

Transformação digital na indústria financeira: uma revisão sistemática da literatura

ELIZANGELA MARIA PAS MENEGON

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

JULIANO DANILO SPULDARO

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

Agradecimento à órgão de fomento:

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001”.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA INDÚSTRIA FINANCEIRA: uma revisão sistemática da literatura

Resumo

O objetivo deste estudo é o de identificar conceitos, características, tipologias, benefícios e desafios da transformação digital (TD) na indústria financeira, por meio de uma revisão sistemática de literatura, sendo utilizadas as bases de dados da Scopus, Web of Science e Science Direct. Dentre os resultados, uma autora é destaque com participação em três publicações. O método mais utilizado é a análise econométrica, seguida por estudos de casos. Quanto a definição do tema de pesquisa, é amplo, desde abordagem de serviço personalizada, mudanças tecnológicas, interação entre as partes interessadas, integrar pessoas aos novos modelos, com inclusão financeira universal e a melhor experiência aos clientes. Como características, citam mudanças significativas em produtos e processos. Entre os benefícios e desafios da transformação digital, redução de custos, automação de processos, bem como a desconfiança do novo e analfabetização financeira. Entre as contribuições práticas, direcionamento a respeito da TD na indústria financeira. Contribuição gerencial, gerar insights aos partícipes do ecossistema financeiro. Como contribuição teórica, levantamento do estado da arte a respeito da TD. Estudos futuros podem compreender a combinação de condições ou configurações suficientes ou necessárias, para que a transformação digital, direcione a um desempenho superior.

Palavras-chave: Transformação digital. Indústria financeira. Negócios digitais. Fintechs. Bancos.

1 INTRODUÇÃO

A evolução do sistema financeiro perpassa as transformações vivenciadas por empresas, governos e sociedade. Dentre elas, o Acordo da Basiléia, firmado em 1988 e reiterado em 2010, no intuito de regular procedimentos para proporcionar liquidez às instituições financeiras globais e garantir a solvência internacional (Rodrigues, 2018), permitiram sua consolidação.

A interação com/entre as instituições pertencentes ao sistema financeiro também acompanhou o desenvolvimento econômico/tecnológico, a ponto do cliente ser o protagonista e o banco estar na palma da sua mão, onde a conexão se dá por meio de dispositivos móveis, como smartphone, tablet ou assistente pessoal digital (PDA) (Moreira, 2019).

Dados da Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN), apontam que em 2018 o mobile banking superou as transações em agências físicas na realização de movimentações financeiras, em geral, o aumento das transações bancárias foi de 8%, enquanto o número de operações via mobile banking foi de 24% (Febraban/Deloitte, 2019). Mesmo com o avanço dos hábitos online, 62% das pessoas se sentem pouco ou nada segura em relação ao uso dos seus dados pessoais na internet; 34% admitem ser descuidados quanto a proteção de dados (Febraban, 2021).

A definição de transformação digital, espelha a mudança em que a empresa faz uso das tecnologias digitais, no intuito de desenvolver um novo modelo de negócio, que ampare a criação e apropriação de mais valor para a empresa (Verhoef *et al*, 2021). Destarte, as estruturas complexas e fortemente regulamentadas dos bancos, se deparam com novos players, no intitulado ecossistema financeiro (Feitosa, 2021). Estudo de Di Castri e Plaitakis (2018), aponta que empresas como Google, Facebook e Amazon estão entrando no setor de serviços financeiros, tendo consigo uma bagagem de dados massiva de seus clientes.

Frente a isso, esse estudo visa explorar a literatura recente a respeito da transformação digital, por meio uma revisão sistemática de literatura, como objetivo de identificar conceitos, características, tipologias, benefícios e desafios na indústria financeira. Esta pesquisa está

estrutura na seguinte forma, após essa seção introdutória, na seção 2 está apresentada a revisão de literatura, a respeito da TD nos negócios e especificamente à indústria financeira. Na seção 3, apresenta-se os procedimentos metodológicos. Na seção 4, a análise os dados expõe os achados da revisão sistemática. A seção 5 discute os resultados encontrados, indicando relações entre os dados. A seção 6 conclui o estudo com contribuições e sugestões para pesquisas futuras.

2 TRANSFORMAÇÃO NOS NEGÓCIOS DIGITAIS

Transformação Digital, envolve mudança, seja no âmbito das pessoas, parcerias, processos ou modelo de negócio (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen, Teppola, 2017). Para que a jornada de transformação seja relevante, a iniciativa deverá partir da liderança, com delineamento da visão, propósito e engajamento dos colaboradores (Perides, Vasconcellos, Vasconcellos, 2020). Não trata apenas de adaptação, mas principalmente de uma evolução estratégica, onde a aplicação da tecnologia a favor dos negócios, representa capacidade de incrementar radicalmente o alcance e o desempenho de uma organização no mercado (Baiyere, Salmela, Tapanainen, 2020).

Pressupõe que a transformação digital vem a integrar os componentes físicos aos digitais, transformar o negócio à luz das tecnologias. O intuito é o de promover valor para o cliente a partir da mudança em seu modelo operacional, com o uso de novas capacidades digitais (Verhoef *et al*, 2021). Não apenas realizar os mesmos processos em um dispositivo mais moderno e digital, significa torná-los mais inteligentes, ágeis e funcionais com a integração entre sistemas de informação e infraestrutura tecnológica. Dessa fonte de acesso, irá imergir dados para geração de informação ao longo de toda organização (Berman, 2012). No entanto, a era da tecnologia da informação (TI), necessita bases sólidas a respeito da confiabilidade, ou seja, uma única violação da confiança pode ser grave o suficiente, até mesmo eliminar toda a confiança depositada pelo cliente na instituição (Ahmed, Bangassa, Akbar, 2020).

As empresas competem e podem obter vantagem competitiva sustentada com seus modelos de negócios (Casadesus-Masanell, Ricart, 2010), seja pela reorganização dos processos, a fim de mudar a lógica de negócios de uma firma (Li, Su, Zhang e Mao, 2018) ou pela comutação nas atividades de criação de valor (Gölzer, Fritzsche, 2017). Nesse ínterim, o uso de tecnologias leva a mudanças fundamentais nos processos, rotinas e recursos de negócios existentes, o que permite que entrem em novos ou saiam dos mercados atuais (Liu *et al.*, 2018).

Não obstante, a transformação digital utiliza tecnologias digitais que consente interações com fornecedores, clientes e concorrentes (Singh, Hess, 2017). As tecnologias digitais auxiliam no alcance da vantagem competitiva sustentada, de modo a transformar a organização por meio de competências existentes ou até mesmo, ao desenvolver novas (Liu *et al*, 2018). Devido a isso, a implementação de tecnologias digitais, está relacionada às mudanças estratégicas nos modelos de negócios (Sebastian *et al*, 2020).

Em se tratando da implementação da transformação digital, são necessários recursos digitais específicos, para que a mudança efetivamente aconteça, a exemplo de ativos digitais, agilidade digital, capacidade de rede digital e capacidade de análise de big data (Verhoef *et al.*, 2021). Isso envolve repensar a estratégia da empresa, (re)projetando sua proposta de valor em torno de um modelo de operação digital (Perides *et al*, 2020). No entanto, se faz necessário combinar soluções de pagamentos com as necessidades de clientes (Decoster, Guedes, 2020). Faz-se necessário compreender a orientação gerencial no que se refere a transformação digital, como as firmas podem sustentar uma vantagem competitiva baseadas em recursos específicos, quais estratégias devem ser priorizadas e como a estrutura organizacional interna deve mudar para apoiar tais estratégias (Verhoef *et al.*, 2021).

2.1 Transformação digital na indústria financeira

Com as mudanças modelo bancário tradicional, o foco do negócio, centrado na geração de receitas a partir dos juros cobrados pela intermediação financeira, migrou para atividades geradoras de taxas, como seguros, investimento, atividades de corretagem, negociação, formação de mercado e taxas de outros serviços (Saunders, Schmid, Walter, 2020). As instituições estão mais complexas, organizadas em múltiplas pessoas jurídicas, atuando em distintos ramos de negócios, espalhadas em diferentes localizações geográficas (Argimón, Rodriguez-Moreno, 2021).

