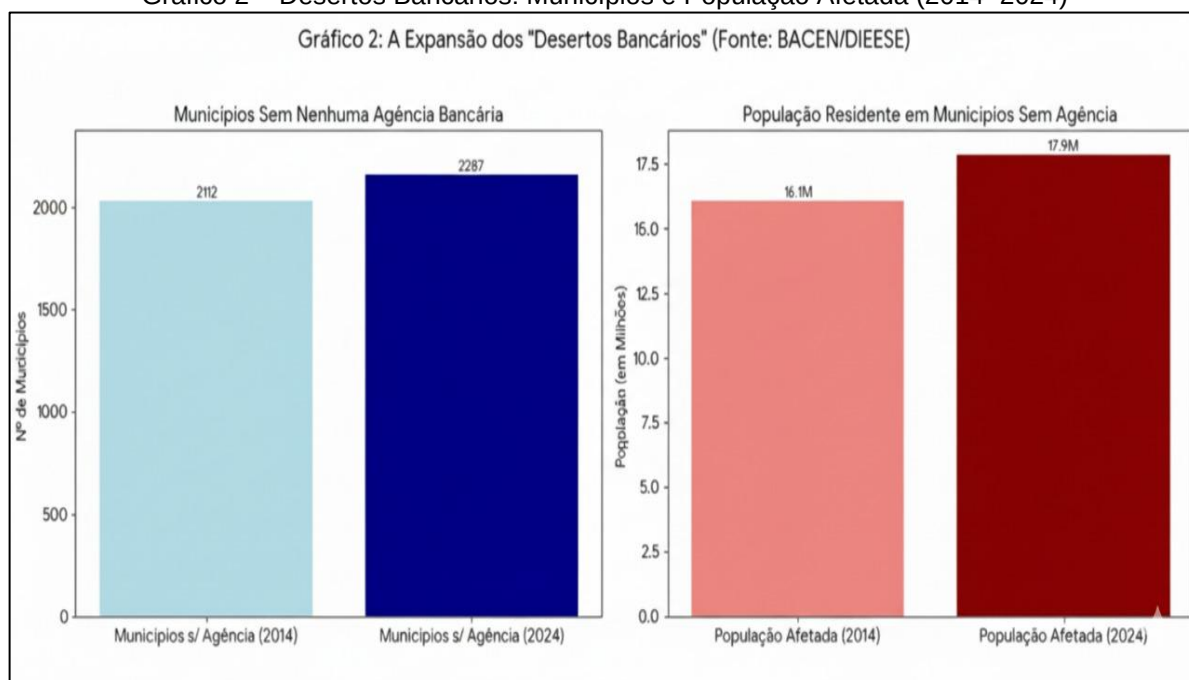
Essa mudança sobre a migração digital, apresenta um grande problema que são os chamados desertos bancários a Tabela 3, apresenta o aumento desses desertos dentro do período analisado:

Tabela 3 – Desertos bancários: municípios sem agência e população afetada (2014–2024)			
INDICADOR	2014	2024	VARIAÇÃO
Total de Municípios no Brasil	5.570	5.570	-
Municípios SEM NENHUMA Agência	2.112	2.257	+145 municípios
% de Municípios SEM Agência	37,9%	40,5%	+2,6 p.p.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), adaptado de BACEN (2025).

O número de municípios sem agências bancárias aumentou em 145, totalizando cerca de 2.257 localidades, o que corresponde a 40,5 % dos municípios brasileiros. Esse cenário, conhecido como expansão dos 'desertos bancários', afeta diretamente o acesso da população aos serviços financeiros básicos.

Gráfico 2 – Desertos Bancários: Municípios e População Afetada (2014–2024)



Fonte: Elaborado pelos autores (2025), adaptado de BACEN (2025).

O Gráfico 2 demonstra a ampliação dos chamados “desertos bancários” no Brasil entre 2014 e 2024. Nesse período, o número de municípios sem agências bancárias aumentou de 2.112 para 2.257, enquanto a população residente nessas localidades passou de 16,1 milhões para 17,9 milhões de pessoas.

