



Universidade Federal  
do Rio de Janeiro  

---

Escola Politécnica

# **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO**

## **UM ESTUDO SOBRE AS FINTECHS**

Adriano Marçal Nogueira Neto  
Brenda Andrade Araujo

Projeto de Graduação apresentado ao Curso  
de Engenharia de Produção da Escola  
Politécnica, Universidade Federal do Rio de  
Janeiro, como parte dos requisitos  
necessários à obtenção do título de  
Engenheiro

Orientador: Roberto Ivo, Ph.D.

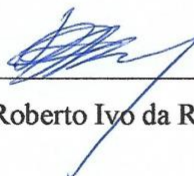
Rio de Janeiro  
Janeiro de 2020

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SISTEMA BANCÁRIO  
BRASILEIRO  
UM ESTUDO SOBRE AS FINTECHS**

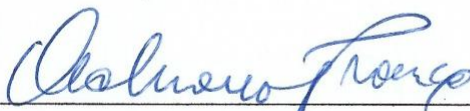
**ADRIANO MARÇAL NOGUEIRA NETO  
BRENDA ANDRADE ARAUJO**

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO.

Examinado por:



Prof. Roberto Ivo da Rocha Lima Filho, D. Sc.



Prof. Adriano Proença, D. Sc.



Prof. Thereza Cristina Nogueira de Aquino, D. Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL  
JANEIRO DE 2020

Nogueira Neto, Adriano Marçal

Araujo, Brenda Andrade

Transformação digital no sistema bancário brasileiro: um estudo sobre as fintechs – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2020.

XII, 97 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Roberto Ivo da Rocha Lima Filho, D. Sc.

Projeto de Graduação – UFRJ/ POLI/ Curso de Engenharia de Produção, 2020.

Referências Bibliográficas: p. 89 – 97

1. Inovação Disruptiva. 2. A História do Sistema Bancário. 3. Bancos Tradicionais. 4. Revolução Tecnológica e o Surgimento de Negócios Digitais no Contexto da Transformação Digital. 6. O Impacto do Surgimento das *Fintechs* na Dinâmica do Sistema Bancário Brasileiro. 7. Considerações Finais.

I. Lima Filho, Roberto Ivo da Rocha II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Curso de Engenharia de Produção. III. Transformação digital no sistema bancário brasileiro um estudo sobre as fintechs

## AGRADECIMENTOS

### ADRIANO MARÇAL NOGUEIRA NETO

Neste espaço, tenho a oportunidade de agradecer a tudo e a todos que fizeram parte da minha caminhada desde que comecei meus estudos ainda em agosto de 2013 nesta prestigiosa instituição de ensino, a Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Primeiramente, preciso agradecer a todos os colegas e amigos que conheci durante esses anos. Amigos de trabalhos de aula que se tornaram mais que apenas isso. Vocês me apoiaram e me deram forças para continuar a minha evolução e me permitiram uma válvula de escape em momentos de incertezas. Marcus, Liz, Sacras, Iza, Bruna, Alfredo, Pedro e Brenda são apenas alguns que preciso agradecer nominalmente. Fiz verdadeiros companheiros que irei levar para a vida toda. À minha parceira de trabalho de conclusão de curso, Brenda, agradeço a paciência e a cooperação, durante vários meses, em reuniões, discussões e trabalho árduo, mesmo com suas diversas tarefas do dia-a-dia, sempre se mostrou disposta e atenciosa, tornando o trabalho menos desgastante.

Meu intercâmbio em Portugal foi a melhor experiência de minha vida, e preciso agradecer não só a oportunidade que me foi oferecida, mas todos que conheci por lá e os que me apoiaram em casa enquanto eu me tornava o que sou hoje.

Aos meus mestres da faculdade, agradeço por todos os ensinamentos e desafios propostos durante esses anos. Em especial, preciso agradecer à professora Thereza por todo o apoio e oportunidade de aprendizado nos últimos períodos da faculdade, ao professor Adriano na orientação do nosso trabalho, e finalmente ao professor Roberto Ivo, nosso orientador, um profissional muito além da média, mas acima de tudo uma pessoa de grande coração.

Finalmente, preciso agradecer à minha família. Meu pai, meu melhor amigo, você é a minha inspiração para ser um homem melhor; minha mãe, seu amor e suas ações me fazem querer ser um melhor filho; minha irmã, meu orgulho, obrigado por ser como você é e me aturar desde sempre. Vocês todos fizeram parte do meu crescimento pessoal e profissional, e agradeço muito pela oportunidade que me foi dada. Espero honrá-los no futuro com minhas ações e devolver em dobro à sociedade para a construção de um futuro melhor.

## AGRADECIMENTOS

### BRENDA ANDRADE ARAUJO

Preciso agradecer, antes de tudo, à minha família, em especial aos meus pais, por todo o suporte que me foi dado desde a minha infância para que eu pudesse chegar onde estou hoje. Por todo o incentivo, carinho e confiança, meu muito obrigada. Vocês são minha fonte de inspiração e minha base.

Estudar na UFRJ me transformou como pessoa. Durante 6 longos anos, a Ilha do Fundão me mostrou realidades completamente diferentes das minhas e me abriu os olhos para novos pontos de vista. Tudo o que eu vivi na faculdade teve valor único para o meu desenvolvimento como profissional e ser humano. A Universidade Federal do Rio de Janeiro, como um todo, sempre ocupará uma posição de destaque em minha jornada e será lembrada com muito orgulho.

Aos mestres e orientadores, com destaque especial para Adriano Proença, Roberto Ivo, Maria Alice Ferruccio e Luiz Antonio Meirelles, o conhecimento e dedicação de vocês foram de extrema relevância para a minha formação.

Aos amigos que fiz no Ciclo Básico, na Engenharia de Produção, no GN<sup>2</sup> e a todos que tive o prazer de poder compartilhar angústias e vitórias ao longo da graduação, vocês tornaram tudo mais motivante. Desde às noites viradas com trabalhos em grupo e às longas horas nas salas de estudo em vésperas de prova até os jogos universitários e cervejas depois da aula, tudo isso junto de vocês contribuiu para que estes anos de UFRJ fossem felizes. Vocês deram um sentido especial a essa jornada.

À Mundipagg e à Stone Pagamentos, muito obrigada pela oportunidade de me desenvolver ao lado de pessoas extraordinárias e realizar um trabalho onde eu pudesse me esticar a cada dia. Dentro desta companhia, tive a certeza de que estou seguindo o caminho certo.

Por último e não menos importante, à minha dupla de projeto, Adriano, muito obrigada por todo o companheirismo, não só neste momento, mas ao longo de todos os semestres na EP. Toda a paciência, incentivo e ajuda mútua foram extremamente significativos para o encerramento deste ciclo.

A todos que caminharam ao meu lado e torceram pelo meu sucesso, divido minha conquista com vocês.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/ UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

## TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO UM ESTUDO SOBRE AS FINTECHS

Adriano Marçal Nogueira Neto

Brenda Andrade Araujo

Janeiro/2020

Orientador: Roberto Ivo

Curso: Engenharia de Produção

### Resumo:

O proposto trabalho busca analisar as novas dinâmicas que surgiram no Brasil em um setor de grande história e competição: o setor bancário. Desde o surgimento das instituições financeiras, o papel desempenhado pelas mesmas foi se tornando maior, à medida que elas foram se desenvolvendo e captando mais dinheiro. Órgãos reguladores foram necessários para garantir o melhor funcionamento e estabilidade do sistema. No entanto, o papel desses agentes pode criar uma acomodação dos principais bancos estabelecidos e barreiras para a entrada de concorrentes no mercado nacional. Com o passar dos anos, velhos costumes dos grandes bancos se tornaram práticas malvistas pela população, que aliado com o surgimento de novas tecnologias, propiciaram um ambiente fértil para o surgimento de novos *players* no mercado, em especial as *fintechs*. Analisar o impacto dessas novas soluções e caracterizá-las como inovações com o potencial de modificar o mercado, são exercícios propostos por este trabalho, avaliando se as novas soluções digitais irão provocar uma transformação em um ambiente altamente lucrativo e concentrado.

Palavras-chave: bancos comerciais; bancos digitais; fintechs

Abstract of Undergraduate Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Industrial Engineer.

DIGITAL TRANSFORMATION IN THE BRAZILIAN BANKING SYSTEM  
A STUDY ABOUT FINTECHS

Adriano Marçal Nogueira Neto

Brenda Andrade Araujo

January/2020

Advisor: Roberto Ivo  
Course: Industrial Engineering

Abstract:

The proposed work seeks to analyze the new dynamics that emerged in Brazil in a sector of great history and competition: the banking sector. Since the emergence of financial institutions, their role has grown larger as they developed and raised more money. Regulatory bodies were needed to ensure the best functioning and stability of the system. However, the role of these agents can create accommodation for major established banks and barriers to entry for competitors in the domestic market. Over the years, the old ways of the big banks have become practices badly liked by the population, which allied with the emergence of new technologies, provided a fertile environment for the emergence of new players in the market, especially fintechs. Analyzing the impact of these new solutions and characterizing them as innovations with the potential to change the market, are exercises proposed by this paper, assessing whether the new digital solutions will bring about a transformation in a highly profitable and concentrated environment.

Keywords: commercial banks; digital banks; fintechs

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. MOTIVAÇÃO .....	1
1.2. OBJETIVOS.....	2
1.2.1. Gerais .....	2
1.2.2. Específicos .....	3
1.3. METODOLOGIA .....	3
1.4. LIMITAÇÕES.....	4
1.5. ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO .....	4
2. INOVAÇÃO DISRUPTIVA .....	6
2.1. CONCEITO.....	6
2.2. REVISÃO DA LITERATURA.....	8
2.3. APLICAÇÕES .....	11
3. A HISTÓRIA DO SISTEMA BANCÁRIO.....	14
4. BANCOS TRADICIONAIS.....	18
4.1. CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE BANCOS .....	18
4.2. SERVIÇOS E PRODUTOS OFERECIDOS PELOS BANCOS COMERCIAIS ....	22
4.3. MODELO DE NEGÓCIO: COMO OS GRANDES BANCOS LUCRAM.....	23
4.4. ESTRUTURA REGULATÓRIA .....	28
4.5. CARACTERIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS PLAYERS DO MERCADO BRASILEIRO .....	31
4.5.1. Itaú .....	31
4.5.2. Bradesco.....	34
4.5.3. Banco do Brasil.....	37
4.6. CENÁRIO ATUAL E MUDANÇAS FUTURAS .....	39
5. REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E O SURGIMENTO DE NEGÓCIOS DIGITAIS NO CONTEXTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL .....	40
5.1. O ESTADO DA ARTE: UMA VISÃO DO CENÁRIO GLOBAL.....	42



5.2.	UMA NOVA PROPOSTA PARA OS CLIENTES .....	45
5.3.	O PAPEL DOS AGENTES REGULADORES .....	49
5.4.	TECNOLOGIA DAS FINTECHS .....	52
5.5.	FINTECHS BANCÁRIAS.....	54
5.5.1.	Bancos Digitais .....	54
5.5.2.	Instituições de Pagamentos .....	54
5.6.	CARACTERIZAÇÃO DAS PRINCIPAIS FINTECHS BANCÁRIAS DO MERCADO BRASILEIRO .....	55
5.6.1.	Nubank.....	58
5.6.2.	Neon.....	60
5.6.3.	Banco Inter.....	61
5.6.4.	Banco Original.....	62
5.6.5.	Next.....	63
6.	O IMPACTO DO SURGIMENTO DAS FINTECHS NA DINÂMICA DO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO .....	64
6.1.	COMPARTILHAMENTO DE DADOS E O OPEN BANKING .....	64
6.2.	OS IMPACTOS NA POPULAÇÃO BANCARIZADA.....	65
6.3.	COMO OS BANCOS TRADICIONAIS ESTÃO REAGINDO .....	68
6.4.	O CENÁRIO ATUAL: DADOS DO SETOR .....	71
6.5.	A INOVAÇÃO DIGITAL NO MERCADO BANCÁRIO BRASILEIRO .....	78
7.	CONCLUSÃO.....	85
8.	TRABALHOS FUTUROS.....	88
9.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	89

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo da inovação Disruptiva. ....	7
Figura 2: Os Quatro Tipos de Mudanças Tecnológicas. ....	9
Figura 3: Artigos publicados em língua inglesa com os termos “Disruptive Innovation” ou “Disruptive Technology”. ....	10
Figura 4: Spread bancário em 2018. ....	25
Figura 5: Spread bancário médio do Brasil. ....	26
Figura 6: Índice de Herfindahl-Hirschman Normalizado (IHHn) para o Setor Bancário Brasileiro. ....	27
Figura 7: Recomendações do Comitê de Basileia. ....	30
Figura 8: Lucro Líquido Banco Itaú 2008/4T - 2019/1T. ....	33
Figura 9: Demonstração do resultado Banco Itaú 2019/1T. ....	34
Figura 10: Composição das Receitas Banco Itaú 2019/1T. ....	34
Figura 11: Lucro Líquido Banco Bradesco 2008/4T - 2019/1T. ....	36
Figura 12: Composição das Receitas Banco Bradesco 2019/1T. ....	36
Figura 13: Lucro Líquido Banco do Brasil 2008/4T - 2019/1T. ....	38
Figura 14: Composição das Receitas Banco do Brasil 2019/1T. ....	39
Figura 15: 17º ranking anual do Global 2000 da Forbes - maiores empresas de capital aberto do mundo. ....	40
Figura 16: 17º ranking anual do Global 2000 da Forbes - maiores empresas de capital aberto nacionais. ....	41
Figura 17: Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) do setor bancário. ....	41
Figura 18: Número de FinTechs no Brasil. ....	42
Figura 19: Número de Agências dos Bancos Tradicionais Estudados. ....	57
Figura 20: Incertezas em Relação ao Futuro do Sistema Bancário. ....	69
Figura 21: Participação das Operações Digitais no Produto Bancário do Varejo. ....	70
Figura 22: Composição das Transações Bancárias no Brasil por Canal (em %). ....	73
Figura 23: Porcentagem da População que Utiliza Smartphones. ....	73
Figura 24: Matriz BCG. ....	82

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Dados Financeiros dos Bancos Tradicionais Estudados. ....	31
Tabela 2: Categorização de Bancos Digitais e Fintechs. ....	46
Tabela 3: Categorização de Fintech Bancária. ....	55
Tabela 4: Quadro de Serviços Oferecidos pelos Bancos. ....	67

## **LISTA DE SIGLAS**

API - Application Programming Interface

ATM - Automatic Teller Machine

BC - Banco Central

CMN - Conselho Monetário Nacional

DOC - Documento de Ordem de Crédito

SELIC - Sistema Especial de Liquidação e Custódia

TED - Transferência Eletrônica Disponível

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. MOTIVAÇÃO

O rápido avanço das novas tecnologias no século XXI impactou de diferentes formas vários setores da economia mundial. Enquanto foi-se observado o surgimento de novos mercados, outros se tornaram obsoletos. Nesse cenário de mudanças profundas, o Fórum Econômico Mundial (2016) discutiu a chegada da Quarta Revolução Industrial. Neste ambiente, as instituições financeiras enfrentam grandes desafios de adaptação.

Para suprir a necessidade em guardar o dinheiro de cada cidadão em segurança, surgiram as primeiras instituições financeiras denominadas como "bancos" no século XIV, em seus formatos mais simples, com a proposta de administrar o dinheiro da população. Oferecendo um lugar para guardar as moedas daqueles que não queriam largar suas riquezas "debaixo do colchão", os bancos acabam por evoluir, acumular capital e passar a oferecer empréstimos com juros, tornando-se instituições poderosas. Do alto de sua riqueza e poder, diversas práticas se tornaram sinônimo de grandes descontentamentos por parte de seus clientes. Fortes burocracias para vários de seus serviços, resultando em grandes demoras nos seus processos, além das altas taxas impostas e a falta de inovação no setor, são algumas das falhas destacadas.