O efeito da crise gerada pela pandemia do COVID-19, desencadeou a aceleração da digitalização dos negócios, bem como a popularizou das plataformas online, seja para compra e venda e meios de pagamentos (Decoster, Guedes, 2020). O relatório Global de Pagamentos 2020, reforça essa constatação, a pandemia causou um efeito significativo e generalizado sobre os pagamentos globais em todos os setores, devido ao ritmo frenético de mudanças (Bruno, Denecker, Niederkorn, 2020).

No ano de 2019, os investimentos da indústria financeira brasileira, em tecnologia, aumentaram 48%, seja na aquisição de software, como hardware. Isso leva a reconfiguração da rede de agências, com diminuição dos postos de atendimento presencial, frente ao avanço do relacionamento digital (Febraban, 2021). O primeiro trimestre de 2021, superou o financiamento de tecnologia das fintechs, com relação ao 2º trimestre de 2018, foram US\$ 16,6 bilhões investidos. As instituições financeiras começaram a dimensionar margens e lançar novas soluções digitais, reinventar os serviços financeiros ao consumidor (CBInsights, 2021).

Pesquisa desenvolvida pela AGIBANK (2021), a respeito da alfabetização financeira e inclusão digital do consumidor, destaca que o auxílio emergencial referente a pandemia, cedido pelo governo brasileiro a população de baixa renda, foi responsável pela queda do número de desbancarizados. A incapacidade de alcançar a massa crítica de usuários, constitui a razão para o fracasso no serviço de pagamentos móveis (Markendahl e Arvidsson, 2016). Assim, a experiência e a aptidão do cliente estão relacionadas à confiança nos serviços bancários (Ahmed *et al.*, 2020). A digitalização dos bancos de varejo é desafiadora, vai além dos fatores tradicionais de segurança da informação, devido ao fato de que as tecnologias digitais, moldam os indivíduos e a sociedade de diversas maneiras, tendo um impacto transformacional considerável (Pousttchi, Dehnert, 2018).

Em uma sociedade hiperconectada, as transações comerciais passam a ser realizadas por meio de novos instrumentos ciberconômicos, nesse contexto, novos atores como as criptomoedas, bitcoins, chatbots, blockchain e fintechs, essas últimas, especialmente, são detentores de protagonismo nesse ecossistema financeiro (WINTER, 2018). Essa reestruturação, com a participação ativa do estado, visa tornar o segmento financeiro mais justo, inclusivo e orientado às necessidades dos consumidores (Batiz-Lazo, Carbo, Rouse, 2020)

As estratégias de crescimento, definida por Ansoff (1957), diversificação, penetração no mercado, desenvolvimento do mercado e o desenvolvimento do produto, servem como direcionadores quanto ao crescimento futuro, com foco nos produtos e mercados presentes e emergentes da empresa (Hossain, Kabir, Mahbub, 2019). Ao passo que diferentes combinações de práticas de governança [...] gera flexibilidade estratégica (Addo, Hussain, Iqbal, 2021).

Uma vez que a orientação estratégica geral de uma empresa pode ser formulada pela combinação de configurações estratégicas específicas, empresas com configurações distintas podem apresentar antecedentes diferentes e mesmo assim atingir o alinhamento estratégico, como também emergir novos padrões, além de possibilitar outras proposições ao desempenho organizacional (Al-Surmi, Cao, Duan, 2020).

A combinação de condições ou configurações, formam um estado específico do sistema, essas relações entre partes, configurações e resultados, são expressas, e devem ser entendidas, como associação parcial do conjunto (Thiem, 2017). A condição de resultado é, portanto,

entendida como a diferença qualitativa das partes constituintes, de modo que uma condição de composição ou configuração poderá levar ao resultado esperado (Gerrits, Pagliarin, 2020).

A abordagem configuracional tem sido utilizada no intuito de explicar por que algumas empresas têm sucesso enquanto outras falham (Parente, 2018), principalmente levando em consideração a estrutura organizacional básica das configurações, onde o “desempenho organizacional geral é altamente dependente da qualidade do alinhamento interno dos componentes da organização, bem como do ajuste externo entre a organização e seu ambiente” (Snow, Miles, Miles, 2005, p. 434). Esta abordagem é entendida como não linear (Lexutt, 2020), pode representar os padrões de mecanismos de integração de uma organização, como um meio holístico e multidimensional de representar a ordem que emerge de um padrão de atividades, como equifinalidade (Fischer, Rodwell, Pickering, 2021). Esses elementos são considerados a fim de entender como fenômenos complexos, atrelados a desempenho superior ocorrem realmente (Lexutt, 2020).

Ou seja, configurações distintas de estratégias de transformação digital podem levar a inovação em serviços digitais bem ou malsucedidos, sendo que a ameaça de interrupção digital impacta negativamente as atividades de inovação de uma organização (Setzke, *et al*, 2021), sendo este um aspecto relevante a ser investigado. Embora a transformação digital forneça benefícios, projetos acabam falhando devido à incapacidade de adaptação das empresas, a inércia sócio cognitiva acaba por ser um fator que inibe a transformação organizacional bem-sucedida (Ertl, *et al.*, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

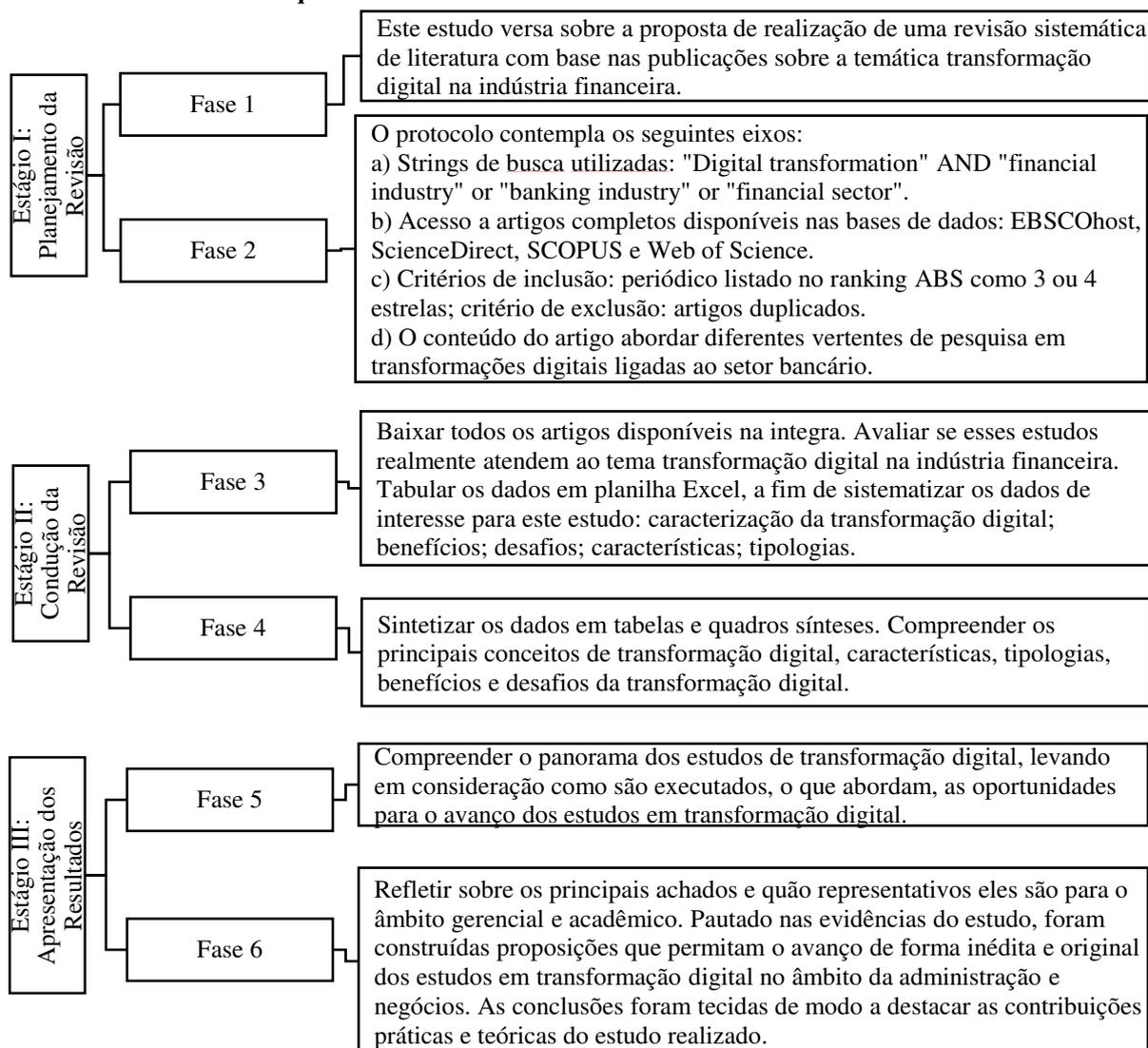
De modo a conduzir uma revisão da literatura científica capaz de ser reproduzível e transparente, foi adotado o Protocolo de Pesquisa de Tranfield, Denyer e Smart (2003), seguidos os seguintes estágios para condução da revisão sistemática de literatura.