Esses dados revelam que, embora o sistema financeiro tenha avançado em digitalização, houve uma redução na capilaridade territorial do setor, ampliando a exclusão geográfica do atendimento presencial e reforçando a concentração dos serviços bancários em áreas urbanas mais desenvolvidas.

Essa análise demonstra que a estratégia de digitalização das grandes instituições impactou diretamente a distribuição geográfica do atendimento. Isso reforça o paradoxo: quanto maiores os lucros dos três maiores bancos privados brasileiros, menor sua presença territorial física, acentuando desigualdades regionais no acesso bancário.

Os resultados demonstram que o aumento das transações digitais não substitui plenamente a importância da presença física, especialmente em regiões de baixa conectividade. A exclusão territorial compromete a função social dos bancos, cujo papel histórico envolve a promoção do acesso equitativo ao crédito e à cidadania financeira, uma vez que “a inclusão financeira é condição fundamental para o

exercício da cidadania econômica e para a redução das desigualdades sociais” (Banco Central do Brasil, 2021, p. 15).

Pode-se observar que os bancos apresentam um função muito além da econômica mas também possuem um papel social importante, diante desse cenário o próximo tópico passa a tratar sobre as transformações que este processo está apresentando no mercado de trabalho bancário.

4.3 TRANSFORMAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO BANCÁRIO

A terceira parte da análise aborda as transformações nas relações de trabalho bancário decorrentes da digitalização e da busca por eficiência. Tabela 4, apresenta ranking das instituições com maior número de ações trabalhistas Tributal Superior do Trabalho (TST).

Tabela 4 – Maiores litigantes trabalhistas: recorte Top 10 no TST (2025)

POSICÃO	EMPRESA/INSTITUIÇÃO	Nº DE PROCESSOS (TST)
1	Correios (ECT)	7.632
2	Bradesco S.A.	5.418
3	Petrobrás	5.052
4	Itaú Unibanco S.A.	4.561
5	Grupo Casas Bahia	4.274
6	Santander S.A.	4.115
7	Estado de São Paulo	3.722
8	Caixa Econômica	3.671
9	OI S.A	2.982
10	Banco do Brasil	2.608

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), adaptado de TST (2025).

Os resultados evidenciam que os bancos privados analisados figuram entre os principais litigantes trabalhistas do país, reflexo da precarização das condições laborais. De acordo com Antunes (2020), a intensificação das práticas de monitoramento digital e a pressão constante por produtividade caracterizam um modelo de gestão próximo ao da 'uberização'.

A automatização das rotinas e o uso de algoritmos para medir desempenho tendem a fragilizar o bem-estar e a estabilidade dos trabalhadores do setor financeiro. Esse processo reforça a contradição central deste estudo: os mesmos mecanismos que sustentam a rentabilidade recorde também ampliam a vulnerabilidade social e ocupacional.

Esses dados ilustram como a pressão por resultados e o controle de desempenho têm aumentado a litigiosidade e a insatisfação entre empregados. De acordo com o The Intercept Brasil (2025), a reestruturação produtiva dos bancos combina metas agressivas e automação, resultando em intensificação do trabalho e aumento de conflitos laborais.

Casos como o da agência do Santander na Vila Matilde, em São Paulo, que chegou a operar com apenas um funcionário (Sindicato dos Bancários de Ponta Grossa, 2025), exemplificam a sobrecarga operacional e a fragilidade do modelo de atendimento híbrido. Embora a automação represente avanço, sua implementação desbalanceada gera gargalos e limitações na experiência do consumidor.