Nos últimos anos, em função de uma revolução tecnológica pela a qual o mundo vem passando, novas soluções financeiras com alternativas mais baratas, mais rápidas e com novas propostas de valor para o consumidor estão surgindo. As chamadas *fintechs*, derivadas do inglês "financial technology" (tecnologia financeira), prometem revolucionar o mercado, ao oferecer, entre outros benefícios, taxas mais baixas, maior flexibilidade e velocidade nos processos, transparência de dados e maior proximidade com o cliente, agora cada vez mais conectado *on-line*.

Philippon (2016) relata a oportunidade que as *fintechs* têm em suas mãos, com uma nova proposta de atuação no mercado em que se propõe a atuar. Ao contrário dos *players* com mais experiência de atuação, as *startups* possuem como principal vantagem não se prenderem a antigas tradições estabelecidas e estarem dispostas a tomarem decisões arriscadas. Somados a isso, o autor atenta ao fato dessas empresas terem a possibilidade de construir sistemas

totalmente integrados desde o início e compartilharem de uma cultura operacional eficiente, que muitas das empresas já estabelecidas não têm a oportunidade de desenvolver.

Mais especificamente ao caso do Brasil, o assunto é de extrema relevância devido ao momento de maior interesse em assuntos relacionados à educação financeira por parte da população brasileira, tanto em questões relacionadas ao sistema bancário quanto à administração do dinheiro pessoal. Uma pesquisa encomendada pela Associação de Educação Financeira do Brasil (AEF-Brasil) registrou o aumento de 72% de iniciativas relacionadas à educação financeira nos últimos cinco anos. A consequência disso, somada à insatisfação da população com a burocracia que permeia o sistema bancário brasileiro, é um número crescente de pessoas apostando nos serviços das *fintechs*. Diante disso, as tradicionais instituições financeiras vêm sendo obrigadas a buscarem diferenciar-se no mercado.

Neste sentido, a motivação para este trabalho é analisar o contexto histórico e social da criação e evolução do sistema bancário no Brasil até os dias de hoje e, sob a perspectiva estratégica dos modelos de negócio existentes, comparar os bancos comerciais tradicionais às *fintechs* de soluções bancárias sobre diferentes óticas, analisando a dinâmica existentes entre os competidores e os entrantes, e como essas novas soluções se caracterizam no âmbito das inovações disruptivas.

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. Gerais

O objetivo do trabalho é entender como as *fintechs* estão transformando o mercado bancário brasileiro, através da introdução dos novos modelos de negócio adotados. As eventuais consequências para o sistema bancário e de pagamentos brasileiro serão estudadas, a partir da aplicação dos ensinamentos da Engenharia de Produção para análise da estratégia competitiva.

Autores como Clayton Christensen, Rebecca Henderson, James Utterback e Joseph Schumpeter são importantes fontes de consulta para a análise do trabalho pelo lado da inovação estratégica, sendo essenciais para o desenvolvimento do mesmo.

No momento em que o país vive e no contexto de evolução tecnológica em que estamos inseridos, este tema se faz presente nas discussões cotidianas, e sua compreensão é de grande relevância.

### 1.2.2. Específicos

Como objetivo específico deste trabalho, busca-se apresentar e comparar as soluções propostas por novos *players*, como as *fintechs*, e os bancos tradicionais, além do papel dos órgãos reguladores diante destas mudanças e caracterizar se os novos modelos representam disrupções de mercado.

## 1.3. METODOLOGIA

Foi conduzida uma pesquisa exploratória que, segundo Lakatos e Marconi (2003), trata-se de investigações com o objetivo de formular questões para que seja possível desenvolver hipóteses e aumentar a familiaridade do autor com o tema pesquisado, para em seguida ser realizada uma pesquisa futura mais precisa para modificar ou clarificar conceitos. São feitas descrições tanto qualitativas quanto quantitativas do objeto em estudo, através da coleta de dados por meio de alguns tipos de fonte. Como se trata de um assunto ainda muito recente, com poucos estudos abordando o tema, mas com o número de artigos publicados aumentando nos últimos anos, jornais, revistas de alta credibilidade, relatórios de consultorias especializadas e depoimentos de profissionais experientes no ramo são fontes valiosas para suprir a deficiência do meio acadêmico nesta questão.

Foram consultadas algumas bases de artigos acadêmicos durante a pesquisa inicial. Na base NBER o resultado da pesquisa utilizando o termo "fintech" resultou no retorno de sete artigos relevantes ao tema que foram usados como base do estudo. Na ScienceDirect, as palavras-chaves escolhidas foram "Digital Bank", "Fintechs", "Banking Revolution", que apresentaram cerca de uma dezena de artigos com uma visão mais mundial dos impactos da evolução do setor bancário. Em seguida, na base CAPES e na ferramenta de artigos acadêmicos *scholar.google.com* foram encontrados alguns resultados com os termos "Fintech", "Banco Digital" e "Sistema Bancário Nacional". A procura por publicações do Sistema de Reserva Federal dos Estados Unidos - FED foi importante para dar uma melhor visão de como o mundo está estudando o tema escolhido no trabalho.

Artigos publicados pela consultoria *McKinsey* foram bastante relevantes, principalmente no cenário mundial. O site do Banco Central brasileiro foi de extrema importância para o entendimento do sistema bancário nacional e para a coleta de dados relativos aos bancos regulados pelo mesmo. Por fim, diversas entrevistas - disponibilizadas na *internet*

ou por meio de *podcasts* - de funcionários das principais instituições financeiras em atividade foram ouvidas.

Para o estudo da área estratégica de inovação, autores como Clayton Christensen, Rebecca Henderson e James Utterback foram escolhidos como as principais fontes de pesquisa, por se tratar de reconhecidos líderes na área de gestão empresarial. Outros artigos publicados em renomadas universidades americanas, como *Harvard Business School* e *Massachusetts Institute of Technology*, foram indicados como fontes de consulta essenciais.

Finalmente, foram escolhidas as principais empresas do setor bancário nacional, para a seleção dos dados e análise do ambiente, tanto os tradicionais como os inovadores.

#### 1.4. LIMITAÇÕES

O estudo do sistema bancário brasileiro realizado pelo trabalho foi feito com um olhar voltado para estratégia competitiva, não sendo abordadas análises de cunho macroeconômico ao longo das discussões, como o impacto para os bancos de questões políticas internacionais.

Além disso, o trabalho se limitará a estudar o mercado brasileiro e os bancos de maior representatividade que atuam no território nacional, com pequenas citações ao mercado mundial para maior compreensão do cenário atual. Em relação aos bancos digitais, devido a dificuldade da coleta de dados financeiros mais precisos, por ainda ser um mercado em processo de estabilização e com o rápido surgimento de novos *players*, foi-se decidido somente focar nas empresas com maior tempo de fundação, maior número de correntistas e com maior relevância no mercado por meio de avaliações positivas em sites de reclamações e pelo número de citações nos meios de comunicações. Bancos como o C6, apesar do rápido crescimento e atenção por parte do mercado, ainda estão se estruturando e não atingiram o mesmo nível de experiência que os bancos estudados, o que prejudicaria a análise e a comparação proposta pelo estudo.

#### 1.5. ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO

Neste capítulo introdutório deste trabalho, foram apresentados a motivação e os objetivos para elaboração do estudo, bem como a metodologia utilizada para obtenção dos dados e limitações estabelecidas.



O segundo capítulo tem como objetivo abordar um quadro conceitual do estudo em questão, trazendo à superfície os conceitos relacionados à inovação disruptiva, o referencial teórico e exemplos de *cases* estabelecidos.

Em seguida, dando início à apresentação e análise das informações, será contemplada a história do surgimento dos bancos de varejo na sociedade. Dando continuidade ao tema, serão discutidos os serviços e estrutura de custos e receita dos principais bancos de varejo presentes no Brasil, bem como a estrutura regulatória que supervisiona o mercado.

Anterior à análise dos principais *players* que oferecem soluções bancárias por meio de plataformas digitais no Brasil, será aberto um espaço para estudo do que é tido como referência ao redor do mundo.

Por fim, um detalhamento das análises realizadas a partir da referência bibliográfica citada ao longo do texto direciona a conclusão para o entendimento do impacto do fenômeno das *fintechs* de serviços bancários no mercado brasileiro e as consequências das inovações em surgimento, atendendo assim aos objetivos do trabalho.

## 2. INOVAÇÃO DISRUPTIVA

### 2.1. CONCEITO

Inovação disruptiva foi um termo primeiro usado por Clayton M. Christensen em seu livro “O Dilema da Inovação”, de 1997. Em sua obra, Christensen descreve duas formas de inovação: sustentadora e disruptiva. Enquanto a primeira busca melhorar a performance do produto/serviço atual, a segunda valoriza mudanças em que atendem apenas a uma parte do mercado consumidor. Isto significa que a inovação disruptiva inicialmente está relacionada a produtos de menor qualidade e mais problemas para seus consumidores. É neste ponto que as grandes empresas se encontram no grande dilema da inovação: focar no mercado de maior renda com produtos que representam um maior retorno financeiro ou investir em um produto que não agrada à maior parcela de seus consumidores. A inovação sustentadora satisfaz a necessidade atual dos clientes, enquanto a disruptiva busca atender necessidades futuras dos clientes. Seguir o caminho da inovação sustentadora faz mais sentido no curto prazo, porém pode levar à falência da empresa no longo prazo por não se diversificar ou por não explorar outros nichos.

A inovação disruptiva geralmente nasce da necessidade existente de um nicho de mercado que é negligenciado pelas grandes empresas (Christensen, 1997). Essa pequena parcela de consumidores pode não ser satisfatoriamente atendida pelas soluções tradicionais e buscarem por produtos ou serviços mais simples, com maior velocidade de uso ou menores custos. Isso permite que pequenas empresas, como *startups*, cresçam seu mercado aos poucos, com mais tempo de evolução e refinamento de suas tecnologias, e surpreendam grandes empresas incumbentes que estão alheias às necessidades dessa parcela de mercado e não adotam essas inovações no primeiro momento.

Ela, portanto, acima de tudo é uma mudança do modelo de negócio estabelecido pelo mercado, mudando a forma como a empresa utiliza seus recursos e obtém seu faturamento mensal. A inovação modifica a estrutura existente e cria uma nova forma de relacionamento entre empresa e cliente, não sendo necessariamente a criação de um novo produto que oferece uma funcionalidade inexistente no mercado.

Além disso, a teoria da disrupção é relacionada à resposta competitiva, isto é, como a empresa grande estabelecida lida com o novo produto/serviço lançado no mercado. Geralmente, a disrupção torna eventualmente a competição obsoleta, isto é, não faz mais

sentido usar o produto antigo, na medida que no tempo ela avança na sua evolução, mantendo as vantagens originais e adiciona novos itens ao seu produto.

Christensen ainda cita que as principais características de uma inovação disruptiva são as margens de lucro menores, mercados-alvo menores e produtos/serviços mais simples, que não são tão atrativos quanto soluções existentes, se comparados usando as métricas de performance tradicionais (1997). No entanto, devido à simplicidade de uso e menor custo, um dos maiores benefícios de tais inovações é dar oportunidade a um maior número de pessoas de comprar produtos que antes eram apenas disponíveis para consumidores de alta renda ou de elevado conhecimento.

O efeito da disrupção não é só percebido no surgimento de uma nova empresa ou produto no mercado, mas também na medida que empresas conservadoras estabelecidas seguem a tendência da inovação e adotam produtos na mesma linha de funcionamento.

Disrupção, portanto, é um processo no qual uma companhia menor com menos recursos consegue com sucesso desafiar um negócio reconhecidamente estabelecido (Christensen *et al.*, 2015). A figura 1 mostra o modelo da inovação disruptiva, segundo Christensen, ilustrando as trajetórias do entrante e do líder do mercado em termos de público-alvo e de performance do produto/serviço.

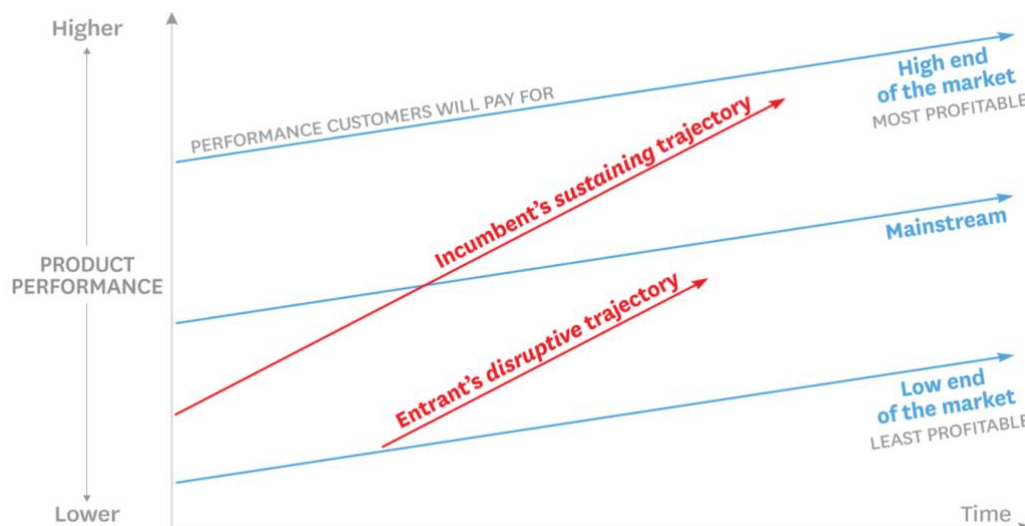


Figura 1: Modelo da inovação Disruptiva.

Fonte: Christensen, C. M.; Raynor, M.; McDonald, R. 2015. "What is disruptive innovation?"

O conceito de inovação apresentado por Christensen é abordado por outros autores ao longo da história, por diferentes níveis de abstração. Em seguida, é apresentada a visão de

diferentes autores no campo da inovação, com o objetivo de se entender como o conceito evoluiu ao longo do tempo e como ele pode ser aplicado em diferentes campos de estudo.

## 2.2. REVISÃO DA LITERATURA

Schumpeter (1942) cita o conceito da destruição criadora, no qual a figura do empresário inovador em um ambiente capitalista é capaz de fomentar o crescimento econômico do mercado no longo prazo, com o surgimento de novos produtos e modelos de negócio que destroem as antigas empresas e acabam com possíveis monopólios. A destruição criadora é, portanto, um fator essencial do capitalismo, e um dos motivos para o sucesso deste sistema econômico (Schumpeter, 1942).

Utterback e Abernathy (1975) descrevem dois tipos de inovação, de produto e de processo. A primeira é relacionada com o surgimento de uma nova tecnologia ou combinação de várias, com o objetivo de atender à demanda do mercado, preocupando-se com o desempenho do produto e depois com o desenvolvimento do mesmo, com novas variedades e redução do custo. Já a inovação de processo se dá com a mudança do modelo organizacional da empresa, do design ou da fabricação do produto.