No primeiro estágio, foram definidas as teorias de base objeto deste estudo, sendo a transformação digital e a estratégia de crescimento, na indústria financeira. Em seguida, elencados os bancos de dados científicos EBSCOhost, ScienceDirect, SCOPUS e Web of Science, devido à sua ampla cobertura de literatura científica (Casino, Dasaklis & Patsakis, 2019; Marszall *et al*, 2021). Foram definidas as seguintes expressões com os respectivos operadores booleanos: ("Digital transformation" AND "financial industry" or "banking industry" or "financial sector"). O foco foi ajustado para texto completo de artigos revisados por pares, com período de busca delimitado a 2020 e 2021, a busca resultou 143 fontes. Este recorte temporal foi delimitado de modo a dar mais peso aos estudos recentes (Joyner, Rouse, Glatthorn, 2018). Ademais, as tecnologias, plataformas e infraestruturas digitais transformaram a inovação e o empreendedorismo de maneiras significativas nos últimos anos (Nambisan *et al*, 2019). A busca foi realizada em abril de 2021.

Dentre os critérios de exclusão, artigos duplicados e que não estivessem relacionados às transformações digitais do setor bancário. Com vista a buscar literatura de alto impacto, definiu-se como critério de inclusão, o periódico estar listado no ranking ABS como 3 ou 4 estrelas, desta triagem, restaram 36 artigos, após procedeu-se a leitura do título, restaram 24 artigos que atenderam ao foco da transformação digital e estratégias corporativas no segmento bancário.

A tabela 1 ilustra o protocolo da pesquisa.

Tabela 1: Protocolo de Pesquisa



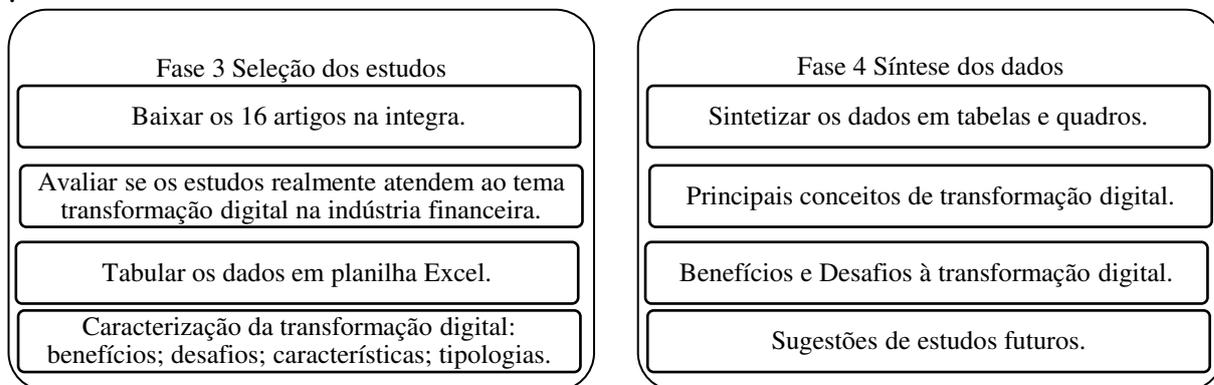
Posteriormente, uma triagem manual do conjunto de dados foi realizada, a fim de assegurar que os artigos contenham um foco explícito sobre o tema de pesquisa, para tanto, procedeu-se a leitura dos resumos, esse procedimento minucioso levou a inclusão de 16 artigos na revisão sistemática de literatura. Estes foram lidos na íntegra, a inserção na revisão se deu por fornecerem uma imagem indicativa das diferentes vertentes de pesquisa em transformações digitais ligadas à indústria financeira. A Tabela 2 ilustra os dados da pesquisa.

Tabela 2: Dados da pesquisa

Base	Filtro 1	Linguagem	Termos	Tipo	Tempo
EBSCO SCIENCE DIRECT SCOPUS, WOS	Localizar todos os termos; Revistas acadêmicas revisadas por pares	Aberto	"Digital transformation" AND "financial industry" or "banking industry" or "financial sector"	Texto completo	2020 - 2021
			Total de artigos	=	143
			Ranking ABS	=	36
			Leitura do título	=	24
			Leitura do resumo	=	16

No segundo estágio, seleção dos estudos e síntese dos dados, o processo de inclusão e exclusão, bem como a categorização e extração final dos trabalhos é apresentado na Figura 1.

Figura 1: Segundo estágio da revisão sistemática



Quanto ao terceiro estágio, as discussões a respeito dos principais achados, levam em consideração a relevância do tema ao nível gerencial e para a academia, de modo a destacar as contribuições práticas e teóricas dos estudos ora realizados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta o apanhado dos 16 artigos selecionados, conforme premissas adequadas ao objetivo de pesquisa. Dos artigos selecionados, quanto aos periódicos, foram selecionados aqueles listados no ranking ABS, pois essa metodologia reflete os resultados da consulta realizada por especialistas no assunto, com pares e associações acadêmicas quanto à posição relativa dos periódicos em cada área (Laing *et al*, 2018). O Fator de Impacto, aqui apresentado, reverbera o alto nível dos periódicos, pois esse indicador qualifica as publicações científicas, artigos individuais, cientistas e departamentos, com base nas citações que recebe (Ophthof, 1997). A Tabela 3 apresenta a relação dos periódicos em números absolutos e relativos, quanto a contagem dos artigos.

Tabela 3: Distribuição das publicações por Periódicos

Periódico	Freq. absoluta	Freq. relativa	Ranking EBS	Fator de impacto
Technological Forecasting and Social Change	3	19%	3	5.846
International Journal of Finance and Economics	2	13%	3	0.943
Management Science Letters	1	6%	4	-
Asia Pacific Journal of Management	1	6%	3	3.064
British Accounting Review	1	6%	3	3.333
Business Strategy and the Environment	1	6%	3	5.483
California Management Review	1	6%	3	3.909
Computers in Human Behavior	1	6%	3	5.003
Economic Development / Ekonomiski Razvoj	1	6%	3	-
Information and Management	1	6%	3	5.155
International Review of Financial Analysis	1	6%	3	2.497
Journal of Business Research	1	6%	3	4.874
Journal of Interactive Marketing	1	6%	3	5.097
	16	100%		

No recorte temporal analisado (2020 e 2021), o periódico *Technological Forecasting and Social Change*, acumula três artigos com o tema, o que representa 19% das publicações. Este periódico atua com foco em estudos que priorizem metodologia e prática de previsão tecnológica, como ferramentas de planejamento, de modo a inter-relacionar fatores sociais, ambientais e tecnológicos, atuante desde 1969, com sede no Reino Unido. Ressalta-se que um dos critérios de inclusão, foi o periódico estar listado no ranking ABS, este fato previamente delimita que os estudos sejam de qualidade e relevância para o meio acadêmico.

A Tabela 4 apresenta os dados baseados na Lei de Lotka (Lotka, 1926).