A tabela 5 abaixo apresenta dados sobre o número de reclamações de clientes, entre as instituições analisadas pode-se verificar que os bancos analisados neste estudo estão na lista entre as dez instituições que mais recebem reclamações:

Tabela 5 – Reclamações de clientes: recorte de conglomerados selecionados (4º trim. 2024)

POSICÃO	EMPRESA/INSTITUIÇÃO	ÍNDICE BACEN	RECLAMAÇÕES PROCEDENTES
1	Pagbank-Pagseguro	79.26	2.599
2	Inter	74.96	2.634
3	C6 Bank	67.18	2.119
7	Itaú Unibanco	41.27	4.218
8	Bradesco	35.89	3.856
9	Santander Brasil	33.65	2.317

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), adaptado de BACEN (2025).

Os dados mostram que a digitalização não resolve, por si só, os problemas de atendimento: tanto bancos digitais quanto tradicionais apresentam falhas, mas em dimensões diferentes.

Isso revela que o processo de digitalização não eliminou a insatisfação dos clientes, apenas a transformou: antes centrada em filas físicas, agora muitas vezes associada à instabilidade digital, demora em suporte online e dificuldades de resolução.

Em síntese, os resultados demonstram que a digitalização e a automação ampliaram a eficiência e a lucratividade das instituições bancárias, mas também intensificaram a precarização laboral e elevaram a insatisfação dos clientes.

Esse movimento evidencia de forma clara o paradoxo central deste estudo: quanto maior a rentabilidade dos bancos privados, menor tem sido sua presença física e mais frágeis tornam-se as relações de trabalho e a experiência do consumidor.

Assim, o avanço tecnológico, ao invés de conciliar eficiência econômica com inclusão e bem-estar social, tem reproduzido desigualdades e colocado em risco a função social histórica dos bancos, que é garantir o acesso equitativo ao crédito, ao atendimento e à cidadania financeira.

5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste estudo buscou analisar o paradoxo entre a expansão da lucratividade e a intensificação do fechamento de agências físicas nos três maiores bancos privados do Brasil.

Pode-se verificar que entre 2014 e 2024, os três maiores bancos privados (Itaú Unibanco, Bradesco e Santander), apresentaram crescimento médio de mais de 90% em seus lucros, mesmo diante da retração das estruturas operacionais. Esse movimento confirma que a digitalização e a automação de processos se consolidaram como pilares centrais da eficiência financeira do setor.

Entretanto, os resultados também demonstram que o avanço tecnológico, embora amplie a capacidade de atendimento e reduza custos, tem provocado impactos significativos no campo social e trabalhista. O fechamento de agências contribuiu para a expansão dos chamados “desertos bancários”, ampliando a exclusão financeira em municípios com menor infraestrutura digital.

Paralelamente, a reestruturação produtiva e o monitoramento intensificaram a pressão por produtividade, resultando no aumento das ações trabalhistas e na precarização das condições de trabalho.

Do ponto de vista econômico, observa-se que a digitalização dos serviços bancários permitiu aos conglomerados financeiros sustentar margens elevadas de rentabilidade, mesmo em cenários de instabilidade macroeconômica.

Todavia, o mesmo processo acentuou a concentração de mercado e reduziu a dimensão social da atividade bancária, cuja função deveria incluir a democratização do acesso ao crédito e a promoção da cidadania financeira.

A superação desse paradoxo dependerá da capacidade das instituições financeiras de associar eficiência e equidade, construindo um modelo de desenvolvimento que una progresso econômico e justiça social.

Conclui-se, portanto, que o sistema bancário brasileiro enfrenta o desafio de equilibrar inovação tecnológica, rentabilidade e responsabilidade social. A

modernização digital é irreversível e representa um avanço inegável, mas requer políticas públicas e práticas corporativas que assegurem inclusão, transparência e bem-estar laboral.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2020, 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Estatísticas do Sistema Financeiro Nacional (IF.Data)**. Brasília, 2025. Disponível em: 2025. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estatisticas>. Acesso em: 21 set.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Estabilidade Financeira. Brasília: Banco Central do Brasil, v. 24, n. 1, abr. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Inclusão Financeira 2021. **Brasília: Banco Central do Brasil**, v. 15, n. 12021, 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). Estatísticas do Sistema Financeiro Nacional (IF.Data). Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2025. Disponível em: 2025. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estatisticas>. Acesso em: 21 out.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Ranking de Instituições por Índice de Reclamações**: 4º trim/2024. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2025. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/meubc/rankingreclamacoes>. Acesso em: 21 out. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Relatório de Cidadania Financeira**. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2021. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos_cidadania/rif/relatorio_de_cidadania_financeira_2021.pdf. Acesso em: 21 out. 2025.