Rebecca Henderson e Kim Clark (1990), diferentemente de Christensen que aborda a inovação pelo lado da demanda, introduzem a inovação pelo lado da oferta. Elas definem quatro tipos de inovação do produto: incremental, modular, arquitetural e radical. Tanto a inovação incremental quanto a modular tratam-se de mudanças que não modificam a relação entre as partes do produto, porém enquanto a primeira reforça o conceito do produto, a segunda apresenta uma melhora de um componente em um produto já estabelecido no mercado; por outro lado, a inovação arquitetural e a radical apresentam mudanças mais significativas nos produtos, alterando a forma de como os componentes se relacionam e a tecnologia adotada, no último caso. As quatro categorias de inovações propostas por Henderson e Clark são mostradas na figura 2:

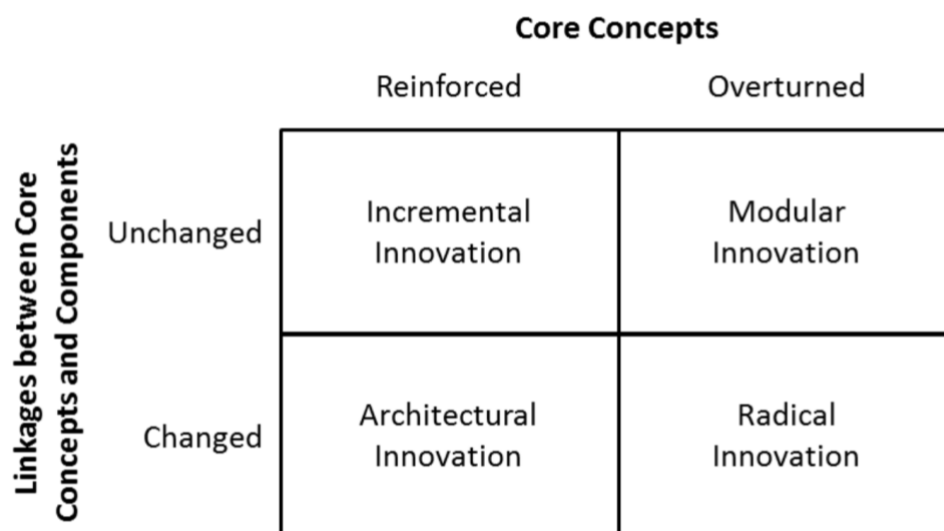


Figura 2: Os Quatro Tipos de Mudanças Tecnológicas.

Fonte: Henderson, R.; Clark, K. 1990. "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms".

O conceito sobre inovação disruptiva é um tema muito abordado e de grande destaque desde o seu surgimento na década de 90. Muito abordado no mundo dos homens de negócios e dos empreendedores, ele se tornou um termo muitas vezes mal interpretado por profissionais do setor. Para ser considerada uma inovação disruptiva, ela deve se focar no mercado que normalmente é ignorado pelos líderes do setor, oferecendo serviços mais simples e mais frequentemente de menor custo, para logo em seguida desenvolver seu produto e competir com o mercado das grandes empresas. A partir do momento que os considerados clientes *mainstream* começam a adotar a nova tecnologia, podemos dizer que houve uma disrupção (Christensen *et al.*, 2015).

Além disso, Christensen *et al.* (2015) destaca que a disrupção necessariamente começa com foco nos mercados ignorados pelas grandes corporações, sendo estes o mercado de baixo retorno ou um mercado inexistente. Somado a isso, a inovação não oferece inicialmente um produto de alta qualidade, mas sim um serviço diferente. Ela, portanto, só atinge a maior parcela da população quando atinge o mesmo nível de qualidade que os seus concorrentes, visto que apenas um preço baixo não é suficiente para a adoção da novidade.

A figura 3 reforça o aumento de interesse por parte da academia no estudo do conceito de "inovação disruptiva", representado pelo número de artigos publicados em inglês na área em questão.

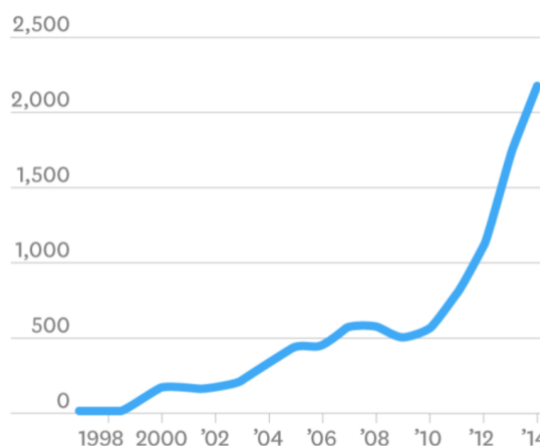


Figura 3: Artigos publicados em língua inglesa com os termos “Disruptive Innovation” ou “Disruptive Technology”.

Fonte: Christensen, C. M.; Raynor, M.; McDonald, R. 2015. “What is disruptive innovation?”

Outras quatro características destacadas pelos autores que são normalmente mal interpretadas pela academia sobre a inovação disruptiva são: a natureza evolutiva da inovação, sendo ela um processo que pode demorar anos até atingir a maturidade; o modelo de negócio adotado pelas disrupções são muito diferentes dos líderes do setor; muitas inovações são bem sucedidas, enquanto muitas outras não, mas isso não significa que não são disruptivas; empresas bem sucedidas não precisam necessariamente interromper um negócio que apresenta bom resultado com receio de serem atingidas pelas disrupções, ao invés disso devem criar uma nova divisão dentro da empresa que permita que um novo modelo de negócio disruptivo cresça.

Christensen (2016) vai além na teoria da inovação disruptiva, desenvolvendo o tema por ele abordado em 1997 e identifica outros tipos de classificação para inovações. A primeira é a inovação criadora de mercado, um tipo de inovação disruptiva que transforma produtos historicamente caros ou complexos em produtos baratos e acessíveis a um maior número de pessoas. A segunda é a inovação de eficiência, que explora mais com uma quantidade menor de recursos, mas que não provoca um grande crescimento da empresa. Por fim, a já discutida inovação de sustentação, que melhora a performance de produtos que já eram considerados de alto rendimento, não gerando um crescimento de mercado.

Já Gans (2016) chama ainda mais a atenção para a arquitetura organizacional das empresas para garantir a flexibilidade diante das inovações propostas pelos entrantes. Enquanto ele reafirma que pela inovação pelo lado da demanda de Christensen, na maior parte dos casos as grandes empresas comprem os entrantes ou fazem parcerias com os mesmos, o maior desafio para os líderes do setor está na reestruturação interna em se adaptar ao novo mercado e estrutura produtiva para garantir o bom funcionamento da companhia com o novo modelo de negócio

que se instaura, exemplificado pelo fracasso do *BlackBerry*<sup>1</sup> em modificar a organização da empresa com a nova arquitetura do produto, para competir com o surgimento do *iPhone*<sup>2</sup>. Ele identifica que a inovação disruptiva ocorre quando um modelo que trazia resultados antes, não consegue mais reproduzir os mesmos resultados.

A literatura desenvolvida sobre o tema permitiu que empreendedores aplicassem seus conceitos no desenvolvimento de novos negócios em diversos setores. Será visto a seguir alguns dos exemplos destas aplicações.

### 2.3. APLICAÇÕES

Explicado o conceito de inovação, é importante também mostrar na prática exemplos de empresas inovadoras que alcançaram destaque por seus produtos e modelos de negócio nas últimas décadas. Nomes normalmente usados na literatura quando discutida inovação de mercado, disruptiva ou não, serão descritas a seguir.

O Airbnb é uma empresa do setor de hotelaria fundada em 2008. Trata-se de uma aplicação que permite que proprietários ofereçam sua casa ou parte de sua casa para que turistas possam alugar o espaço durante sua estadia. Dessa forma, o custo da acomodação para o mesmo é reduzido, em comparação aos hotéis tradicionais, e ainda oferece a possibilidade de uma renda extra para um proprietário que possui uma propriedade ou apenas um cômodo disponível. Este tipo de inovação revolucionou o setor de hotelaria ao oferecer a turistas um serviço com menor custo e com um maior número de opções, porém com menor simplicidade e qualidade. Pode ser considerada, portanto, uma inovação sustentadora, ao melhorar um serviço já existente com a eficiência entre a conexão entre oferta e demanda, e a redução do custo do serviço.

Outra empresa que se destaca por sua inovação de mercado é o Uber. O aplicativo de serviço de transportes fundado em 2009 funciona como um táxi tradicional, no qual passageiros determinam para onde querem ser levados e pagam pela corrida realizada. A comunicação entre motorista e passageiro é feita por aplicativo, que oferece algumas funcionalidades como avaliação do usuário e condutor, modalidade do serviço e comunicação eficiente com a empresa em caso de incidentes, e tarifas geralmente reduzidas em comparação com o serviço tradicional. O aplicativo perturbou o monopólio dos táxis em muitos países, o que gerou revolta da classe

<sup>1</sup> BlackBerry: empresa canadense de mesmo nome, que produzia celulares smartphones e tablets, mas que anunciou em 2016 o fim da produção destas linhas para focar no desenvolvimento de softwares.

<sup>2</sup> iPhone: produzido pela gigante americana de tecnologia Apple, o smartphone iPhone chegou nos mercados em 2007 e hoje é um dos líderes no setor.

e proibição do uso em alguns casos. A forma como os clientes se relaciona com o serviço e como a empresa consegue diversificar as suas fontes de receita são trunfos que modificaram o mercado de transporte rodoviário individual. O exemplo do Uber é um caso famoso de inovação discutido na academia, levantando controvérsias em relação a sua classificação como disrupção, o que será discutido ao longo do trabalho.

A Netflix, empresa fundada em 1997, surgiu como um serviço de entrega de DVDs pelo correio americano, disponibilizando um grande catálogo online de filmes. Ela competia com sua concorrente, a Blockbuster, que oferecia em suas lojas físicas a possibilidade de clientes alugarem no dia os filmes de seu interesse. Porém, a Netflix só atendia uma pequena parcela do mercado: consumidores que já tinham adotado a recém-criada tecnologia do DVD, que não se importavam em esperar dias para chegar seu filme por correio e que utilizavam a internet para fazer compras online. Dessa forma, a Blockbuster não se preocupava com o surgimento do serviço oferecido pela Netflix por atender clientes diferentes do seu núcleo de atenção. O surgimento de novas tecnologias permitiu que a Netflix pudesse oferecer serviços por *streaming*<sup>3</sup> na internet, com preços mais baixos, com alta qualidade, de lançamentos recentes e exclusivos, e com extrema velocidade e facilidade de aluguel de filme, sem necessidade de sair de casa. Ela, portanto, chamou a atenção dos consumidores da Blockbuster, que começaram a migrar de serviço, levando a mesma ao colapso, não conseguindo reagir ao ataque, ao ignorar a ameaça da Netflix por anos, devido a diferença de mercado inicial. Este é um exemplo clássico de inovação disruptiva, que mudou o modelo de negócios da oferta de entretenimento digital, disponibilizando novos produtos com uma nova forma de relacionamento com seus clientes.

A companhia do setor de fotografia, Kodak, é um exemplo de uma empresa inovadora que não apostou em sua própria disrupção. Líder no mercado de câmeras fotográficas, rolos de filme e revelação de imagens por décadas, ela foi a responsável por popularizar e tornar mais fácil o ato de capturar imagens por qualquer tipo de pessoa. Dentro da mesma, no final da década de 80, engenheiros desenvolveram as primeiras câmeras digitais que prometiam revolucionar o setor. Porém, como sua maior fonte de receita era proveniente do mercado do filme fotográfico, a empresa acreditava que tal inovação iria canibalizar seu negócio e vetou a adoção da tecnologia. Como consequência, a câmera digital foi adotada por concorrentes, como

<sup>3</sup> Streaming: trata-se de um modelo de transmissão de dados online, que permite a distribuição digital de conteúdos audiovisuais, como séries e filmes, geralmente por meio da internet, sem a necessidade de download de arquivos, e, portanto, sem ocupar espaço no computador do usuário.



Fujifilm, Canon, Sony e Nikon, e depois incorporada em *smartphones*<sup>4</sup> da Apple e Samsung, que mudaram a forma de como a fotografia é praticada pelo mercado, levando finalmente à falência da Kodak, que hoje atua no setor de tecnologia com foco em imagem.

Por fim, vemos a chegada dos bancos digitais como a inovação do setor bancário. Desde a fundação do Nubank, em 2013, nota-se o surgimento de outros bancos digitais, como o Banco Inter, Neon, Original e Next, que apostam em uma estrutura sem agências bancárias físicas, taxas reduzidas ou nulas, facilidade na abertura de conta e eficiência nos atendimentos online. O trabalho em questão busca estudar o setor bancário brasileiro, o modelo de negócio atual dos bancos tradicionais e digitais, as regras adotadas pelas agências regulamentadoras e as mudanças propostas por esta nova solução, analisando assim se tal inovação constituiu-se de uma disrupção de mercado ou um serviço melhorado, e qual futuro provável para seus *players*, entre aquisições, parcerias ou o sucesso dos entrantes no mercado bancário.

4 Smartphone: termo utilizado para descrever o telefone móvel com recursos similares a de computadores pessoais, como facilidade de acesso à internet, e com a utilização de um sistema operacional próprio que executa programas por meio de aplicativos.

### 3. A HISTÓRIA DO SISTEMA BANCÁRIO

Schumpeter (1911) e Keynes (1930) identificam os bancos como as únicas instituições financeiras que criam moeda e atuam como intermediários financeiros, liberando os investidores da necessidade de acúmulo de riqueza para o avanço de seus empreendimentos. Por exercer essa função essencial nos sistemas de pagamento e de crédito das economias capitalistas, os bancos são submetidos a rigorosos controles de concorrência e regulação pelo Estado (Freitas, 1997), visto ainda que essas instituições visam o lucro próprio. Keynes (1930) e Minsky (1986) afirmam que a evolução dos bancos levou a um arranjo institucional articulado, integrado e hierarquizado em torno de um banco central, que define regras para garantir a credibilidade do sistema monetário de cada país, e que autoriza quais instituições podem captar depósitos à vista e criar moeda. O papel do banco central é controlar a inflação do país, regulando a quantidade de moeda em circulação dentro dele e supervisionando as atividades dos bancos. Minsky (1986) define a natureza da atuação dos bancos, em especial em relação às decisões de crédito ofertado. Segundo ele, elas são influenciadas pelas expectativas do futuro, gerando incertezas e instabilidade na atividade bancária. Isto é, expectativas otimistas são traduzidas em crédito com exigências de garantias menores, visto que uma postura mais conservadora pode representar a perda de mercado para o seu concorrente. Já em cenários mais pessimistas, os bancos reduzem a oferta de crédito, aumentam os juros e aumentam os critérios de garantias. Um banco central existe para acompanhar o mercado e buscar garantir a estabilidade do sistema financeiro.

Para analisar a evolução histórica dos bancos, a linha de pensamento pós-keynesiana de Chick (1993) é descrita a seguir. Essa teoria identifica seis estágios da evolução dos bancos, com base no modelo institucional inglês. O primeiro estágio diz respeito à época no qual os bancos ainda eram numerosos e pequenos, com capacidade de crédito limitada a captação prévia de depósitos: eram apenas intermediários financeiros. O segundo estágio observa os bancos se tornarem instrumentos financeiros que aumentam a oferta de moeda no mercado através dos depósitos bancários, permitindo a expansão de crédito e elevando o poder de compra, permitindo que o investidor se livre da necessidade de poupança prévia. No terceiro estágio, há o desenvolvimento do mercado interbancário, com a troca de reservas entre os bancos, aumentando ainda mais a oferta de crédito. O quarto estágio é acompanhado pelo papel do Banco Central em assumir as funções de emprestador de última instância. Parte dos depósitos à vista é garantida pelo Estado e a capacidade dos bancos de conceder crédito em

quantidade maior do que suas reservas disponíveis deixa de ser uma ameaça à estabilidade do sistema financeiro. O quinto estágio, que surge nas décadas de 50 e 60, nos EUA e Inglaterra, é caracterizado pelo surgimento da prática da administração de passivos, diminuindo a necessidade de reservas não-compulsórias para proteção à liquidez, ao mesmo tempo que aumenta o risco da atividade bancária. Finalmente, o sexto estágio introduz a securitização dos créditos (transformação de ativos financeiros, como dívidas em títulos negociáveis), reduzindo os riscos de baixa liquidez e as operações fora de balanço. A crise do *subprimes*, que emergiu nos Estados Unidos nos 2007-2008, freia o crescimento dos bancos, abalando os sistemas financeiros mundiais, e provocando consequências significativas em termos de regimes regulatórios mais rígidos e concentração bancária em alguns mercados, como os EUA e o Brasil. Tanto o FED (*Federal Reserve System*, Banco Central Americano) quanto o Banco Central do Brasil atuaram na estabilização dessas instituições financeiras.