Tabela 4: Produtividade por autor

Artigos por Autor (n)	Número de autores absoluto (X)	% Numero de autores absoluto	Número de autores estimados Lei de Lotka* (Y)
1	52	98,11%	53
2	0	0,00%	13
3	1	1,89%	6
Pressuposto	Teórico	Empírico	Conformidade
1/3 da literatura é produzido por 1/10 dos autores	5 artigos (16/3) produzidos por até 5 (53/10) autores	5 artigos foram produzidos por 3 autores	Sim
Produção Média por autor. 60% dos autores produzem um único documento	25 autores (53/60) produzem um único artigo	52 autores (98,11%) produziram apenas um artigo	Sim
Elitismo de autores	(Raiz Quadrada de $53 = 7,2$ 50% das publicações = 8 artigos	6 autores produziram 50% das publicações	Sim

Quanto ao perfil dos autores, verificou-se que 98,11% da produção veiculada sobre o tema é composta autores que produzem apenas um artigo, entretanto, um dos autores participou da elaboração de três artigos presentes na amostra, o que configura elitismo de autores. Shaphali Gupta, vinculada ao MICA (instituto residencial na região da Ásia-Pacífico, dedicado a criar liderança em Marketing Estratégico e Comunicação), é professora na área de Marketing Estratégico e editora associada do Journal of Strategic Marketing, suas pesquisas estão centradas nas áreas de Marketing Estratégico, Engajamento do Cliente e Inovação.

A Tabela 5 apresenta as metodologias dos estudos objeto dessa revisão.

Tabela 5: Metodologia dos estudos

Método de pesquisa	Freq. absoluta	Freq. relativa
Métodos econométricos	5	31%
Análise de conteúdo	2	13%
Estudo de caso	2	13%
Estudo de caso múltiplo	2	13%
Estudo exploratório	2	13%
Ensaio teórico	1	6%
Modelo logístico binário	1	6%
Revisão de literatura	1	6%
	16	100%

Quanto a metodologia de pesquisa empregada nos estudos, constatou-se que, em sua maioria, são utilizados métodos econométricos, como análise de regressão (regressão múltipla), análise fatorial exploratória, modelo logístico binário, Z-score, método generalizado dos momentos (GMM). Os estudos qualitativos também se utilizaram de técnicas robustas de coleta e análise dos dados, como análise de conteúdo, estudos de caso e múltiplos casos, estudo exploratório. O trabalho de Sund, Bogers e Sahramaa (2021), utiliza a técnica bola de neve, devido a um dos autores ter acesso privilegiado ao gerente de inovação de um banco, onde havia trabalhado, dentre as conclusões desse estudo, ficou evidente a necessidade de equilibrar formas incrementais e radicais de inovação; tensões organizacionais que surgem entre o laboratório de inovação e o core business.

Dentre as entrevistas com especialistas e ou com executivos de nível sênior das empresas pesquisadas, o estudo de Muthukannan, Tan, Gozman e Johnson (2020), destaca a utilização de métodos qualitativos como adequados para abordar o ecossistema de fintech como sistemas adaptativos complexos. Entre os resultados, o surgimento do ecossistema de fintech que está transformando o cenário financeiro global, o que pode ser útil para os profissionais que buscam efetuar mudanças culturais em toda a organização.

O ensaio teórico de Gupta *et al.* (2020), destacam como a estrutura organizacional pode usar análise digital, dentro do cenário de mudanças tecnológicas, para gerar percepções do consumidor. Reforçam que há necessidade do desenvolvimento de capacidades no nível da empresa e do cliente, para que as mudanças nos modelos de negócios e ofertas se materializem. O estudo indica seis moderadores que influenciam na a capacidade de uma empresa de criar valor: fatores ambientais internos e externos, relacionados ao mercado, ao produto, a marca, ao cliente, ao canal e a inovação.

Com relação ao termo transformação digital, a Tabela 6 traça um panorama a respeito da definição encontrada nos estudos.

Tabela 6: Definição Transformação digital

Ano	Autor(es)	DOI	Definição Transformação digital
2020	Ahmed <i>et al.</i>	10.1016/j.bar.2019.100871	Transformação digital para alcançar o mercado de massa.
2020	Forcadell <i>et al.</i>	10.1002 / bse.2494	Combinação de digitalização e responsabilidade social corporativa para moldar o escopo corporativo no contexto da transformação digital.
2021	Garg <i>et al.</i>	10.1016/j.techfore.2020.120407	Transformar a cadeia de pagamentos com o menor risco de falha devido a direitos, controles, obrigações e padrões definidos.
2020	Gfrerer <i>et al.</i>	10.1177/0008125620977487	Conhecimento das pessoas sobre modelos de negócios e tecnologias digitais, suas habilidades para abraçar e usar novas tecnologias digitais no seu trabalho.
2020	Gupta, <i>et al.</i>	10.1016/j.intmar.2020.04.003	O surgimento de tecnologias, a mudança da mídia tradicional para a digital, mudanças nas preferências e regulamentações do cliente, com desenvolvimento e oferta de novos modelos de negócios.
2021	Gupta, Pachere	10.1002 / ijfe.2541	Abordagem de serviço mais personalizada, com a ajuda de tecnologia financeira.
2020	Ilievski	Economic Development No. 1-2/2020 p. (92-104)	As tecnologias financeiras obrigam os bancos a verificar seus modelos de negócios.
2021	Jang <i>et al.</i>	10.1016/j.chb.2021.106747	Explorar a implementação de serviços de chatbots.
2021	Kanungo, Gupta	10.1016/j.techfore.2021.120721	Inclusão financeira com acesso econômico e acessível a produtos e serviços financeiros convencionais, criação de espaço de desenvolvimento para que as pessoas socialmente excluídas e marginalizadas alcancem o

			bem-estar geral por meio da educação universal, saúde equitativa e paridade nos negócios e no emprego.
2020	Muthukannan <i>et al.</i>	10.1016/j.im.2020.103385	Importância das partes interessadas ou agentes na transformação do produto convencional ou oferta de serviço de um produto dominante para uma abordagem centrada no cliente.
2020	Palmie <i>et al.</i>	10.1016/j.techfore.2019.19779	Desenvolvimento e evolução do ecossistema em relação às inovações disruptivas.
2020	Ramdani <i>et al.</i>	10.1007/s10490-020-09723-z	Ajustes nos modelos de negócios financeiros em resposta aos desafios internos e externos.
2020	Sanny <i>et al.</i>	10.5267/j.msl.2019.11.036	Mudança na organização, com entrega de mais tarefas à tecnologia de forma sustentável.
2021	Sund <i>et al.</i>	10.1016/j.jbusres.2021.01.059	Inovação do modelo de negócios impulsionada pela digitalização.
2020	Uddin <i>et al.</i>	10.1016/j.irfa.2020.101587	Adotar tecnologias avançadas e/ou construir parcerias com Fintechs (Cybertech)
2021	Yao, Song	10.1002 / ijfe.2528	Fornecer aos clientes de varejo uma melhor experiência, melhorar a eficiência operacional do negócio.

A literatura sugere que a transformação digital na indústria financeira, se refere a adequação no modelo de negócio bancário, a partir de ferramentas tecnológicas, que permitam entregar uma experiência eficiente e segura, a fim de atender à necessidade do cliente, indiferente o mecanismo que seja utilizado para tal. As instituições financeiras estão se adaptando a transformação digital, e a digitalização dos serviços financeiros é considerada como uma via da inovação bancária (Forcadell *et al.*, 2020)

Dentre as principais características desse movimento, chamado transformação digital, podem-se citar (a) P&D por projetos, previsões em tempo real e fontes inteligentes; (b) maior produtividade, menor custo e melhor eficiência das operações; (c) promoção de produtos e serviços pelo preço certo, com a mensagem certa e para os alvos certos; e (d) fornecer experiência de usuário enriquecida, personalizada e conveniente (Gupta *et al.*, 2020). Como também, garante entrega de serviço, primando pela confidencialidade, inovação contínua e integridade de dados (Garg *et al.*, 2021). Isso resulta em as rápidas mudanças no ambiente de negócios, impulsionado pela inovação disruptiva e por novos entrantes (Palmié *et al.*, 2020), digitalização dos processos existentes, digitalização dos produtos e serviços existentes e a inovação radical do modelo de negócios digital (Sund *et al.*, 2021).