BANCO CENTRAL EUROPEU. **Digitalisation in banking: Report on the digital euro and innovation**. Frankfurt: BCE, 2022, 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BENANAV, Aaron. **Automação e o futuro do trabalho**. São Paulo: Todavia, 2021, 2021.

BRADESCO. **Central de Resultados**. Osasco, 2014–2025. Disponível em: <https://www.bradescori.com.br/>. Acesso em: 21 set. 2025.

BRADESCO. **Central de Resultados**. Osasco: Bradesco, 2025. Disponível em: 2025. Disponível em: <https://www.bradescori.com.br/>. Acesso em: 21 out.

BRAUN, Daniela. **Como o Mercado Pago quer superar o Nubank e ser o banco nº1 da América Latina**. Exame Insight, 4 maio 2023. Disponível em: <https://exame.com/insight/como-o-mercado-pago-quer-superar-o-nubank-e-ser-o-banco-no1-da-america-latina/>. Acesso em: 13 out. 2025.

BUCHI, L.; CUGELMAN, C.; ZATTAR, I. C. **Inteligência Artificial e Machine Learning no Sistema Financeiro**. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2020. (Série Cidadania Financeira), 2020.

CADE – CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. Cadernos do CADE: Bancos e Seguradoras. Brasília, DF: CADE, 2023. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/estudos-economicos/cadernos-do-cade/Caderno%20Bancos%20e%20Seguradoras%20nov%202023.pdf>. Acesso em: 29 set. 2025.

CARVALHO, Roosevelt Ramos Barroso. **Automação e precarização da força de trabalho dos bancários: a experiência do Banco do Brasil a partir dos anos 1990. [Dissertação de Mestrado]**. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014, 1990.

CONTRAF-CUT. **Bradesco lucra R\$ 11,9 bilhões no 1º semestre de 2025 e segue fechando agências e postos de trabalho**. São Paulo: Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro, 2025. Disponível em: 2025. Disponível em: <https://contrafcut.com.br/noticias/bradesco-lucra-r-11-9-bilhoes-no-1-semester-de-2025-e-segue-fechando-agencias-e-postos-de-trabalho/>. Acesso em: 20 out.

CONTRAF-CUT. **Emprego bancário segue em queda no primeiro trimestre de 2025, aponta Novo Caged**. São Paulo: Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro, 2025. Disponível em: 2025. Disponível em: <https://contrafcut.com.br/noticias/emprego-bancario-segue-em-queda-no-primeiro-trimestre-de-2025-aponta-novo-caged/>. Acesso em: 20 out.

CONTRAF-CUT. **Lucro do Itaú atinge R\$ 22,6 bilhões no semestre às custas de demissões e fechamento de agências**. 2023. Disponível em: <https://contrafcut.com.br/noticias/lucro-do-itaui-atinge-r-22-6-bilhoes-no-semester-as-custas-de-demissoes-e-fechamento-de-agencias/>. Acesso em: 21 set. 2025.

CONTRAF-CUT. **Bancos demitem e encerram 2024 na contramão do mercado de trabalho**. São Paulo: Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro, 2024. Disponível em: <https://contrafcut.com.br/noticias/bancos-demitem-e-encerram-2024-na-contramao-do-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 20 out. 2025.

COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. **Crescimento das cooperativas de crédito no Brasil. 17 jun. 2025**. Disponível em: 2025. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2025/06/crescimento-das-cooperativas-de-credito-no-brasil/>. Acesso em: 14 out.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 4. ed. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014, 2014.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Fraco crescimento do crédito, corte de postos de trabalho e elevação nos resultados de tesouraria são os destaques de 2014 nos maiores bancos do país**. São Paulo: DIEESE, 2015. (Subseção Contraf-CUT). Disponível em: <https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2015/desempenhoBancos2014.pdf>. Acesso em: 21 out. 2025.