Em relação à consolidação da estrutura bancária brasileira, ela tem início em 1964 com a criação do Banco Central do Brasil (BACEN) por meio do Decreto-Lei nº 9140/64. Foi o primeiro passo para a reforma bancária, em uma época de tensões políticas com a recém estabelecida ditadura militar. Inicialmente é registrado um movimento de contração no número de bancos em operação. Somente em 1989 a estrutura bancária é novamente modificada, com a resolução nº 1524/88, permitindo a criação de bancos múltiplos e a permissão para que instituições de menor porte atuassem como bancos, marcando um movimento contrário ao antes observado com a expansão do número de bancos pelo país. Outro fator que favoreceu a grande quantidade de instituições financeiras foi a boa adaptação aos altos índices inflacionários vigentes desde a década de 60 (Lima, 2009).

O quadro expansionista foi novamente interferido com a adoção do Plano Real, em 1994. Buscando estabilizar a inflação e com a abertura da economia nacional, as medidas do governo resultaram também na consolidação bancária brasileira. Foram registradas diversas fusões, privatizações e liquidações de bancos públicos estaduais e federais, em especial pelo PROES – Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária. Como resultado, bancos privados nacionais e instituições financeiras estrangeiras ocuparam os espaços dos bancos públicos estaduais. Essas mudanças foram acompanhadas com o crescimento da concentração bancária, das fusões de bancos privados e a participação dos

5 Subprime: é um tipo de crédito de risco, no qual o tomador não oferece garantias suficiente. O termo se tornou mais conhecido nos EUA para designar uma forma de crédito hipotecário para o setor imobiliário, no qual os tomadores do crédito representavam maior risco. A Crise do Subprime teve origem nos EUA em 2007, como resultado do alto volume de crédito de alto risco oferecido, o que levou à quebra de vários bancos americanos.

bancos estrangeiros no mercado financeiro nacional. É nesse momento que o BC ajusta suas regulações de acordo com as disposições do Acordo de Basileia I. Preocupado com a estabilidade do sistema e atento aos riscos passados, o Sistema Financeiro Nacional (SFN), alinhado à tendência mundial da época, busca por meio das fusões de empresas criar um ambiente com um menor número de agentes, porém mais eficientes e sólidos. Com o controle da inflação, a redução do risco sistêmico e de desequilíbrios estruturais, são criadas as condições para que os bancos nacionais possam ter melhores níveis de competitividade em escala global. Estabelecido em 1995, a partir da Medida Provisória nº 1.179 e a Resolução nº 2.208, o PROER - Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional foi mais um passo na direção da estabilidade do sistema. Esse programa deu mais forças ao Banco Central para estruturar e controlar o setor, permitindo que atuasse com mais rigor nas instituições mais frágeis do mercado e aportasse grandes quantidades de capital para a recuperação de alguns bancos privados. Dessa forma, o BC adota um caráter mais preventivo em relação a potenciais crises. O programa prolongou-se até 2001, quando a Lei de Responsabilidade Fiscal proíbe a injeção de recursos públicos no Sistema Financeiro Nacional. O último grande reflexo desse novo sistema financeiro nacional foi visto na última grande fusão ocorrida em 2008, no qual o Itaú se juntou ao Unibanco, dois dos maiores bancos até então, provocando uma concentração bancária elevada – os cinco maiores bancos do país acumulam hoje quase 80% dos ativos financeiros do setor. Com a eclosão da Crise Econômica Mundial do mesmo ano, os impactos da mesma nos bancos brasileiros tiveram um efeito menor do que nos resto do mundo, creditado por muitos devido à força do setor reestruturado com as reformas da década de 90.

Por fim, é necessário ainda se contextualizar o Sistema de Pagamentos Brasileiro - SPB. O sistema de pagamentos é responsável pela transferência dos recursos entre os mais diversos agentes econômicos em território nacional, o que inclui hoje, por exemplo, operações financeiras entre bancos para a liquidação de pagamentos de pessoas físicas e/ou jurídicas, isto é, compensações de cheques, DOCs<sup>6</sup>, TEDs<sup>7</sup> ou compras com cartões de crédito. Antes da reestruturação do sistema que reduziu os prazos para transferências de recursos, automatizou processos e deu mais segurança e eficiência às operações, os bancos lançavam às 7h da manhã de cada dia útil os resultados financeiros de compensações, isto é, apresentavam um saldo

<sup>6</sup> DOC: documento de ordem de crédito, é uma forma de transação entre bancos, limitada a quantia máxima de 4.999,99 reais e que leva de 1 a 2 dias úteis para ser compensada.

<sup>7</sup> TED: transferência eletrônica disponível, forma de transação eletrônica entre bancos, introduzida em 2002, que não possui limite de saldo e é compensada na hora.

negativo nas Reservas Bancárias, uma conta corrente no Banco Central responsável por processar toda a movimentação financeira diária entre os bancos, e para balancear este saldo negativo, os bancos detinham títulos públicos federais em grandes volumes. Para evitar uma crise sistêmica e uma recessão de todo o sistema bancário, quando um banco não era capaz de processar um pagamento, o BC liquidava as obrigações do mesmo, e neste caso, por consequência, apresentaria um saldo negativo nas suas Reservas Bancárias. O resultado observado em junho de 2001, no entanto, foi uma contabilização no balanço do Banco Central de um saldo devedor de 12,3 bilhões de reais nas contas Reservas Bancárias.

Assim, foi-se necessário a instauração de uma reforma no sistema de pagamentos, que por meio de várias medidas entre 2001 e 2002, modificou o sistema como um todo, modernizando o Sistema de Pagamentos Brasileiro, diminuiu o risco do país e criou a modalidade de pagamento TED. A evolução de pagamentos também é explicada pelo avanço da tecnologia. Em termos de ilustração, pode-se considerar a compensação de um cheque, que precisaria contar com a deslocação física de uma pessoa até uma agência bancária, que entregaria o cheque para ser então analisado manualmente e só depois compensado pelo banco. O processo era demorado e podia levar até três dias úteis. O avanço da tecnologia, associado à reforma do sistema, permitiu que todos os processos ocorressem de forma muito mais acelerada. As *fintechs*, como os bancos digitais, baseiam-se seus pagamentos inteiramente por meio de aplicativos, no *internet banking* ou *mobile banking*, sem a necessidade de deslocamentos físicos ou processos manuais. A implicação destas mudanças é a redução nos custos de operação dos meios de pagamentos e o aumento do volume de transações, pela automatização e dinamismo dos processos atuais.

## **4. BANCOS TRADICIONAIS**

Instituições tradicionais são aquelas que possuem uma longa história de atuação bem-sucedida, o que resulta no aumento da credibilidade sobre as mesmas. Pode-se definir, portanto, bancos tradicionais como as instituições financeiras centenárias que atuam no país e que possuem seus métodos já conhecidos, com pouca inovação. Estes bancos são caracterizados pela presença física de suas operações, por meio de agências bancárias e postos de atendimento, como caixas eletrônicos, em cidades grandes, médias e pequenas em nível nacional. Além disso, eles possuem um peso associado ao seu nome e uma imagem já conhecida por grande parte do mercado. As tradições associadas ao seu modelo de negócio contribuem para que os clientes saibam o que esperar ao usarem seus serviços. Recentes mudanças em seus comportamentos buscam alterar algumas características que já não são mais bem aceitas aos olhos dos consumidores, ao mesmo tempo em que tentam manter a confiança conquistada pelos anos de atuação.

O estudo de seus modos de operação, das suas áreas de atuação, do setor regulatório existente e dos principais exemplos de bancos tradicionais no país é essencial para o entendimento de como o sistema bancário brasileiro está organizado. A seguir, tem-se início à análise com a classificação dos tipos de atuação bancária.

### **4.1. CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE BANCOS**

Para melhor entender o funcionamento das instituições financeiras no país, é necessário primeiramente caracterizar cada entidade, com seus respectivos direitos e deveres. Para tanto, o Banco Central do Brasil reconhece a existência de sete categorias de banco. São elas, com as respectivas definições estabelecidas pelo Bacen:

#### **A. Banco Múltiplo**

Segundo a resolução CMN 2.099 de 1994, os bancos múltiplos são as instituições financeiras privadas ou públicas que realizam operações ativas, passivas e acessórias, por intermédio das carteiras comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Além disso, o banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade

anônima e conter na sua denominação social a expressão "Banco". Os bancos múltiplos são, portanto, as instituições financeiras que oferecem o maior número de serviços aos seus clientes, e conseqüentemente, são as principais instituições bancárias. Como exemplo temos o Banco do Brasil, o Banco Bradesco e o Banco Itaú, que serão o foco do estudo do trabalho.

#### B. Caixa Econômica Federal e outras caixas econômicas

Segundo o Bacen, a Caixa Econômica Federal, criada em 1861, está regulada pelo Decreto-Lei 759 de 12 de agosto de 1969, como empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda. Assemelhando-se aos bancos comerciais, que serão detalhados no subitem G, está apta a captar depósitos à vista, realizar operações ativas e a efetuar prestação de serviços, porém, é marcada pela priorização na concessão de empréstimos e financiamentos a programas e projetos nas áreas de assistência social, saúde, educação, trabalho, transportes urbanos e esporte, o que a diferencia dos demais bancos. Pode operar com crédito direto ao consumidor, financiando bens de consumo duráveis, emprestar sob garantia de penhor industrial e caução de títulos, bem como tem o monopólio do empréstimo sob penhor de bens pessoais e sob consignação e tem o monopólio da venda de bilhetes de loteria federal. Além de centralizar o recolhimento e posterior aplicação de todos os recursos oriundos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), integra o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE) e o Sistema Financeiro da Habitação (SFH).

#### C. Banco de Câmbio

Pela resolução CMN 3.426 de 2006, são as instituições financeiras autorizadas a realizar, sem restrições, operações de câmbio e operações de crédito vinculadas às de câmbio, como financiamentos à exportação e importação e adiantamentos sobre contratos de câmbio, e ainda a receber depósitos em contas sem remuneração, não movimentáveis por cheque ou por meio eletrônico pelo titular, cujos recursos sejam destinados à realização das operações citadas, contando na sua denominação a expressão "Banco de Câmbio". Os Bancos de Câmbio, então, se especializam nas operações de compra e venda de moedas internacionais, tanto para pessoas físicas que realizam viagens de lazer ou de trabalho para o exterior, e para pessoas jurídicas, cobrando taxas acima do valor da moeda de acordo com a valorização ou desvalorização da mesma no mercado mundial. Moneycorp Banco de Câmbio, Travelex Banco de Câmbio e Bexs Banco de Câmbio são exemplos de bancos desta categoria.

#### D. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES

Segundo o BC, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), fundado em 1952, é o principal instrumento do Governo Federal para o financiamento de longo prazo e investimento em todos os segmentos da economia brasileira, apoiando empreendedores, inclusive pessoas físicas, na expansão ou concretização de novos negócios, com o objetivo de potencializar a geração de empregos, renda e inclusão social. Ele atua por meio de financiamentos de investimentos, subscrição de valores mobiliários, prestação de garantia e concessão de recursos não reembolsáveis a projetos de caráter social, cultural e tecnológico. Por ser uma empresa pública e não um banco comercial, o BNDES avalia a concessão do apoio com foco no impacto socioambiental e econômico no Brasil.

#### E. Banco de Desenvolvimento

A resolução CMN 394 de 1976 diz que bancos de desenvolvimentos são as instituições financeiras controladas pelos governos estaduais, que têm como objetivo principal proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários ao financiamento, a médio e a longo prazos, de programas e projetos que visem promover o desenvolvimento econômico e social do respectivo Estado. As operações passivas são depósitos a prazo, empréstimos externos, emissão ou endosso de cédulas hipotecárias, emissão de cédulas pignoratícias de debêntures e de Títulos de Desenvolvimento Econômico. As operações ativas são empréstimos e financiamentos, dirigidos prioritariamente ao setor privado. Devem ser constituídos sob a forma de sociedade anônima, com sede na capital do Estado que detiver seu controle acionário, devendo adotar, obrigatória e privativamente, em sua denominação social, a expressão "Banco de Desenvolvimento", seguida do nome do Estado em que tenha sede. Estes bancos buscam projetos para investir e financiar, lucrando com o retorno esperado com o desenvolvimento do empreendimento. Ao contrário do BNDES, que é uma instituição pública e tem teoricamente o objetivo principal investir em projetos que irão beneficiar no crescimento do país, os bancos de desenvolvimento não têm esse tipo de compromisso obrigatório. Como exemplos deste tipo de banco temos o Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo, Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais e Banco de Desenvolvimento do Extremo Sul.



## F. Banco de Investimento

Segundo a resolução CMN 2.624 de 1999 determina, os bancos de investimento são as instituições financeiras privadas especializadas em operações de participação societária de caráter temporário, de financiamento da atividade produtiva para suprimento de capital fixo e de giro e de administração de recursos de terceiros. Devem ser constituídas sob a forma de sociedade anônima e adotar, obrigatoriamente, em sua denominação social, a expressão "Banco de Investimento". Não possuem contas correntes e captam recursos via depósitos a prazo, repasses de recursos externos, internos e venda de cotas de fundos de investimento por eles administrados. As principais operações ativas são financiamento de capital de giro e capital fixo, subscrição ou aquisição de títulos e valores mobiliários, depósitos interfinanceiros e repasses de empréstimos externos. Ao contrário das corretoras de valores, que oferecem mais opções de investimento e são regulamentadas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), os bancos de investimentos limitam mais suas ofertas aos seus próprios produtos, gerando uma menor rentabilidade em comparação com aquela encontrada nas corretoras. O Standard Chartered Bank (Brasil) S.A. - Banco de Investimento, BBVA Brasil Banco de Investimento e HSBC Brasil S.A. - Banco de Investimento são alguns dos exemplos desta modalidade.

## G. Banco Comercial

Por fim, a resolução CMN 2.099 de 1994 definiu os bancos comerciais como as instituições financeiras privadas ou públicas que têm como objetivo principal proporcionar suprimento de recursos necessários para financiar, a curto e a médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, às pessoas físicas e terceiros em geral. A captação de depósitos à vista, livremente movimentáveis, é atividade típica do banco comercial, o qual pode também captar depósitos a prazo. Deve ser constituído sob a forma de sociedade anônima e na sua denominação social deve constar a expressão "Banco". Os bancos comerciais são os bancos nos quais a população deposita renda em suas contas bancárias e possuem um relacionamento contínuo mais forte do que as outras modalidades anteriormente descritas - com exceção aos bancos múltiplos que englobam mais de duas carteiras. Alguns dos bancos comerciais são o Banco Crefisa, o Banco Western Union do Brasil e o Banco Máxima.