A digitalização contribui para a expansão dos bancos, a capacidade de desenvolver responsabilidade social corporativa e combiná-lo com a digitalização, ajuda os bancos a implementar suas estratégias de digitalização, estreitando simultaneamente seus limites e expandindo seu escopo (Forcadell *et al.*, 2020). No entanto, o suporte do negócio principal só pode ser garantido se a alta administração estiver envolvida, o que ajuda a reduzir as incompatibilidades entre o laboratório de inovação e o núcleo (Sund *et al.*, (2021). Outro ponto crucial é a equipe interna de TI que prepara de forma segura e rápida, ampla gama de APIs para acesso direto a dados, mudanças essas estruturais no mercado de serviços financeiros (Ilievski, 2020).

Cabe avaliar previamente os novos produtos e serviços bancários, de modo a proteger de riscos financeiros sistêmicos causados pela inovação tecnológica, ou seja, projetar os processos, ferramentas, acesso, avaliação, formular o código de conduta para reguladores e participantes, buscar equilíbrio entre supervisão e desenvolvimento de inovação (Yao, Song, 2021), o que torna o acesso a esses serviços mais rápidos e oportunos, que melhoram os principais aspectos da qualidade de vida e bem-estar social (Kanungo, Gupta, 2021). Não obstante, os provedores de serviços bancários têm evoluído ativamente para usar a mídia social

para responder a qualquer feedback do cliente em tempo real e assim melhorar o envolvimento da instituição financeira (Ahmed *et al.*, 2020).

À medida que aumenta a conscientização sobre os serviços prestados pelas organizações de serviços financeiros, baseados em tecnologias, com a garantia da facilidade de uso, os clientes usam mais os serviços (Gupta, Pachare, 2021), isso mobiliza a criação, proposição de valor e interação com o cliente, na medida em que as tecnologias digitais podem melhorar os processos centrais internos (Dehnert, 2020). Não é apenas uma questão de ajuste entre os fatores de contingência, mas é caracterizado pela equifinalidade, causalidade conjuntural e assimetria do ecossistema (Lexutt, 2020), com destaque as crenças positivas, know-how e habilidades de seus colaboradores (Gfrerer *et al.*, 2020).

Um ponto determinante para o avanço da transformação digital é o papel regulador do governo, que deve encorajar a introdução de novos serviços de tecnologia da informação, dotar as empresas de mais autonomia, em vez de bloquear as oportunidades de desenvolvimento (Jang *et al.*, 2021).

Quanto a tipologia das transformações digitais na indústria financeira, pesquisas recentes destacam que alguns bancos investem na digitalização como estratégia defensiva para se reposicionarem diante de novos concorrentes (Forcadell *et al.*, 2020), os mecanismos causais que levam ao sucesso da transformação digital são complexos e multidimensionais (Lexutt (2020), uma perspectiva de ecossistema, alinhada à sua natureza multifacetada (Muthukannan *et al.*, 2020), com prontidão digital (Gfrerer *et al.*, 2020), devido a digitalização dos processos, produtos e serviços existentes e a inovação radical do modelo de negócios digitais (Sund *et al.*, 2021).

Outras tipologias em transformação digital é a criação de laboratório de inovação (Sund, *et al.*, 2021), as parcerias entre bancos e fintechs (Yao, Song, 2021), com atributos de margem baixa, ativo leve, escalonável, inovador e de fácil conformidade, para criar um negócio social sustentável e de inclusão financeira (Ilievski, 2020). Inclusão financeira impulsionada pela digitalização das finanças bancárias (Kanungo, Gupta, 2021), bem como adoção dos chatbots na perspectiva dos gerentes (Jang *et al.*, 2021). No entanto, faz-se necessário análise digital e a geração de insights de uma perspectiva geral da empresa (Gupta *et al.*, 2020), que reflitam a relação entre as configurações de transformação digital e performance (Dehnert, 2020), como um modelo de modelo de restauração da confiança (Ahmed *et al.*, 2020).

Ainda, rentam os modelos em as inovações disruptivas se originam de ecossistemas ou de participantes individuais, bem como de ecossistema multiempresa, (Palmié *et al.*, 2020). A percepção e o nível de adoção de usuários experientes em tecnologia, da Geração Y, Geração Y1 e Geração Y2, que adotam os novos produtos facilmente ou se abrem para um novo produto (Gupta *et al.*, 2020).

Dentre os benefícios da transformação digital, (1) digitalização de processos existentes (inovação de processo), (2) digitalização de produtos e serviços existentes (inovação em produto), e (3) inovação digital, levam à criação de novos modelos de negócios (Sund *et al.*, 2021), os mesmos autores destacam os desafios da mudança, pois ideias muito diferente do atual modelo de negócios são postas de lado, há surgimento de bancos online, corretores eletrônicos, moedas digitais e inteligência artificial. Outro desafio premente às criptomoedas é a demanda por governança eletrônica, devido a problemas relacionados com segurança, escalabilidade e flexibilidade, falta de suporte legítimo e regulatório (Garg *et al.*, 2021). No intuito de apresentar o panorama de benefícios e desafios, elencado nas recentes publicações acerca do tema, a Tabela 7 retrata essa seara.

Tabela 7: Benefícios e desafios da transformação digital

Autor (ano)	Benefícios	Desafios
Ahmed, <i>et al.</i> (2020)	Esforço de migração de clientes, prevenção de fraudes, automação de agências, melhoria do banco digital	Assimetrias de informação; baixo nível de alfabetização financeira; envolver os clientes nas tecnologias interativas, proteger de fraudes online e ataques cibernéticos, aumento de gastos com tecnologia.
Forcadell <i>et al.</i> (2020)	Redução nos custos de mudança do consumidor; sistemas digitalizados com reposição da mão de obra humana; redução nas instalações físicas	Passivo da novidade; oportunismo por assimetrias de informação; redução nos custos de troca, substituição do humano por tecnologia.
Garg <i>et al.</i> (2021)	Serviços de qualidade ao cliente; Redução de custos indiretos; Eficiência e segurança; Remessas seguras; Conformidade regulatória.	Transparência das operações; escalabilidade do poder de processamento frente à capacidade computacional dos dispositivos atuais; segurança devido à natureza da tecnologia de razão distribuída (DLT).
Gfrerer, <i>et al.</i> (2020)	Gerentes promover sua autoeficácia e permitir aos funcionários competência digital; prepara-los para aprendizagem contínua, maturidade digital; devem oferecer oportunidades suficientes para os membros da gerência média e baixa participarem ativamente da transformação digital.	Restrições de orçamento, baixa capacidade organizacional, pouca aceitação da liderança, barreiras de inovação, velocidade de reação, foco nos negócios diários, limites legais.
Gupta, <i>et al.</i> (2020)	Monitoramento eficaz, redes de comunicação, produtividade empresarial e sucesso	Desenvolver o recurso mais crítico, (recursos humanos); adesão gerencial e de partes interessadas internas e externas
Gupta, Pachere (2021)	Qualidade de serviço; aumento da satisfação do consumidor;	Fintechs representam uma ameaça de perda de negócios perante os bancos comerciais, de crédito pessoal e doméstico.
Ilievski (2020)	Taxa de juros mais baixa; comissões; acesso online aos produtos 24 horas por dia, 7 dias por semana; produtos e serviços bancários inovadores, de qualidade, eficientes, a preços baixos.	Investir em tecnologia de ponta; cooperar com a concorrência ao inventar produtos e serviços criativos e acessíveis para os usuários.
Jang, <i>et al.</i> (2021)	Melhorar a experiência do cliente e a eficiência operacional apoiando a equipe humana existente.	Investir na transformação digital em termos de recursos organizacionais e tecnológicos. Funcionários relutam em aceitar chatbots.
Kanungo, Gupta (2021)	Promoção da inclusão financeira e desenvolvimento contínuo; benefícios socioeconômicos	Excesso de alavancagem das perspectivas econômicas versus o bem-estar social; falta de infraestrutura financeira
Muthukannan, <i>et al.</i> (2020)	Estratégias para critérios de crescimento, seleção, modelo de negócios, engajamento do cliente e saída de empresas start-up.	Mentoria e coordenação das start-up, atrair investidores e partes interessadas; desenvolver ecossistema estratégico
Palmié, <i>et al.</i> (2020)	Serviços centrados no usuário, atender suas necessidades individuais; acesso 24 horas por dia, sem necessidade de visitar uma agência	Violações de segurança e fraudes durante as transações financeiras; desafios regulatórios;
Ramdani <i>et al.</i> (2020)	Influenciar o desempenho dos negócios; sustentabilidade financeira; crescimento futuro; valor da firma, vantagens competitivas e flexibilidade estratégica.	Internos: aceitação pela alta administração e cultura organizacional. Externos: crises, regulamentos, demandas de clientes, novas tecnologias, pressão competitiva, indústria e prestadores de serviços.
Sanny <i>et al.</i> (2020)	Auxiliar a resolver problemas em pouco tempo, aumentar a eficiência; conforto em termos de comunicação; economia de tempo.	Ainda é considerado caro e demorado.
Sund, <i>et al.</i> (2021)	Laboratório de inovação: (1) patrulhamento de ideias, (2) varredura do ambiente externo, (3) facilitação da inovação atividades, (4) divulgação de inovações promissoras e (5) desenvolvimento de protótipos	Falta de recursos de digitalização e inovação no nível do conselho; limite de tempo e recursos cognitivos da alta administração para a tomada de decisão