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Relatórios e Pesquisas da FEBRABAN**. São Paulo, 2025. Disponível em:, 2025. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/>. Acesso em: 21 set.

FEBRABAN. **Bancos investem R\$ 47 bilhões em tecnologia em 2025. 2025**. Disponível em:, 2025. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/noticia/4278/pt-br/>. Acesso em: 8 out.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Canais digitais já são 52% das transações bancárias**. Notícias FEBRABAN, 9 fev. 2015. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/noticia/3034/pt-br/>. Acesso em: 21 out. 2025.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2024**. São Paulo: FEBRABAN / Deloitte, 2024. Disponível em: <https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20Febraban%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202024.pdf>. Acesso em: 21 out. 2025.

FORBES BRASIL. **Lista Forbes: Melhores Bancos do Mundo Tem 8 Brasileiros. 11 abr. 2025**. Disponível em:, 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/listas/2025/04/lista-forbes-os-8-brasileiros-entre-os-melhores-bancos-do-mundo/>. Acesso em: 21 out.

GÁL, Z.; ZÉMAN, Z. Revolutionizing Banking: Neobanks' Digital Transformation for Enhanced Efficiency. **Journal of Risk and Financial Management**, v. 17, n. 5, p. 1–20, 2024.

G1. Empresas ainda não sabem como medir a produtividade em home office, dizem especialistas. G1, 13 set. 2025. Disponível em:, 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/09/13/empresas-ainda-nao-sabem-como-medir-a-produtividade-em-home-office-dizem-especialistas.ghtml>. Acesso em: 8 out.

G1. Fechamento de agências bancárias faz clientes viajarem mais de 50 quilômetros em busca de atendimento no interior de SP. Jornal Nacional, 11 out. 2025. Disponível em:, 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2025/10/11/fechamento-de-agencias-bancarias-faz-clientes-viajarem-mais-de-50-quilometros-em-busca-de-atendimento-no-interior-de-sp.ghtml>. Acesso em: 12 out.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019, 2019.

INFOMONEY. **Pagbank-Pagseguro lidera ranking de reclamações do BC do 4º trimestre de 2024**. InfoMoney, 23 jan. 2025. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/pagbank-pagseguro-lidera-ranking-de-reclamacoes-do-bc-do-4o-trimestre-de-2024/>. Acesso em: 21 out. 2025.

ITAÚ UNIBANCO. **Central de Resultados**. São Paulo, 2014–2025. Disponível em: <https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores/>. Acesso em: 21 set. 2025.

ITAÚ UNIBANCO. **Central de Resultados**. São Paulo: Itaú Unibanco, 2025. Disponível em: 2025. Disponível em: <https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/>. Acesso em: 21 out.

KING, Brett. **Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank**. Singapura: Wiley, 2018, 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017, 2017.

MCKINSEY & COMPANY. **Reimagining the bank branch for the digital era**. 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.org/industries/financial-services/our-insights/reimagining-the-bank-branch-for-the-digital-era>. Acesso em: 29 set. 2025.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2011.

MOREIRA, Eduardo. **Entrevista: juros abusivos e o caso do Banco Pan sobre o Auxílio Brasil**. YouTube, 2025. Disponível em: 2025. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=nlxOht4uOEg>. Acesso em: 8 out.

O GLOBO. **Lucro de R\$ 40 bi do Itaú bate recorde histórico de ganhos de bancos no Brasil**. O Globo, 6 fev. 2025. Disponível em: 2025. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/financas/noticia/2025/02/06/lucro-de-r-40-bi-do-itaubate-recorde-historico-de-ganhos-de-bancos-no-brasil-confira-ranking.ghtml>. Acesso em: 8 out.

OLIVEIRA, J.; ARAUJO, M. Unlocking the full potential of digital transformation in banking: a bibliometric review. **Future Business Journal**, v. 9, n. 2, p. 1–15, 2023.