O foco do trabalho será o estudo dos principais bancos múltiplos do país, os bancos de maior tamanho em termos de rentabilidade, número de clientes e oferta de serviços, mas destacando somente suas carteiras comerciais, segmento que é a base do sistema monetário e

o de maior reconhecimento pela população em geral. Seus diversos serviços oferecidos são acompanhados por rígidas regulamentações por parte do sistema com o objetivo de assegurar o equilíbrio e a saúde do setor. Tais medidas resultam em burocracias extensas que influenciam para eventuais processos lentos e descontentamentos com seus clientes. Em seguida, será melhor desenvolvida a análise do setor dos Bancos Comerciais.

#### 4.2. SERVIÇOS E PRODUTOS OFERECIDOS PELOS BANCOS COMERCIAIS

A evolução dos bancos comerciais foi acompanhada pela maior complexidade e quantidade de serviços e produtos oferecidos. A captação de recursos com a abertura de uma conta corrente, permitindo o saque de papel-moeda, depósitos à vista, pagamentos de contas e transferências de crédito, é o seu diferencial para os outros tipos de banco.

A concessão de empréstimos tanto para pessoas físicas como para pessoas jurídicas (grandes empresas que precisam de financiamento do capital de giro, por exemplo) com as respectivas taxas de juros e condições de pagamento, é outro ponto de destaque de um banco comercial. Financiamentos é outra prática bancária, na qual o cliente geralmente oferece o bem comprado como garantia para o pagamento da dívida, com juros mais em conta em razão disso. Consórcios também são administrados por essas instituições, no qual um grupo de pessoas sem pressa para o retorno do dinheiro pagam taxas mensais até que sejam contempladas com o valor total.

A conta poupança é outro instrumento de investimento oferecido pelos bancos comerciais, no qual os clientes depositam certas quantias que rendem a taxas muito baixas, mas com um risco também muito baixo. Esta quantia depositada tende a ser utilizada apenas em momentos de maior necessidade por parte do indivíduo e, portanto, não é muito movimentada ao longo do tempo, enquanto que a conta corrente funciona como uma conta de depósito em que a pessoa física/ jurídica pode realizar uma operação de débito com segurança e rapidez para atender a uma necessidade imediata, bem como o saque do valor em dinheiro em máquinas de autoatendimento, conhecidas como ATM. O dinheiro neste caso não rende pelo simples fato de estar alocado na conta corrente, ou seja, mantém-se estável.

O banco ainda fornece aos seus clientes opções de cartões de débito e de crédito, que nada mais são do que cartões de plástico, contendo *chip* ou não, capazes de processar pagamentos eletrônicos. O cartão de débito movimenta o valor direto da conta corrente vinculada ao mesmo, enquanto que o cartão de crédito funciona como uma forma de pagamento

de crédito pré-aprovado, no qual o portador do cartão possui um prazo de tempo, em torno de um mês geralmente, para pagar a fatura do cartão sem juros, porém, caso a data limite seja ultrapassada, são cobradas do portador altas taxas de juros sobre o valor devido.

Diversos tipos de seguros são oferecidos aos clientes dos bancos, como seguros de vida, veicular e de imóvel. Este tipo de serviço corresponde ao pagamento, por parte do cliente, de taxas em uma determinada frequência de tempo, garantindo ao segurado certos benefícios em casos de acidentes, como um roubo ou batida de carro, falecimento ou prejuízos ao imóvel próprio, permitindo que o risco financeiro atrelado a acidentes seja assim minimizado.

O uso de cheques para o pagamento de serviços é uma modalidade cada vez mais em desuso. Trata-se do uso de uma ordem de pagamento à vista emitida pelo sacador contra o banco, para que seja pago o determinado dinheiro a uma outra pessoa, o tomador. Cheque-especial é uma modalidade do banco que oferece crédito ao cliente para o pagamento de dívidas emergenciais, quando este não possui nenhum saldo em sua conta. Os juros cobrados são muito elevados, pois o crédito oferecido é específico para possíveis situações críticas dos seus clientes.

Previdência privada ou complementar é um recurso disponível que oferece ao titular do banco uma renda futura, complementar ou após a sua aposentadoria. Ao longo dos anos o banco acumula recursos do cliente por meio de aplicações em fundos de investimentos, para que enfim o montante final seja captado durante ou após sua aposentadoria. Títulos de capitalização são também um instrumento de investimento de baixo rendimento, porém com um caráter lotérico, sorteando prêmios de capitalização.

Por fim, ainda é possível usufruir das instalações do banco para se guardar documentos e objetos de alto valor nos cofres de alta segurança que são oferecidos pelo mesmo.

#### 4.3. MODELO DE NEGÓCIO: COMO OS GRANDES BANCOS LUCRAM

O setor bancário é conhecido por ser um dos setores mais lucrativos do mercado, com os grandes bancos apresentando taxas de lucro líquido pela casa dos bilhões de reais. Diante deste cenário, podemos apontar dois fatores para o sucesso do setor: taxas de serviço e alto *spread* bancário.

As taxas administrativas são cobradas dos clientes quando estes utilizam algumas das operações bancárias em seu dia-a-dia e, talvez por isso, causem o maior desgaste na relação entre banco e correntista. Entre essas operações, podemos destacar a manutenção da conta

corrente, DOC - Documento de Ordem de Crédito (transferência de uma quantia de uma conta para outra de diferente banco), compra de moeda internacional, cadastro no banco, segunda via de cartão de débito, dentre outras, em que são cobrados certos valores específicos para cada atividade, somando um percentual considerável de participação da fonte dos lucros do banco.

*Spread* bancário, por definição, é a diferença dos juros cobrados pela instituição ao emprestar dinheiro para alguém e o rendimento pago ao cliente pelos seus investimentos, como a poupança ou o CDB - Certificado de Depósito Bancário. Portanto, pensando em um valor "X", para o banco lucrar, ele empresta o valor para o devedor cobrando taxas de juros ao mês maiores do que o juros de rendimento pago ao mês pelo banco no investimento de valor "X" feito pelo cliente. Isso significa que ao final do período ele obtém essa diferença de valores como o seu retorno financeiro. Os bancos possuem uma força de investimento na capitalização de títulos públicos, sejam eles Notas do Tesouro Nacional ou Títulos da Dívida Externa Brasileira, ou ainda títulos de empresas, como debêntures.

O Brasil é conhecido por ser um país com um dos maiores *spreads* bancários do mundo, o que contribui muito para a lucratividade do setor. Dados do Banco Mundial de 2018 indicam que o Brasil possui o segundo maior *spread* do mundo, no valor médio de 32,2%, só atrás de Madagascar, com 42,6%, tornando o país um verdadeiro *outlier* em comparação com os demais do globo terrestre. A figura 4 mostra o *spread* bancário de 2018 de alguns países da América Latina e das maiores economias do mundo, em comparação ao cenário brasileiro.

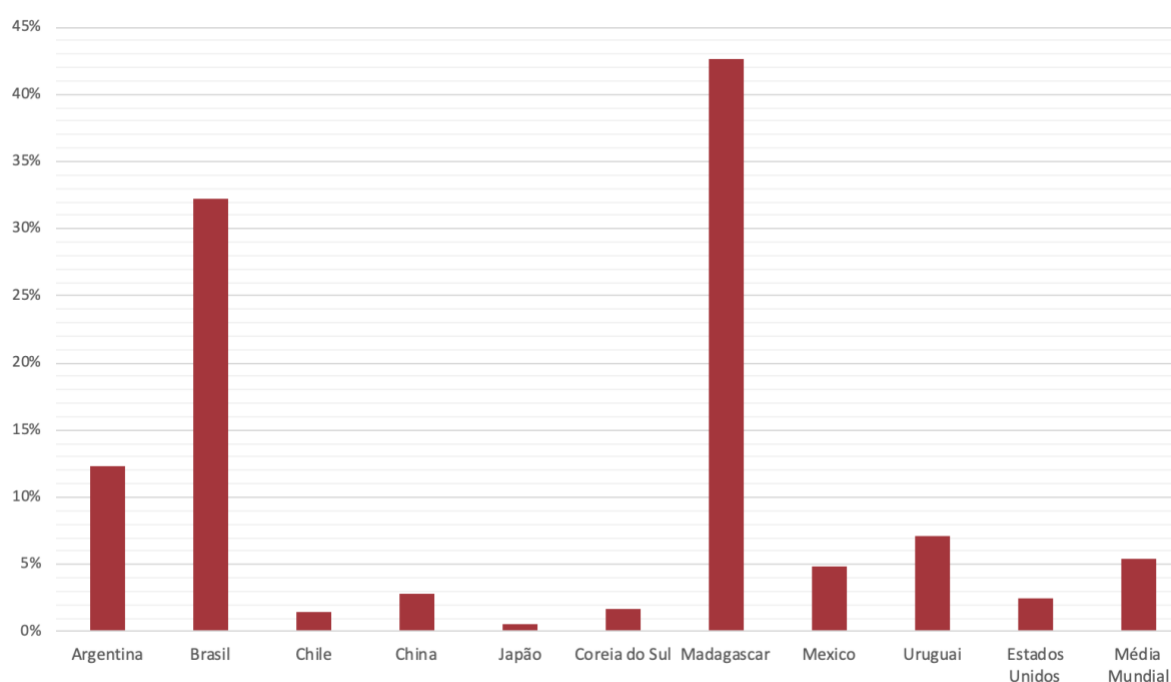


Figura 4: Spread bancário em 2018.  
Fonte: Banco Mundial.

Alguns fatores podem explicar esse valor muito discrepante e elevado. A taxa SELIC, que determina a taxa básica de juros da economia brasileira, possui uma influência direta nesse alto valor, porém não é a única razão por determiná-la, visto que convivemos com mínimas históricas da SELIC, fechando 2018 em 6,5%, e ainda assim com altos *spreads*. Um estudo realizado pela FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos, em 2017, identificou quatro fatores para os elevados *spreads*: custo com inadimplência; custo financeiro; custo operacional; custo tributário.

O custo com inadimplência é relacionado a um elevado volume de provisões, dificuldade em recuperar garantias, baixa segurança jurídica e informações insuficientes de crédito. Para cobrir eventuais calotes, os bancos deslocam um elevado volume de provisões, sendo a proporção em relação à carteira de crédito equivalente a 4,5%. Critérios de provisionamento mais conservadores e diferença no *mix* de produtos explicam tal taxa. A baixa segurança jurídica ao credor dificulta a recuperação de garantias, com um maior tempo e custo de recuperação. Por fim, a ineficiência na qualidade e disponibilidade de informações de crédito, com um *bureau* de crédito (serviço de proteção ao crédito, que usa informações de adimplência e inadimplência de pessoas físicas e jurídicas) que não cobre a totalidade da população adulta, e uma legislação que dificulta o melhor uso de informações de crédito, em especial o cadastro positivo.

O alto custo financeiro está vinculado ao excesso de recolhimentos de compulsórios e de direcionamento de créditos. Altas alíquotas nominais de compulsórios, gerando um alto volume de recolhimento; uma alta cobertura de *funding* - volume de captações sobre ativo rentável; direcionamento de crédito a taxas e *spreads* regulados, limitando o potencial de rentabilidade dos recursos captados; mercado de capitais no país pouco desenvolvido.

O elevado custo operacional no Brasil é explicado pelo alto custo trabalhista e alta densidade de rede de canais físicos. O custo de demissões, elevadas provisões judiciais, jornada de trabalho de seis horas diárias, tempo e número de procedimentos para formalizar contratos, entre outras burocracias e complexidades legislativas e regulatórias, são algumas das causas deste custo. Além disso, os bancos ainda caminham para a digitalização de seus processos e atendimentos, que poderia representar a redução de seus custos.

Por fim, tem-se o custo tributário proveniente de tributação acentuada e regras conservadoras de diferimento de despesas. Entre eles, o elevado volume de créditos tributários

não rentáveis nos ativos dos bancos; um dos poucos países a tributar a intermediação financeira (PIS/CONFINS); imposto indireto nas operações de crédito (IOF); elevada alíquota nominal de IR (imposto de renda) e CSLL (contribuição social sobre o lucro líquido); alíquota de CSLL para o setor dos bancos mais elevada do que nos outros setores da economia brasileira.

Os dados disponibilizados pelo Banco Mundial, na figura 5, mostram o histórico do *spread* bancário médio do Brasil desde 2011:

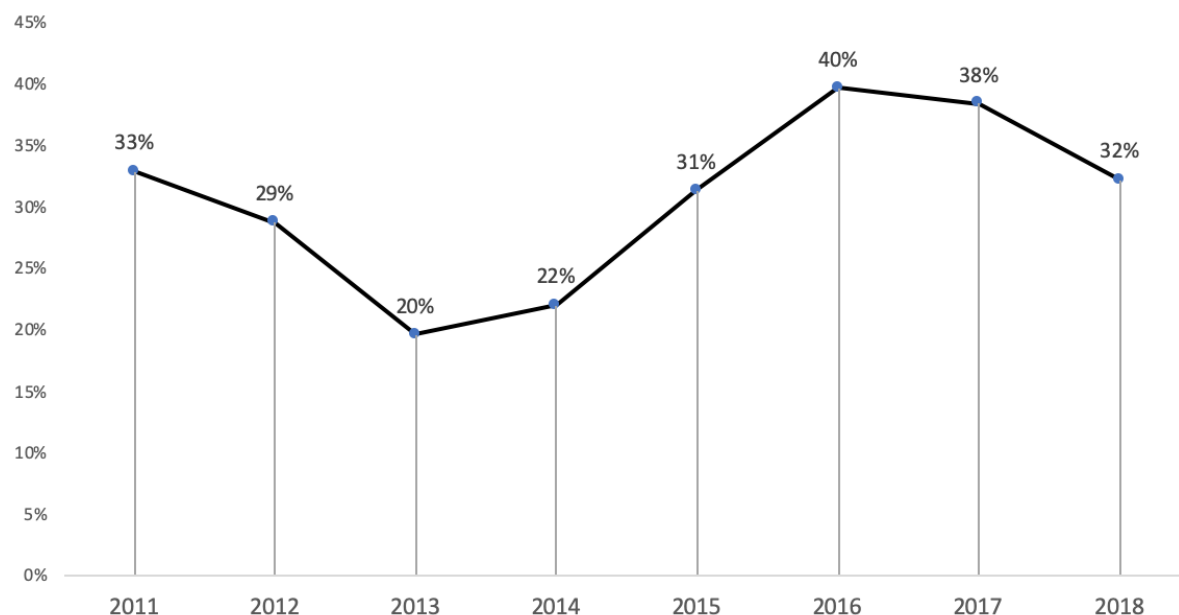


Figura 5: Spread bancário médio do Brasil.

Fonte: Banco Mundial.