Um ponto de ruptura no modelo bancário tradicional foi a crise, a desmonetização da Índia em 2016, oportunizou o surgimento das plataformas de carteira eletrônica, no entanto, devido à falta de recursos tecnológicos e financeiros, esse modelo se restringe inicialmente aqueles usuários com acesso à Internet, que dispõem de um smartphone e uma conta bancária online. Mesmo assim, há necessidade de desenvolver novas habilidades tecnológicas e aceitar a carteira eletrônica como novo meio de pagamento, principalmente por grupos de baixa renda (Gupta *et al.*, 2020).

O crescimento da demanda pelo uso de produtos digitais depende da experiência do usuário e da percepção do serviço (Gupta *et al.*, 2020). Assim, a experiência e a aptidão do cliente estão relacionadas à confiança nos serviços bancários (Ahmed *et al.*, 2020).

Na indústria bancária, os esforços de inovação têm como objetivo a digitalização dos processos existentes, a digitalização dos produtos e serviços existentes e a inovação radical do modelo de negócios digitais, entretanto, acham mais fácil ter sucesso com a digitalização incremental de produtos e serviços existentes (Sund *et al.*, 2021)

Por muitos anos, os bancos usaram negócios semelhantes e imutáveis que geraram grandes lucros. No entanto, esses modelos não são eficazes em comparação com as inovações introduzidas no mercado pela tecnologia. Destarte, os bancos devem completar a transição da transformação orientada por regulamentação para mudança liderada por inovação (Lievski, 2020).

Como uma agenda para estudos futuros, destacam-se as proposições da Tabela 8:

Tabela 8: Proposições de estudos futuros

Autor (ano)	Estudos futuros
Ahmed, <i>et al.</i> (2020)	Explorar a confiança nos bancos quanto as transformações digitais dos serviços financeiros.
Forcadell <i>et al.</i> (2020)	Considerar outros recursos, como humanos ou relacionados ao marketing, que comprovadamente complementam a tecnologia, como os nascidos digitais.
Garg <i>et al.</i> (2021)	O instrumento desenvolvido neste estudo pode ser utilizado em estudos posteriores de implantação de blockchain e suas relações com outros processos e resultados organizacionais, como vantagem competitiva e desempenho organizacional e operacional no setor bancário
Gfrerer, <i>et al.</i> (2020)	Aos gerentes, conhecer as percepções dos funcionários e avaliar sua prontidão para os novos formatos de negócios, com reuniões virtuais e outros formatos de comunicação virtual entre os membros da empresa.
Gupta, <i>et al.</i> (2020)	Estudos especiais podem ser realizados apenas em áreas rurais para entender seus problemas específicos, se houver, relacionados ao uso de produtos e serviços baseados em Fintechs. Uma pesquisa focada pode ser feita para descobrir as principais diferenças para entender o desempenho de vários produtos financeiros antes e depois do uso de Fintechs em bancos públicos ou privados
Gupta, Pachere (2021)	Como as diferenças decorrentes das forças e moderadores impactarão a escolha de tecnologias avançadas que uma empresa considera usar? Como as empresas podem aproveitar essas tecnologias da nova era para se adaptar a novos modelos de negócios que favorecem plataformas e ecossistemas para empresas diretas - interações com o cliente de maneira lucrativa?
Lievski (2020)	Inovação financeira e desenvolvimento sustentável de pequenas economias abertas.
Jang, <i>et al.</i> (2021)	Acompanhar os gerentes na perspectiva para chatbots no setor financeiro, uma comparação longitudinal seria possível e implicações mais abundantes seriam extraídas dos resultados.
Kanungo, Gupta (2021)	Explorar o efeito de interação de vários indicadores de inclusão e fazer a validação cruzada com os resultados do estudo atual. Da mesma forma, índices adicionais de desempenho bancário poderiam ser incluídos para revisar o efeito da digitalização sobre os aspectos problemáticos do desempenho bancário, particularmente avaliando as inferências causais relatadas neste estudo
Muthukannan, <i>et al.</i> (2020)	Examinar se a trajetória de emergência de EG pode se desdobrar de maneira diferente (talvez em uma sequência diferente) e se existem outros padrões decifráveis que podem ser observados ao longo de um período.
Palmié, <i>et al.</i> (2020)	Investigar as inovações disruptivas e o ecossistema financeiro, especialmente os novos players.

Ramdani <i>et al</i> (2020)	Explorar repertórios flexíveis de opções em outras indústrias e como eles se comparam aos resultados deste estudo; rastrear a sequência de mudanças nas atividades, que não foi capturada em nosso; investigar os níveis de resiliência entre um grupo de empresas que enfrentam desafios internos e externos.
Sanny <i>et al</i> (2020)	Planejar o desenvolvimento do chatbot no mercado indonésio.
Sund, <i>et al.</i> (2021)	Como diferentes ferramentas e mecanismos podem ser usados de forma direcionada para superar barreiras específicas ligadas a diferentes estágios do processo radical de IMC. Levar a uma estrutura mais refinada para os gerentes que desejam apoiar sua organização em adaptar-se a um ambiente em mudança por meio do IMC.
Uddin <i>et al</i> (2020)	Investigar se o mesmo regime tecnológico persiste em países desenvolvidos e em desenvolvimento devido à ciclicidade de regimes tecnológicos
Yao, Song (2021)	Projetar os processos, ferramentas, acesso e avaliação. Formular o código de conduta para reguladores e participantes, e buscar um equilíbrio entre supervisão e desenvolvimento de inovação.

O campo de estudo é vasto, a dinâmica que envolve a tecnologia, por si, remete a investigação constante, mas não apenas esse quesito deve ser levado em consideração ao se pensar em transformação digital.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os trabalhos ora apresentados na revisão de literatura, são originários de periódicos qualificados, listados no ranking ABS e com fator de impacto relevante para a academia. Destaque para o *Technological Forecasting and Social Change*, revista com foco em metodologias e práticas de previsão tecnológica, inter-relacionada a fatores sociais, ambientais e tecnológicos.

A respeito do perfil dos autores, 98,11% dos autores produziram apenas um artigo, no entanto, uma autora, Dra. Shaphali Gupta, participou da elaboração de três artigos presentes na amostra, o que segundo o pressuposto de produtividade da Lei de Lotka, demonstra elitismo da autora. Suas pesquisas são direcionadas nas áreas de Marketing Estratégico, Engajamento do Cliente e Inovação, está vinculada ao MICA (instituto residencial na região da Ásia-Pacífico, dedicado a criar liderança em Marketing Estratégico e Comunicação), atuando como professora na área de Marketing Estratégico e editora associada do Journal of Strategic Marketing.

Com relação aos métodos mais utilizados na amostra, destaque aos métodos econométricos múltiplos, já os estudos qualitativos, destacam-se os estudos de caso.