PWC. Financial Services: Banking as a Service (BaaS) and the future of financial services. 2022. Disponível em: <https://www.pwc.com/ua/en/publications/banking-as-a-service.html>. Acesso em: 29 set. 2025.

SANTANDER BRASIL. **Apresentação institucional 2T24**. São Paulo: Santander, 2024. Disponível em: https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/url-PPT-Institucional-2T24/24-08-06_213533_apresenta%C3%A7%C3%A3o%20institucional%20t24.pdf. Acesso em: 21 out. 2025.

SANTANDER BRASIL. **Central de Resultados**. São Paulo, 2014–2025. Disponível em: <https://www.santander.com.br/relacoes-com-investidores>. Acesso em: 21 set. 2025.

SANTANDER BRASIL. **Central de Resultados**. São Paulo: Santander, 2025. Disponível em: 2025. Disponível em: <https://www.santander.com.br/relacoes-com-investidores>. Acesso em: 21 out.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE CAMPO GRANDE E REGIÃO (SEEB CG-MS). **Em 2024, Bradesco lucra R\$19,6 bi, mas continua demitindo e fechando agências**. Notícias, 7 fev. 2025. Disponível em: <https://www.seebcgms.org.br/banco->

bradesco/em-2024-bradesco-lucra-r196-bilhoes-mas-fecha-postos-de-atendimento-e-de-trabalho/. Acesso em: 21 out. 2025.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE PONTA GROSSA. **Bancos privados fecharam 856 agências no Brasil em 2024a.** 2024a. Disponível em: <https://www.bancariospgr.com.br/noticia/rxZi-bancos-privados-fecharam-856-agencias-no-brasil-em-2024>. Acesso em: 21 set. 2025.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE PONTA GROSSA. **Desde 2014 mais de 6.500 agências bancárias foram fechadas no país.** 2025. Disponível em: <https://www.bancariospgr.com.br/noticia/mQpt-desde-2014-mais-de-6500-agencias-bancarias-foram-fechadas-no-pais>. Acesso em: 8 out. 2025.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE PONTA GROSSA. **Itaú acelera reestruturação e agências somem do mapa enquanto lucro sobe.** 2025. Disponível em: <https://www.bancariospgr.com.br/noticia/eOz1-itaui-acelera-reestruturacao-e-agencias-somem-do-mapa-enquanto-lucro-sobe-e-banco-empurra-clientes-para-o-digital>. Acesso em: 8 out. 2025.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE PONTA GROSSA. **Lucro dos três grandes bancos privados sobe quase 20% no 1º semestre de 2025.** 2025. Disponível em: <https://www.bancariospgr.com.br/noticia/2DHb-lucro-dos-3-grandes-bancos-privados-sobe-quase-20-no-1o-semester-de-2025>. Acesso em: 8 out.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE PONTA GROSSA. **Prefeitura baiana processa Bradesco para evitar fechamento do único banco da cidade.** 2024b. Disponível em: <https://www.bancariospgr.com.br/noticia/RqNH-prefeitura-baiana-processa-bradesco-para-evitar-fechamento-do-unico-banco-da-cidade>. Acesso em: 21 set.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE PONTA GROSSA. **Santander na Vila Matilde em SP funcionava com apenas um bancário.** 2025. Disponível em: <https://www.bancariospgr.com.br/noticia/ABCc-santander-na-vila-matilde-em-sp-funcionava-com-apenas-um-bancario>. Acesso em: 8 out.

SKINNER, Chris. **Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank.** Singapore: Marshall Cavendish International, 2014, 2014.

SPUTNIK, Jeferson. **Justiça de Paracatu condena Banco Itaú por fraude do “falso funcionário” e falha de segurança.** Bancários Ponta Grossa e Região, 10 out. 2025. Disponível em: <https://www.bancariospgr.com.br/noticia/XNkp-justica-de-paracatu-condena-banco-itaui-por-f>.