No entanto, outro fator que precisa ser considerado na elevação dos *spreads* no Brasil é a concentração bancária. Estudo publicado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) em 2018 sobre o alto *spread* brasileiro afirmou que, junto aos custos administrativos e a taxa de inadimplência, a concentração bancária explica o valor elevado do *spread*. Em contrapartida, o BC defende, no seu estudo intitulado “Concorrência, Concentração e Custo do Crédito” (2019), através de uma análise econométrica, que a baixa concorrência, e não a alta concentração, é a responsável pela alta dos *spreads*, e exemplifica com o caso de países como a Holanda, que apresenta taxas de concentração similares ao Brasil e que adota baixas taxas de *spread*. A revista *The Economist* acrescenta na discussão sobre o sucesso dos bancos brasileiros em qualquer cenário econômico, destacando a baixa competição do setor, no qual cinco grandes bancos dominam o mercado brasileiro. Essa concorrência reduzida resulta em poucas opções vantajosas para seus clientes, que precisam se contentar com o pequeno leque de opções

disponíveis, e permite que os bancos que dominam o mercado abusem de altas taxas para garantirem a maior rentabilidade. Em termos de concentração bancária, o Relatório de Economia Bancária de 2018, disponibilizado pelo Banco Central, analisa o setor por um indicador utilizado em todo mundo: o Índice de Herfindahl-Hirschman Normalizado (IHHn<sup>8</sup>). Pelas normas do BC, "valores correspondentes ao IHHn situados entre 0 e 0,1000 são considerados de baixa concentração; acima de 0,1000 até 0,1800, de moderada concentração; e acima de 0,1800 até 1, de elevada concentração". O resultado do relatório é reproduzido a seguir na figura 6:

Indicadores	Segmento bancário e não bancário			Segmento bancário			Segmento bancário comercial		
Ativo Total	dez-2016	dez-2017	dez-2018	dez-2016	dez-2017	dez-2018	dez-2016	dez-2017	dez-2018
IHHn	0,1149	0,1139	0,1089	0,1398	0,1396	0,1333	0,1452	0,1449	0,1389
RC5	71,2%	70,8%	69,3%	81,2%	81,1%	79,5%	82,7%	82,6%	81,2%
Equivalente do IHHn	8,7	8,8	9,2	7,2	7,2	7,5	6,9	6,9	7,2
Depósito Total									
IHHn	0,1544	0,1411	0,1297	0,1710	0,1566	0,1447	0,1740	0,1593	0,1479
RC5	81,3%	80,0%	78,4%	85,6%	84,3%	82,9%	86,4%	85,0%	83,8%
Equivalente do IHHn	6,5	7,1	7,7	5,8	6,4	6,9	5,7	6,3	6,8
Operações de Crédito									
IHHn	0,1291	0,1276	0,1205	0,1629	0,1614	0,1530	0,1723	0,1708	0,1630
RC5	74,3%	73,0%	70,9%	83,3%	83,4%	82,2%	85,7%	85,8%	84,8%
Equivalente do IHHn	7,7	7,8	8,3	6,1	6,2	6,5	5,8	5,9	6,1

Figura 6: Índice de Herfindahl-Hirschman Normalizado (IHHn) para o Setor Bancário Brasileiro.

Fonte: Relatório de Economia Bancária 2018 (Bacen), página 144.

A tabela mostra os resultados para três segmentos de mercado: o segmento bancário comercial (bancos comerciais, bancos múltiplos com carteira comercial e as caixas econômicas); o segmento bancário (incluem o segmento anterior somados aos bancos múltiplos sem carteira comercial e os bancos de investimento); e o segmento bancário e não bancário (incluindo ainda as cooperativas de crédito, os bancos de desenvolvimento e as instituições não bancárias de crédito).

O indicador RC5 é a Razão de Concentração dos Cinco Maiores Bancos (RC5) entre 2016 e 2018, em termos de participação nos agregados contábeis ativos totais, operações de crédito e depósitos totais no país.

<sup>8</sup> IHHn: Índice de Herfindahl-Hirschman Normalizado é um indicador para a dimensão do número de empresas e o nível de concorrência dentro da indústria. O índice normalizado leva em conta o número de empresas "N" e o somatório ao quadrado das porcentagens de quota de mercado de cada empresa para o seu cálculo.

Finalmente, a tabela reproduz o “equivalente do IHHn” ( $\eta$ ), que diz respeito ao número de instituições financeiras, com participação idêntica no mercado, que geraria o mesmo IHHn observado, ou seja,  $IHHn = 1/\eta$ . Portanto, quanto maior a concentração, maior o IHHn e menor o equivalente do IHHn.

Tais resultados mostram que, apesar de a concentração diminuir ao longo dos anos, o segmento bancário comercial ainda é moderadamente concentrado.

É necessário pôr em perspectiva alguns elementos que explicam a atuação do BC em favor das grandes instituições. O peso da quebra de um grande banco gera prejuízos para a própria instituição e, no limite, também acarreta pesados impactos para o sistema e para a sociedade como um todo, podendo levar a um regime de recessão econômica - “*too big to fail*” (Barbosa, 2017). Seria o caso dos privilégios que o BC pode conceder aos grandes bancos por meio de regulamentações visando reduzir os riscos de uma quebra financeira nacional: instituições que se tornam tão grandes que não podem falir. Em contrapartida, isso acarreta sérias questões de diminuição da concorrência no setor.

A imposição de certas barreiras à entrada de novos competidores e a dificuldade na permanência de instituições de menor capacidade financeira são alguns dos exemplos de comportamento protecionista do Bacen. Autores críticos à regulação do BC, como Gustavo Pinto (2006), Coutinho e Oliveira (1999) e Salomão Filho (1999 e 2001), destacam instrumentos, como a exigência de capital mínimo para a instituição financeira ser autorizada a funcionar como banco comercial no Brasil (R\$17,5 milhões, enquanto nos EUA tal exigência não é especificada); o depósito compulsório obrigatório inflexível, que não se ajusta pelo tipo de banco ou pelo tamanho do mesmo, dando menos liberdade de atuação para os bancos de menor porte.

Um estudo realizado pela NBER - National Bureau of Economic Research (2003) ajuda a justificar a atuação do BC na concentração e proteção aos grandes bancos. É dito que “crises são menos prováveis em setores mais concentrados, de modo que a existência de poucas instituições grandes garante maior estabilidade ao sistema”. A preocupação de qualquer agente regulador da economia nacional é manter uma base financeira sólida para que se sustente o sistema nacional, haja visto as crises inflacionárias de décadas passadas que culminaram com o Plano Real de 1994, que estabilizou esta questão inflacionária.

#### 4.4. ESTRUTURA REGULATÓRIA



As instituições financeiras são conhecidas pelos seus riscos em suas operações, principalmente por utilizarem o dinheiro de terceiros em suas atividades: a não remuneração aos seus credores significaria uma quebra de seus negócios. Pinto (2010) identifica alguns desses riscos, como o risco sistêmico, causado por uma conjuntura de fatores negativos do sistema a sua volta, como uma crise econômica; o risco de liquidez, quando o banco precisa estar sempre apto a ter recursos em moeda corrente para honrar obrigações; o risco de mercado, que engloba as variações das taxas de juros, de câmbio, de *commodities* e do mercado de ações; o risco de crédito, que seria o risco do calote dos devedores do banco; e por fim, o risco operacional, que seria a má gestão das operações dos bancos.

Dado este contexto de risco as quais as instituições financeiras estão expostas, é necessário que existam órgãos responsáveis por estabelecer medidas que garantam o maior controle e eficiência do sistema financeiro. Neste sentido, surge a figura do Banco Central do Brasil, também denominado BACEN, BC ou BCB, que é hoje a principal autoridade monetária do país, responsável por fiscalizar, adotar normas e garantir que as outras entidades financeiras prestem seus serviços de forma satisfatória.

Dentre algumas funções exercidas pelo BC, destacam-se: representar o governo perante as instituições financeiras internacionais, além de ser seu principal agente financeiro; gerir as reservas cambiais do país em ouro e em moeda estrangeira; monitorar o sistema financeiro nacional e sua movimentação diária, além de autorizar o funcionamento e fiscalizar as instituições financeiras nacionais e estrangeiras dentro do país; emitir moeda metálica e papel-moeda em todo o país, em quantidade a ser definida e autorizada pelo Conselho Monetário Nacional (CMN); executar as políticas monetária e cambial, isto é, inserir ou retirar moeda do mercado, regular as taxas de juros, controlar a quantidade de moeda estrangeira em circulação no país e; prover empréstimos exclusivos aos membros do sistema financeiro a fim de regular a liquidez ou mesmo evitar falências que poderiam causar uma reação em cadeia de falências bancárias. Neste sentido, pode-se afirmar que o Banco Central é o “banco dos bancos”.

Para orientar as instituições financeiras sobre como atuar no mercado, o BACEN recebe recomendações externas do Comitê de Supervisão Bancária de Basileia (BCBS, Basel Committee on Banking Supervision), constituído por representantes de autoridades de supervisão bancária dos bancos centrais de 27 países, tais quais África do Sul, Argentina, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Coreia do Sul, República Popular da China, França, Alemanha, Hong Kong, Índia, Indonésia, Itália, Japão, México, Países Baixos, Rússia, Arábia Saudita, Singapura, Suécia, Suíça, Turquia, Reino Unido e Estados Unidos, além de Luxemburgo e Espanha. Deste comitê, cujo objetivo é fortalecer a solidez dos sistemas

financeiros e fomentar a melhora das práticas de supervisão bancária, surgiu o Acordo de Basileia, estabelecido em 1998 na Suíça. Apesar de não ter autoridade para fazer cumprir suas recomendações, a maioria dos países, membros ou não, tende a implementar as políticas ditadas pelo Comitê. Este acordo, firmado por mais de 100 países, contou com aprimoramentos como o Basileia II, em 2004, e o Basileia III, em 2010. As recomendações do acordo estão detalhadas na figura 7 abaixo.

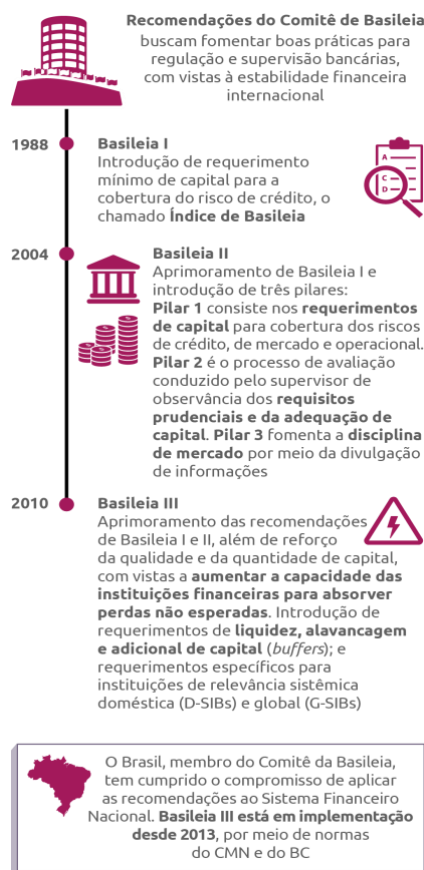


Figura 7: Recomendações do Comitê de Basileia.

Fonte: Banco Central.

No final de 2017, o Comitê de Supervisão Bancária de Basileia realizou revisões regulatórias de suas normas, com a publicação de novos documentos, o que ficou conhecido pelo mercado como a Basileia IV. Entre suas principais mudanças, destaca-se a adoção de novas regras no cálculo do RWA - Ativos Ponderados pelo Risco, com um limite mínimo de requisito de capital (*capital floor*). Tais mudanças buscam padronizar os métodos de comparação entre os bancos, ao mesmo tempo que aumentam a credibilidade dos mesmos e exigem que os bancos alcancem níveis mais altos de capital.

A existência de inúmeras regulamentações e órgãos regulamentadores é fundamental para garantir a sobrevivência sustentável do mercado bancário. Ela garante uma robustez no sistema bancário, garantindo credibilidade aos seus *players*, e evita a contaminação de más condutas por todo o ambiente, além de garantir que os *spreads* bancários se mantenham controlados. Diversas crises sistêmicas desde a década de 80 foram registradas no país e no mundo, que resultaram na liquidação ou na aquisição de bancos por parte de outros, o que contribuiu ainda mais para a concentração bancária no Brasil. Desta forma, a adoção de regras que garantam o melhor funcionamento do sistema são fundamentais para tirar o melhor proveito de um mercado bancário sólido.

#### 4.5. CARACTERIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS *PLAYERS* DO MERCADO BRASILEIRO

Segundo o relatório do Banco Central do Brasil do primeiro trimestre de 2019, três bancos se destacam como os líderes do setor, sendo eles os bancos múltiplos Itaú, Bradesco e Banco do Brasil. Ainda segundo os dados do relatório, esse grupo é responsável por aproximadamente 39% dos ativos totais, 28% do lucro líquido e 58% das agências bancárias instaladas pelo setor bancário nacional. A tabela 1 mostra os dados dos três bancos do setor.

Tabela 1: Dados Financeiros dos Bancos Tradicionais Estudados.

Instituição Financeira	Lucro Líquido (em milhares)	Ativo Total (em milhares)	Número de Agências
BANCO BRADESCO S.A.	5.820.442	1.136.559.447	4.614
ITAÚ UNIBANCO S.A.	5.030.182	1.087.026.189	3.328
BANCO DO BRASIL S.A.	3.917.522	1.467.591.733	4.717

Fonte: Banco Central.

Apesar da importância e do tamanho no mercado brasileiro, foi-se decidido não estudar a Caixa Econômica Federal, devido ao seu foco em políticas sociais e financiamento imobiliário, e o banco Santander, visto ser um banco de cunho internacional, muito embora atue no mercado brasileiro e tenha incorporado grandes bancos nacionais, como o antigo Banespa.

A seguir, serão apresentados os três principais bancos brasileiros, segundo representatividade em total de lucro líquido no país.

##### 4.5.1. Itaú

Itaú Unibanco Holding S.A., mais conhecido como apenas Itaú, é um banco privado brasileiro de atuação em 21 países, sendo considerado o maior banco comercial brasileiro e um dos maiores da América Latina. A fusão anunciada em 2008 e aprovada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE em 2010, entre o Itaú e o Unibanco, foi uma marca para a empresa que permitiu elevar seu patamar em uma época de recessão econômica mundial. Com um lucro líquido de 24,9 bilhões de reais em 2018, o banco se destaca por seus diversos serviços oferecidos para pessoa física e jurídica.

Os principais produtos para pessoa física listados pelo banco são a abertura e uso de conta corrente; pacotes de tarifas reduzidas pelos serviços cobrados; fornecimento de cartão de crédito; empréstimos e financiamentos de várias naturezas; investimentos e previdência particular; seguros de vida, viagem, residência, automotivo e de cartões; e ainda grupos de consórcios, para imóveis e veículos.

Além disso, existem ainda três tipos de segmentação dentro do banco, Itaú Uniclass, Itaú Personnalité e Itaú Private Bank, que oferecem serviços, orientações e atendimentos exclusivos para uma faixa de clientes-alvo que apresentem rendimentos mensais ou investimentos mínimos que correspondam aos critérios de cada segmento, sendo o último específico para clientes com o maior patrimônio.

Os serviços para pessoas jurídicas atendem às necessidades de empresas no mercado. Além dos serviços já descritos, são oferecidos meios de para facilitar pagamentos e recebimentos digitais dos negócios das empresas; operações de transferência de dinheiro no exterior; e aluguel de máquina de cartão de crédito da adquirente Rede, com baixas tarifas e outras compensações. Assim como antes, existem segmentos caracterizados, como o Itaú Empresas, Itaú BBA - serviços para grandes empresas e banco de investimento -, Itaú Clientes Institucionais e o Itaú Securities Services.

A empresa aposta na busca da liderança do setor, tanto em performance sustentável como também em satisfação de clientes e descreve ainda a preocupação em atender ao cliente da melhor forma possível, atenta às transformações digitais do setor, a atenção com a gestão de riscos e o crescimento sustentável como frentes estratégicas para o crescimento do seu negócio.

A instituição apresenta um histórico crescente de seu lucro líquido, representado na figura 8, atingindo patamares recordes, mesmo em um ambiente de economia instável. No entanto, é necessário destacar um sinal de mudança estratégica, representado pela diminuição do número de agências espalhadas pelo país, o que pode indicar um novo caminho em busca da redução dos custos estruturais.