O termo transformação digital é redigido de maneira ampla, abarcando desde a abordagem de serviço personalizada (Gupta, Pachere, 2021), as mudanças impostas pela tecnologia (Ilievski, 2020), a relevância da interação entre as partes interessadas (Muthukannan *et al*, 2020), sem esquecer no humano, ao integrar pessoas aos novos modelos (Gferer, 2020), com inclusão financeira universal (Kanungo, Gupta, 2021), oferecer uma melhor experiência aos clientes (Yao, Song, 2021). Em contraponto, questões externas, relacionadas a crises, regulamentos, demandas de clientes, novas tecnologias, pressão competitiva, indústria e prestadores de serviços (Ramdani *et al*, 2020), bem como falta de recursos de digitalização e inovação no nível do conselho (Sund *et al*, 2021), são desafios para a economia global nos próximos anos (Forcadell *et al*. 2020).

As principais características desse movimento foram traçadas, com mudanças significativas em produtos e processos. Os autores coadunam desse entendimento, com destaque ao envolvimento da alta administração (Sund *et al.*, 2021), a participação do governo (Jang *et al*, 2021), o envolvimento do laboratório de inovação (Sund *et al.*, 2021) e equipe de TI (Ilievski, 2020), com equilíbrio entre supervisão e desenvolvimento de inovação (Yao, Song, 2021).

Há que se destacar os benefícios e desafios da transformação digital, desde a redução de custos (Forcadell *et al*, 2020), serviços centrados no cliente (Garg *et al*, 2021), a auto eficiência, com a inclusão financeira (Kanungo, Gupta, 2021), automação de processos, o que gera taxas de juros mais baixas, devido aos menores custos de transação (Ilievski, 2020). No entanto, a novidade gera desconfiança no cliente (Forcadell *et al*, 2020), os novos players do mercado representam uma ameaça (Gupta, Pachere, 2021), o baixo nível de alfabetização financeira (Ahmed *et al*, 2020) também se mostra como um desafio a ser superado. Contudo, a pandemia acelerou a digitalização dos negócios.

Na perspectiva de estudos futuros, o que se apresenta diz respeito a investigar recursos complementares à tecnologia, no que se refere a transformação digital, como o humano e marketing (Forcadell *et al.*, 2020), empreender estudos em áreas rurais a fim de entender problemas específicos que impedem o uso de produtos e serviços em Fintech (Gupta, *et al.* (2020). Explorar a confiança dos bancos (Ahmed, *et al.*,2020), isto significa que a agenda de pesquisas futuras é ampla, não sendo restrita a questões de tecnologia.

6 CONCLUSÕES E PESQUISAS FUTURAS

A literatura acadêmica sobre transformação digital sinaliza multiplicidade de caminhos a ser percorrido sobre o tema, em amplitude global. Com objetivo de realizar uma revisão de sistemática de literatura a respeito da transformação digital na indústria financeira, foi possível estruturar o estado da arte quanto aos principais periódicos, perfil dos autores, metodologias empregadas nos estudos, principais conceitos de transformação digital, características, tipologias, benefícios e desafios de sua implementação.

Baseado no Protocolo de Pesquisa de Tranfield, Denyer e Smart (2003), foram mapeados 143 artigos sobre transformação digital na indústria financeira, publicados entre os anos de 2020 e 2021, disponíveis nos bancos de dados científicos EBSCOhost, ScienceDirect, SCOPUS e Web of Science. Após triagem, restaram 16 artigos que foram objeto da revisão sistemática de literatura.

Dentre as principais conclusões, a literatura sugere que a transformação digital na indústria financeira, se refere a adequação no modelo de negócio bancário, a partir de ferramentas tecnológicas, que permitam entregar uma experiência eficiente e segura, a fim de atender à necessidade do cliente, indiferente o mecanismo que seja utilizado para tal.

A confiança e a confiabilidade são medidas cruciais no setor de serviços financeiros, ou seja, transparência, abordagem de relacionamento e fortalecimento da infraestrutura de tecnologia da informação em serviços bancários, com reengajamento de clientes e funcionários são características para que a transformação digital aconteça (Ahmed, Bangassa, Akbar, 2020).

Como contribuição prática, esta revisão de literatura aponta os direcionamentos a respeito da transformação digital na indústria financeira, ao desvelar pontos de atenção aos bancos tradicionais, tais como as parcerias com fintechs, alfabetização financeira dos clientes, o foco nas pessoas, nas inovações incrementais e principalmente o engajamento da liderança, seja enquanto ponte entre ambientes de inovação e a empresa, seja na formulação de equipe preparada para a mudança. Desta forma, a contribuição gerencial deste estudo está em provocar insights a respeito das mudanças incorridas pela transformação digital. Aos partícipes do ecossistema financeiro, de bancários, gestores, acionistas, startupeiros, aos clientes, do B2B ao B2C, entender as particularidades do tema e seu impacto nos negócios é condição preponderante para se manter no mercado.

A contribuição teórica, refere-se ao levantamento pormenorizado da teoria a respeito do tema em questão. A escolha por periódicos de qualidade certificada e atuais, levando em consideração a temporalidade definida como recorte, ilustra o que mais atual se discute a nível mundial a respeito da transformação digital. Outrossim, os critérios adotados estão divulgados de modo que outros pesquisadores possam repetir o procedimento (Galvão, Pereira, 2018).

Os resultados do estudo oferecem uma visão preliminar, a respeito da transformação digital na indústria financeira. Como limitações do estudo, o foco se deu a respeito dos conceitos, características, benefícios e desafios da transformação digital. No entanto, há que se analisar as condições necessárias para que tais mudanças sejam repercutidas em desempenho. Outra limitação é que apenas as transformações digitais no setor financeiro foram investigadas, há que se destacar, que as transformações ocorrem em todos os segmentos, e que as conexões entre os setores, com vistas a interligação dos produtos e serviços, a fim de entregar uma experiência completa ao cliente (Forcadell *et al.* 2020), carecem de estudos. Portanto, estudos futuros são necessários, a fim de compreender a combinação de condições ou configurações suficientes ou necessárias, para que a transformação digital, direcione a um desempenho superior. Ainda, analisar quais configurações de estratégias de transformação digital podem levar a inovação em serviços digitais bem ou malsucedidos. Outro ponto que merece atenção é o de compreender quais estratégias corporativas de crescimento são necessárias para se manter vantagem competitiva.