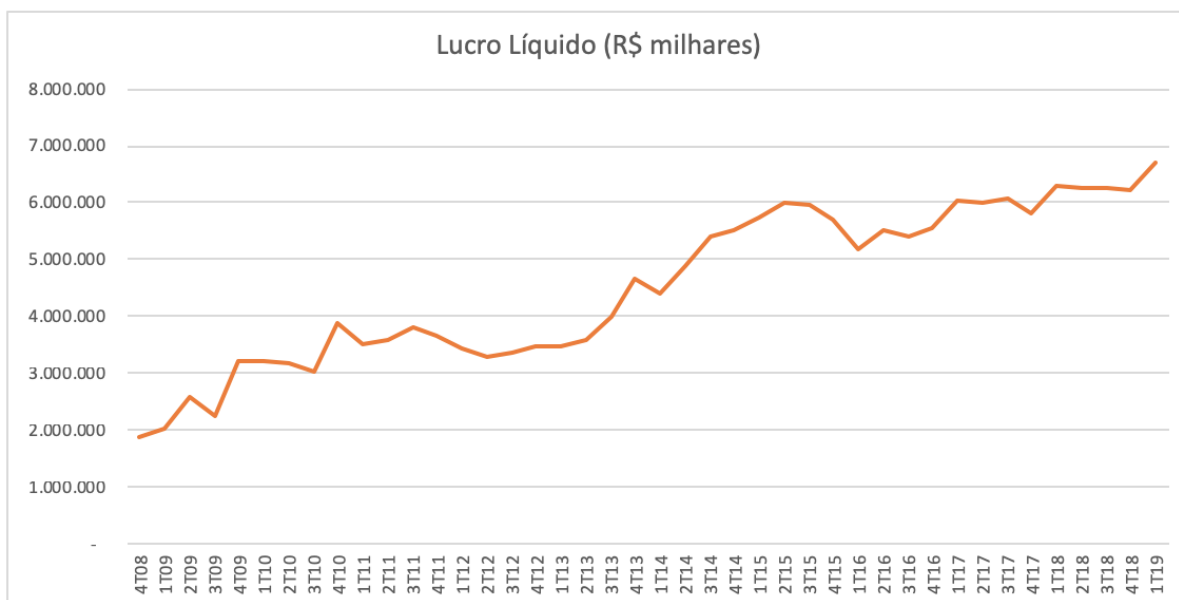


Figura 8: Lucro Líquido Banco Itaú 2008/4T - 2019/1T.

Fonte: Banco Itaú.

Para se entender melhor os resultados financeiros do banco, foi consultada apenas a sua demonstração de resultados do primeiro trimestre de 2019, a fim de extrair uma pequena amostra de como suas receitas se distribuem. Analisando seus dados, constata-se que, por volume de faturamento, a empresa apresenta sua maior parte da receita por meio de operações de crédito, ofertando para clientes do tipo pessoa física e jurídica (pequenas e médias empresas, na sua maior parte), além de crédito imobiliário, rural e financiamento de veículos. Em seguida, a compra de títulos públicos - Título da Dívida Externa, Notas do Tesouro Nacional, Letras Financeiras do Tesouro e Letras do Tesouro Nacional -, e títulos de empresas - ações, Certificados de Depósito Bancário, Debêntures, Notas Promissórias, Renda Fixa e Variável, entre outras modalidades -, fazem parte de uma grande fonte de receita do Itaú.

Por fim, é significativa a receita proveniente da prestação dos vários serviços oferecidos, e já descritos pelo banco, e ainda a renda advinda das tarifas bancárias cobradas por movimentações de dinheiro, de conta, pagamento de boleto e diversas atividades taxadas. As figuras 9 e 10 foram construídas a partir do balanço trimestral do banco para representar as principais fontes de receitas do mesmo.

BRGAAP - Demonstração do Resultado Consolidado (R\$ Milhares)		1T19
<b>RECEITAS DA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA</b>		<b>36.148.069</b>
Operações de Crédito, Arrendamento Mercantil e Outros Créditos		18.994.043
Resultado de Operações com Títulos e Valores Mobiliários e Instrumentos Financeiros Derivativos		10.914.472
Receitas Financeiras das Operações com Seguros, Previdência e Capitalização		4.094.095
Resultado de Operações de Câmbio		910.314
Resultado das Aplicações Compulsórias		1.235.145
<b>OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS</b>		<b>10.979.126</b>
Receitas de Prestação de Serviços		6.216.272
Rendas de Tarifas Bancárias		3.228.686
Resultado de Operações com Seguros, Previdência e Capitalização		890.367
Resultado de Participações em Coligadas, Entidades Controladas em Conjunto e Outros Investimentos		240.923
Outras Receitas Operacionais		402.878

Figura 9: Demonstração do resultado Banco Itaú 2019/1T.

Fonte: Banco Itaú.

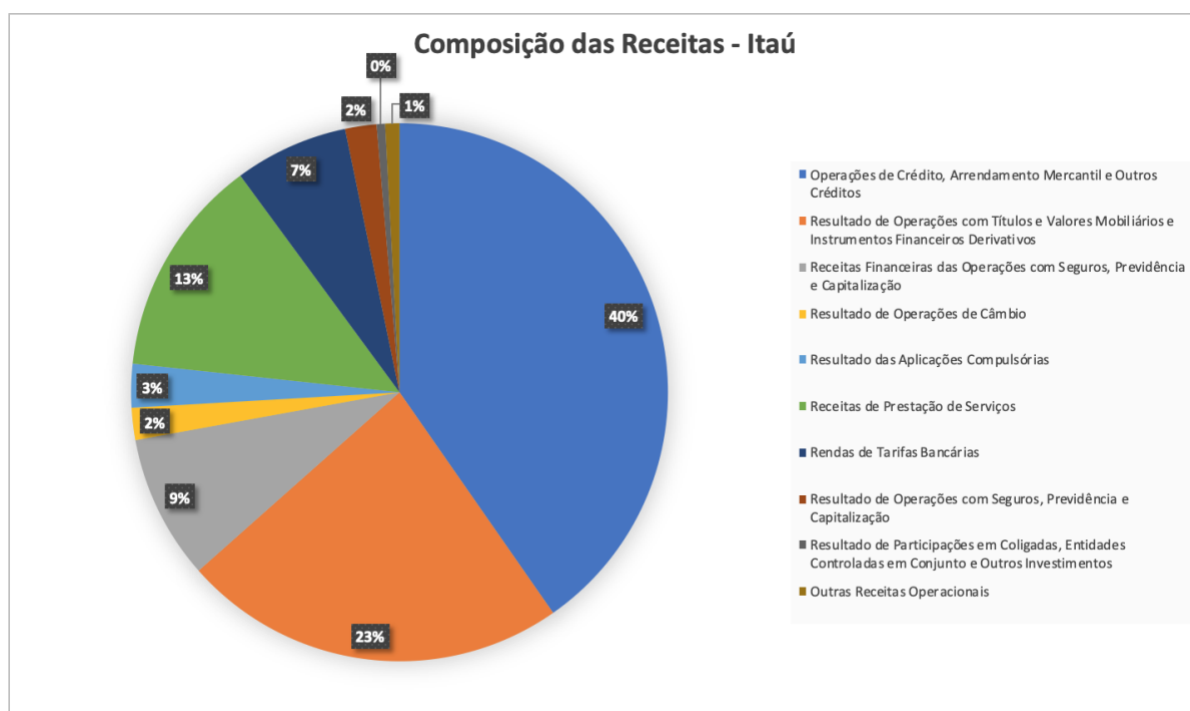


Figura 10: Composição das Receitas Banco Itaú 2019/1T.

Fonte: Banco Itaú.

#### 4.5.2. Bradesco

Fundado em 1943 em Marília, São Paulo, o Banco Bradesco S.A. é considerado hoje uma das marcas mais valiosas da América Latina, ocupando a terceira posição segundo o relatório mais recente da *Brandz*. Com um lucro líquido recorrente de 21 bilhões de reais em 2018, 28 milhões de conta correntes e 4.617 agências, ele se destaca ainda por suas iniciativas

sociais como a Fundação Bradesco, que é responsável pela capacitação de mais de quatro milhões de jovens em suas seis décadas de atuação; abraça causas de sustentabilidade com a iniciativa do "Banco do Planeta"; acessibilidade e inclusão social, ao facilitar o acesso aos seus serviços por deficientes físicos; e ainda incentiva o esporte brasileiro, com diversos patrocínios e programas sociais com a inclusão da prática esportiva na rotina de diversos jovens brasileiros.

A aquisição das operações do banco HSBC no Brasil pelo Bradesco em 2015 foi um marco muito significativo para a instituição. A partir dessa compra, o banco atingiu patamares antes nunca conquistados, apresentando os melhores resultados financeiros da sua história, se aproximando do seu maior rival e líder do mercado, o Itaú.

Entre seus produtos podemos destacar a abertura de conta corrente e poupança, inclusive para universitários e jovens menores de dezessete anos; cartão de crédito; carteira de ações; consórcios mais diversos; pacotes de cestas de tarifas de serviços mais vantajosas; empréstimos e financiamentos dos mais diversos; e seguros de vida, automotivos e de viagens.

Sua história sempre foi marcada pela liderança em inovação, se destacando por algumas iniciativas que se diferenciam dos seus concorrentes tecnologicamente. O Bradesco oferece ainda tecnologias como o *Internet Banking*, aplicativos para acesso a conta no celular, leitor de código de barras do boleto, depósitos de dinheiro nos caixas eletrônicos e ainda o recurso de inteligência artificial BIA - Bradesco Inteligência Artificial. Mais recentemente, a instituição deu um passo maior com a criação do banco digital Next, que funciona independente do Bradesco, mas com o apoio do mesmo.

O resultado de suas operações registrou um crescimento constante de faturamento, ilustrado pela figura 11, ao mesmo tempo que, assim como o Itaú, apresenta uma redução do número de agências de atendimento pelo país, buscando oferecer atendimento aos clientes por meio de outros meios de comunicação de menor custo.

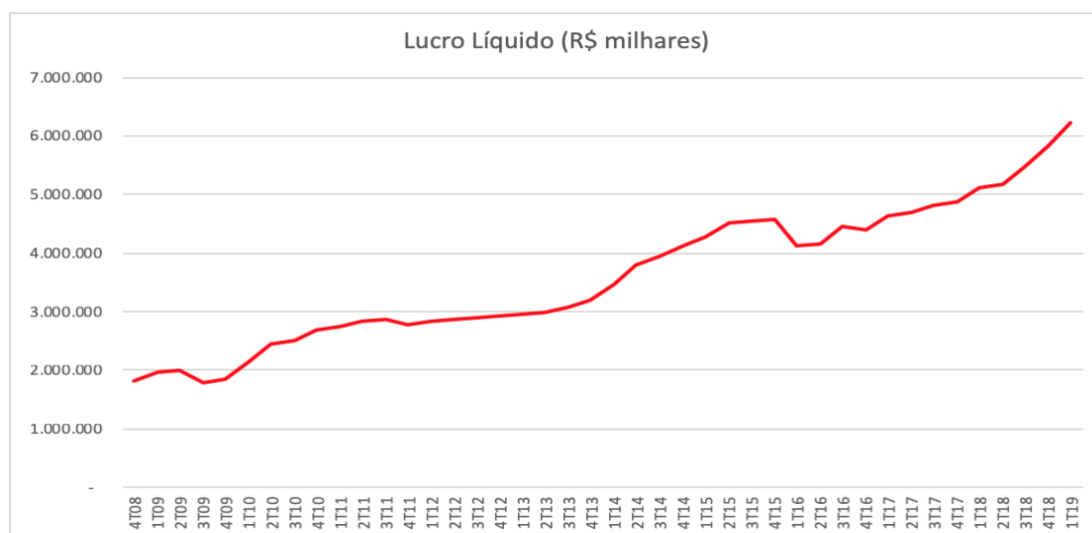


Figura 11: Lucro Líquido Banco Bradesco 2008/4T - 2019/1T.  
Fonte: Banco Bradesco.

Seu balanço financeiro de março de 2019 se traduz em uma empresa que lucra em sua maior parte com operações financeiras, em seguida da prestação de serviços e operações de seguros, previdência e capitalização. Seus serviços incluem o uso do cartão de crédito, da conta corrente, a administração de fundos financeiros e operações de crédito. Muito conhecido por seus seguros ofertados, como seguros de vida, saúde e DPVAT (Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Via Terrestre), no entanto, é o segmento financeiro que atua como a principal fonte de receita do Bradesco. Suas principais fontes de receitas são contabilizadas na figura 12 abaixo.

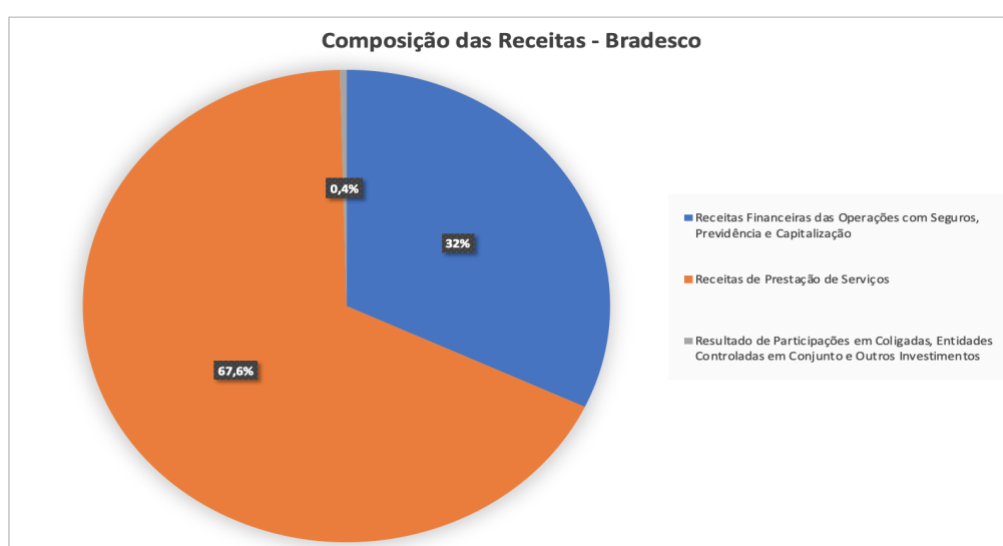


Figura 12: Composição das Receitas Banco Bradesco 2019/1T.  
Fonte: Banco Bradesco.



#### 4.5.3. Banco do Brasil

Banco do Brasil S.A. é o banco brasileiro estatal mais antigo, fundado ainda em 1808 pela corte portuguesa, possui um pouco mais da metade de suas ações sob o domínio do governo federal brasileiro. Apresentou um lucro líquido de 12,8 bilhões de reais em 2018; quase cinco mil agências espalhadas por 23 países; investimentos em programas sociais com a Fundação Banco do Brasil, em esportes por diversos campeonatos, equipes e atletas da elite nacional e na cultura com os Centros Culturais Banco do Brasil - CCBBS; e ainda com muita força na área dos agronegócios brasileiro, com linhas de crédito e financiamentos para as empresas do setor.

Seus produtos como abertura de contas, seguros, empréstimos, cartões, consórcios, investimentos e previdência são divididos por diferentes níveis de atendimento para pessoa física e jurídica. Do pacote básico, o banco ainda oferece o serviço Exclusivo, o Estilo e o Private, que atende a diferentes públicos-alvo.

O banco ainda se orgulha pela iniciativa líder de *Open Banking* no Brasil. Trata-se de uma tecnologia de compartilhamento de dados dos clientes do banco, com o seu consentimento, para a utilização em outros serviços financeiros. Por meio de APIs<sup>9</sup>, o banco permite que aplicativos parceiros acessem os dados do cliente, permitindo ao mesmo o acesso aos seus valores em conta para sua melhor organização, como para planos de previdência e gerenciador financeiros para micro, pequena e médias empresas. Aplicativo para o celular, abertura de conta por meio digital, cartão específico para compras na *internet*, saques em terminais de auto atendimentos utilizando a tecnologia do *QRCode*<sup>10</sup> com o celular e sem cartão de crédito ou débito, e, finalmente, pagamento de boletos com o código de barras e depósito de cheque pelo celular, já são algumas das iniciativas do Banco do Brasil Digital, que demonstram a evolução do banco.