7 REFERÊNCIAS

- Addo, K. A., Hussain, N., & Iqbal, J. (2021). Corporate Governance and Banking Systemic Risk: A Test of the Bundling Hypothesis. *Journal of International Money and Finance*, 115, 102327.
- AGIBANK. 50+: novos tempos, novos hábitos: *Transformações do isolamento e do amadurecimento* (2020). Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/prd-beanstalk/site/upload/REPORT%20FINAL%20-%20Imprensa.pdf>
- Ahmed, S., Bangassa, K., & Akbar, S. (2020). A study on trust restoration efforts in the UK retail banking industry. *The British Accounting Review*, 52 (1), 100871.
- Al-Surmi, A., Cao, G., & Duan, Y. (2020). The impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm performance. *Industrial marketing management*, 84, 39-49.
- Ansoff, HI (1957). Estratégias de diversificação. *Harvard Business Review*, 35 (5), 113-124.
- Apanasevic, T., Markendahl, J., & Arvidsson, N. (2016). Stakeholders expectations of mobile payment in retail: lessons from Sweden. *International Journal of Bank Marketing*.
- Argimón, I., & Rodríguez-Moreno, M. (2020). Risk and Control in Complex Banking Groups. *Journal of Banking & Finance*, 8, 11-37.
- Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital Transformation and the New Logics of Business Process Management. *European Journal of Information Systems*, 29(3), 238-259.
- Batiz-Lazo, B., Carbo, S., & Rouse, M. (2020). All About the State: Fifty Years of Innovative Technology to Deliver an Inclusive Financial Sector. Available at SSRN 3664177.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*. 40 (2), 16-24.
- Bruno, P., Denecker, O., Niederkorn, M. (2020). The accelerating winds of change in global payments. *The 2020 McKinsey Global Payments Report 2020*. McKinsey & Company.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.
- Casino, F., Dasaklis, T. K., & Patsakis, C. (2019). A systematic literature review of blockchain-based applications: Current status, classification and open issues. *Telematics and informatics*, 36, 55-81.
- CBINSIGHT. (2021). State Of Fintech Q1'21 Report: Investment & Sector Trends To Watch.
- Decoster, S. R. A., & Guedes, J. V. (2020). Análise do negócio da fintech de pagamentos móveis sob a perspectiva do modelo Canvas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(4), 156-179.
- Dehnert, M. (2020). Sustaining the current or pursuing the new: incumbent digital transformation strategies in the financial service industry. *Business Research*, 13 (3), 1071-1113.
- Di Castri, S., Plaitakis, A. (2018). Going beyond regulatory sandboxes to enable FinTech innovation in emerging markets. Available at SSRN 3059309.
- Ertl, J., Soto Setzke, D., Böhm, M., & Krcmar, H. (2020). The Role of Dynamic Capabilities in Overcoming Socio-Cognitive Inertia During Digital Transformation: A Configurational Perspective. In *15th International Conference on Wirtschaftsinformatik*.
- FEBRABAN. Radar FEBRABAN 2021. (2021). Disponível em: https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Rel_Radar_FBB_Mar21_v8.pdf
- Feitosa, C. D. M. B. (2021). Transformação digital: o impacto das fintechs na performance financeira do mercado bancário brasileiro. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília.
- Fischer, S., Rodwell, J., & Pickering, M. (2021). A Configurational Approach to Mergers and Acquisitions. *Sustainability*, 13(3), 1020.
- Forcadell, F. J., Aracil, E., & Ubeda, F. (2020). Using reputation for corporate sustainability to tackle banks digitalization challenges. *Business Strategy and the Environment*, 29 (6), 2181-2193.
- Garg, P., Gupta, B., Chauhan, A. K., Sivarajah, U., Gupta, S., & Modgil, S. (2021). Measuring the perceived benefits of implementing blockchain technology in the banking sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120407.
- Gerrits, L., & Pagliarin, S. (2020). Social and causal complexity in Qualitative Comparative Analysis (QCA): strategies to account for emergence. *International Journal of Social Research Methodology*, 1-14.
- Gfrerer, A., Hutter, K., Füller, J., & Ströhle, T. (2020). Ready or Not: Managers' and Employees' Different Perceptions of Digital Readiness. *California Management Review*, 1-26.
- Gölzer, P., & Fritzsche, A. (2017). Data-driven operations management: organisational implications of the digital transformation in industrial practice. *Production Planning & Control*, 28(16), 1332-1343.
- Gupta, M., Verma, S., & Pachare, S. (2021). An analysis of Conventional and Alternative financing—Customers' perspective. *International Journal of Finance & Economics*. 1 – 11.

- Gupta, S., Leszkiewicz, A., Kumar, V., Bijmolt, T., & Potapov, D. (2020). Digital analytics: Modeling for insights and new methods. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 26-43.
- Hossain, M. S., Kabir, S. B., & Mahub, N. (2019). Competitive strategies and organizational performance: Determining the influential factor conquer over the rivals in the food industry of Bangladesh. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 100.
- Ilievski, A. (2020). Fintech-threat or opportunity? The case of Macedonian banks. *Economic Development/Ekonomiski Razvoj*, 22.
- Jang, M., Jung, Y., & Kim, S. (2021). Investigating managers' understanding of chatbots in the Korean financial industry. *Computers in Human Behavior*, 120, 106747.
- Joyner, R. L., Rouse, W. A., & Glatthorn, A. A. (2018). Writing the winning thesis or dissertation: A step-by-step guide. *Corwin press*.
- Kanungo, R. P., & Gupta, S. (2021). Financial inclusion through digitalisation of services for well-being. *Technological Forecasting and Social Change*, 167, 120721.
- Laing, A., Galliers, R., Sporn, B., Xavier, R., Roe, B. (2018), *Academic Journal Guide 2018*, London: Chartered Association of Business Schools. < <https://charteredabs.org/wp-content/uploads/2018/03/AJG2018-Methodology.pdf>>.
- Lexutt, E. (2020). Different roads to servitization success—A configurational analysis of financial and non-financial service performance. *Industrial Marketing Management*, 84, 105-125.
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157.
- Liu, L., De Vel, O., Han, Q., Zhang, Z., & Xiang, Y. (2018). Detecting and Preventing Cyber Insider Threats: A Survey. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*, 20 (2) 1397-1417.
- Lotka, A. (1926). The frequency distribution of scientific productivity. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, 16(12), 317-323.
- Marzall, L. F., Kaczam, F., Costa, V. M. F., da Veiga, C. P., & da Silva, W. V. (2021). Establishing a typology for productive intelligence: a systematic literature mapping. *Management Review Quarterly*, 1-34.
- Moreira, F. W. (2019). A influência de atributos de serviços mobile banking na qualidade do relacionamento entre cliente e instituição financeira. (*Dissertação de Mestrado em Administração* - Universidade de Brasília).
- Muthukannan, P., Tan, B., Gozman, D., & Johnson, L. (2020). The emergence of a fintech ecosystem: A case study of the Vizag Fintech Valley in India. *Information & Management*, 57 (8), 103385.
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773.
- Ophof, T. (1997). Sense and nonsense about the impact factor. *Cardiovascular research*, 33 (1), 1-7.
- Palmié, M., Wincent, J., Parida, V., & Caglar, U. (2020). The evolution of the financial technology ecosystem: an introduction and agenda for future research on disruptive innovations in ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119779.
- Parente, T. C. (2018). *Efetividade das decisões em conselhos de administração de empresas familiares: uma abordagem configuracional* (Dissertação de doutorado, Universidade de São Paulo).
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Enfrentando o desafio da digitalização: como se beneficiar da digitalização na prática. *Jornal internacional de sistemas de informação e gestão de projetos*, 5 (1), 63-77.
- Perides, M. P. N., Vasconcelos, E. P. G., & Vasconcelos, L. (2020). A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 11(1), 54-73.
- Pousttchi, K., & Dehnert, M. (2018). Exploring the digitalization impact on consumer decision-making in retail banking. *Electronic Markets*, 28(3), 265-286.
- Ramdani, B., Binsaif, A., Boukrami, E., & Guermat, C. (2020). Business models innovation in investment banks: a resilience perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-28.
- Rodrigues, M. D. D. B. (2018). Impacto do Basileia III no financiamento bancário das empresas portuguesas (Dissertação de doutorado). Instituto Politécnico de Lisboa. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Sanny, L., Susastra, A., Roberts, C., & Yusramdaleni, R. (2020). The analysis of customer satisfaction factors which influence chatbot acceptance in Indonesia. *Management Science Letters*, 10 (6), 1225-1232.
- Saunders, A., Schmid, M., & Walter, I. (2020). Strategic scope and bank performance. *Journal of Financial Stability*, 46, 100715.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2020). How big old companies navigate digital transformation. In *Strategic Information Management*. *Routledge*, 133 – 150.
- Setzke, D. S., Riasanow, T., Böhm, M., & Krcmar, H. (2021). Pathways to digital service innovation: The role of digital transformation strategies in established organizations. *Information Systems Frontiers*, 1-21.
- Singh, A., & Hess, T. (2017). How Chief Digital Officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1).
- Snow, C. C., Miles, R. E., & Miles, G. (2005). A configurational approach to the integration of strategy and organization research. *Strategic Organization*, 3 (4), 431 – 439.
- Sund, K. J., Bogers, M. L., & Sahramaa, M. (2021). Managing business model exploration in incumbent firms: A case study of innovation labs in European banks. *Journal of Business Research*, 128, 11-19.
- Thiem, A. (2017). Conducting configurational comparative research with qualitative comparative analysis: a hands-on tutorial for applied evaluation scholars and practitioners. *American Journal of Evaluation*, 38(3), 420-433.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Rumo a uma metodologia para desenvolver conhecimento de gestão baseado em evidências por meio de revisão sistemática. *British Journal of Management*, 14 (3), 207-222.
- Uddin, M. H., Mollah, S., & Ali, M. H. (2020). Does cyber tech spending matter for bank stability?. *International Review of Financial Analysis*, 72, 101587.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
- Yao, J., M., & Song, K. (2021). Investigating managers' understanding of chatbots in the Korean financial industry. *Computers in Human Behavior*, 120, 106747.
- Winter, E. L. D. S. (2018). Sandbox Regulatória e os desafios das Fintechs. *Revista de Estudos Jurídicos UNA*, 5 (1), 60-73.