A figura 13 a seguir demonstra que o Banco do Brasil apresentou uma oscilação nos últimos anos em termos de resultado financeiro de suas operações, mas hoje apresenta uma tendência positiva de sua curva de crescimento do lucro líquido. Essa variação no resultado,

<sup>9</sup> API: *Application Programming Interface*, ou interface de programação de aplicação, é um conjunto de rotinas e padrões de programação para o acesso a um aplicativo de software ou plataforma baseado na Web, que não pretendem se aprofundar nos processos de implementação, mas apenas usar os seus serviços. APIs são geralmente criados quando empresas de *software* querem que outros criadores de *softwares* desenvolvam produtos que se relacionam aos deles.

<sup>10</sup> QRCode: *quick response code*, em português, código de resposta rápida, é um código de barras bidimensional, tanto linhas em horizontal quanto vertical, que permite a leitura do seu código por telefones celulares através de suas câmeras. É muito usado na catalogação de produtos em fábricas e comércios, mas também para o uso em campanhas publicitárias.

em contraste aos bancos privados Itaú e Bradesco, pode ser explicada em parte pela posição de banco público, sobre controle do governo. A interferência do governo em mandatos anteriores nas taxas de juros do banco com o objetivo de controlar as taxas de todo o setor provocaram reduções significativas no lucro líquido registrado pelo Banco do Brasil.

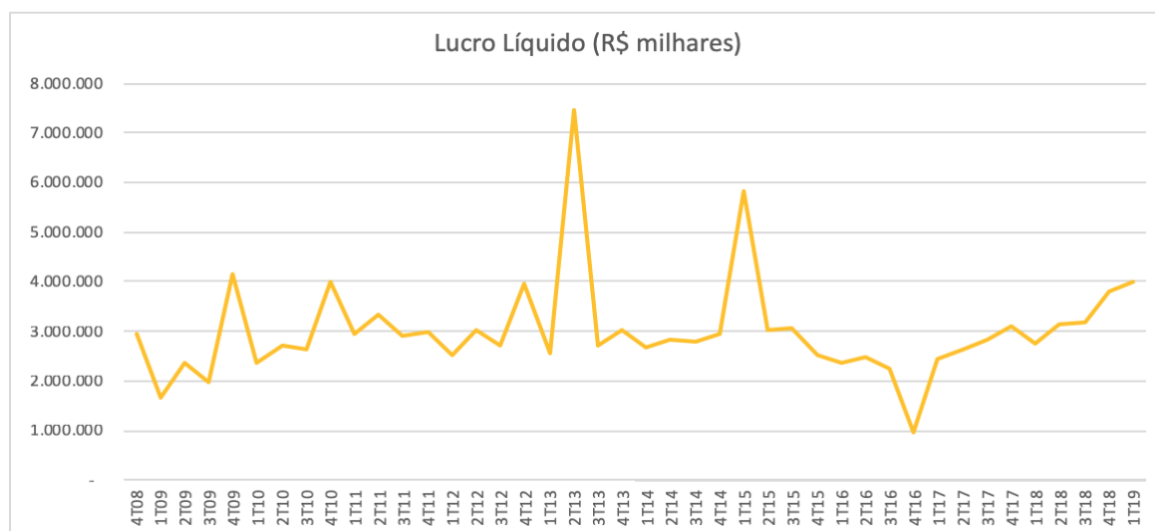


Figura 13: Lucro Líquido Banco do Brasil 2008/4T - 2019/1T.

Fonte: Banco do Brasil.

Sua demonstração de resultado ajuda a explicar suas contas e fontes de receita dos últimos anos. Suas operações de crédito se destacam como principal produto, atuando como agente de empréstimos para pessoa física, jurídica e agronegócios, com destaque para as altas taxas de *spread* nas operações com clientes na categoria de pessoa física.

Finalmente, é necessário destacar o papel das tarifas bancárias cobradas pelo banco no resultado de suas receitas operacionais, cobradas quando o correntista exerce várias atividades ao usar serviços oferecidos pela instituição. A figura 14 ilustra as principais fontes de receitas do banco.

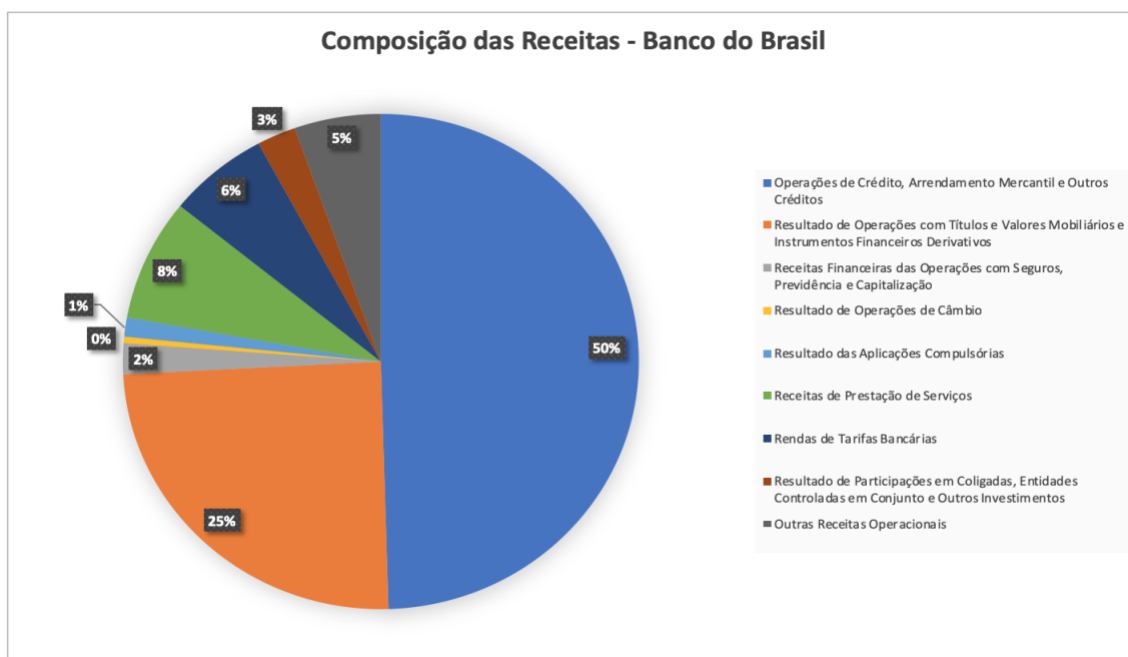


Figura 14: Composição das Receitas Banco do Brasil 2019/1T.

Fonte: Banco do Brasil.

#### 4.6. CENÁRIO ATUAL E MUDANÇAS FUTURAS

O cenário apresentado no capítulo ilustra um setor altamente lucrativo e concentrado, que é regulamentado por meio do BC para garantir a maior estabilidade do sistema, visto as crises inflacionárias registradas em décadas passadas. Tal sistema construído permitiu que o país atravessasse épocas de crise recentes, como a registrada em 2008, sem impactos negativos significativos, ao mesmo tempo que favorece fortemente o domínio e a lucratividade de poucos bancos do setor.

Como veremos no decorrer do trabalho, o país, por meio do Banco Central, começa a mudar sua postura, favorecendo uma maior competição no mercado, com a mudança de regulamentações e a entrada de novas soluções bancárias para que o setor continue estável e saudável, mas que ofereça novas opções vantajosas aos seus consumidores. Para que o cenário de altos *spreads*, serviços de baixa eficiência e domínio de poucos bancos seja alterado, é necessário mudanças lentas, mas significativas, por parte dos próprios órgãos reguladores, que permitam a entrada de novos *players* com novas propostas e alta eficiência operacional.

## 5. REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E O SURGIMENTO DE NEGÓCIOS DIGITAIS NO CONTEXTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Após a crise econômica de 2008, que apesar de ter sua origem no mercado hipotecário americano gerou consequências negativas em escala global, diversas alterações regulatórias afetaram o mercado financeiro a fim de reduzir impactos negativos no setor e tornar a economia mais segura. Com isso, muitos bancos tornaram-se engessados no que diz respeito à concessão de crédito e juros praticados, por exemplo, dando margem para que novos entrantes utilizassem estes gargalos a seu favor e pudessem prosperar no setor.

Na edição de 2019 do estudo da *Forbes* sobre o *ranking* Global 2000 com as maiores empresas de capital aberto, que utiliza quatro critérios para seu ranqueamento - vendas, lucro, ativos e valor de mercado da empresa -, o setor bancário ocupou uma posição de destaque nos *rankings* nacional e mundial, que somados ao número de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) - indicador para medir o retorno da empresa sobre o dinheiro investido pelos sócios da mesma -, comprovam a lucratividade do setor. As figuras 15, 16 e 17 mostram os dados destacado a seguir.

Posição	Empresa	Indústria	País
1º	ICBC	Bancária	China
2º	JPMorgan Chase	Bancária	EUA
3º	China Construction Bank	Bancária	China
4º	Agricultural Bank Of China	Bancária	China
5º	Bank of America	Bancária	EUA
6º	Apple	Tecnologia	EUA
7º	Ping An Insurance Group	Seguros	China
8º	Bank of China	Bancária	China
9º	Royal Dutch Shell	Óleo e Gás	Holanda
10º	Wells Fargo	Bancária	EUA
11º	ExxonMobil	Óleo e Gás	EUA
12º	AT&T	Serviços de Telecomunicações	EUA
13º	Samsung Electronics	Semicondutores	Coreia do Sul
14º	Citi Group	Bancária	EUA
15º	Toyota Motor	Automotiva	Japão

Figura 15: 17º ranking anual do Global 2000 da Forbes - maiores empresas de capital aberto do mundo.

Fonte: Forbes.

Posição	Empresa	Indústria
1ª	Petrobras	Petróleo e Gás
2ª	Itaú Unibanco	Bancária
3ª	Banco Bradesco	Bancária
4ª	Vale	Mineradora
5ª	Banco do Brasil	Bancária
6ª	Eletrobras	Energia elétrica
7ª	JBS	Alimentícia
8ª	Itaúsa	Finanças e indústria
9ª	Braskem	Petroquímica
10ª	Oi	Telecomunicações
11ª	CSN	Siderúrgica
12ª	Cielo	Serviços financeiros
13ª	B3	Bolsa de valores
14ª	CPFL Energia	Energia elétrica
15ª	Ultrapar Participações	Petróleo e Gás
16ª	Companhia Brasileira de Distribuição	Varejo
17ª	Metalúrgica Gerdau	Siderúrgica
18ª	Suzano Papel e Celulose	Produção de papel e celulose
19ª	Cemig	Energia
20ª	Sabesp	Água e saneamento

Figura 16: 17º ranking anual do Global 2000 da Forbes - maiores empresas de capital aberto nacionais.  
Fonte: Forbes.

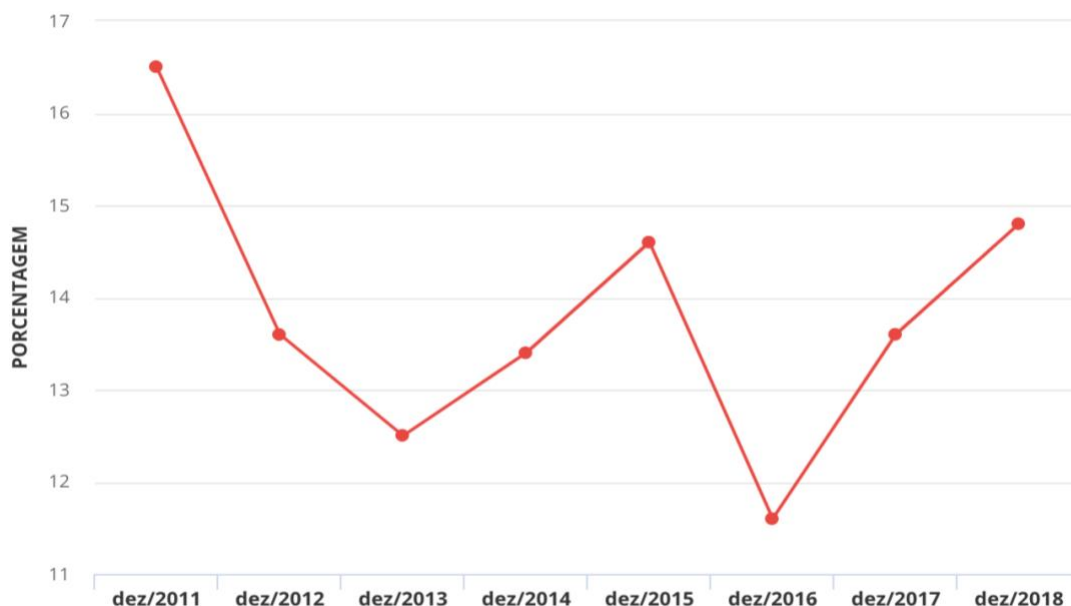


Figura 17: Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) do setor bancário.  
Fonte: Banco Central, retirado de *gl.globo.com*.

O cenário de avanço tecnológico observado no Brasil nos últimos anos, aliada à alta média de celulares por habitantes (segundo dados do IBGE de 2017, 78,2% de pessoas com 10 anos ou mais possuem um celular para uso pessoal) existente hoje no país, são fatores absolutamente favoráveis para o advento das *fintechs*, especialmente nos setores financeiro e bancário, devido à vigência desses setores no Brasil e suas altas lucratividades.

Por definição, a Financial Stability Board (FSB) caracteriza uma *fintech* por “*Inovações financeiras, habilitadas por tecnologias que podem resultar em novos modelos de negócios, aplicativos, processos ou produtos com efeitos tangíveis nos mercados, nas instituições financeiras e na prestação de serviços financeiros.*”

No Brasil, o que se observa, portanto, é um contexto de surgimentos de novas propostas financeiras e criação de soluções bancárias suportadas por tecnologia, que por meio desta podem colaborar ou ameaçar os bancos tradicionais existentes hoje. Esse crescimento é ilustrado, na figura 18, pelo aumento do número de *fintechs* cadastradas no país pela FintechLab:

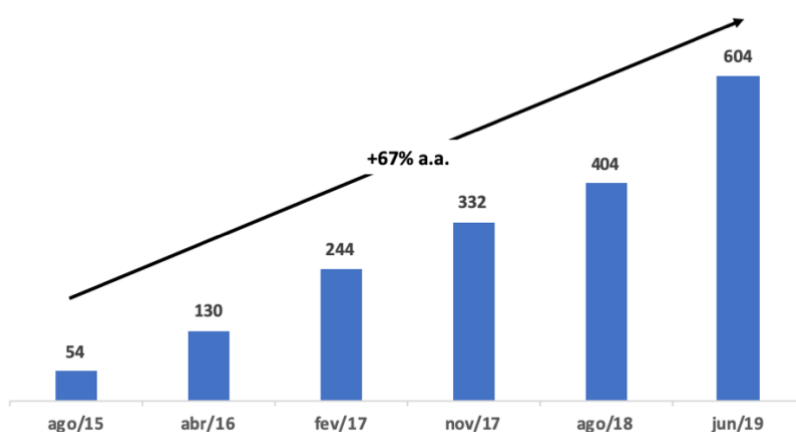


Figura 18: Número de FinTechs no Brasil.  
Fonte: Radar FinTech.

No mundo inteiro, os bancos dependem de uma série de regulamentações e trabalham com base em processos longos, lentos e com horários limitados. Isto é, em boa parte, devido à cultura empresarial do setor. Enquanto a taxa de satisfação do brasileiro diante dos serviços bancários das gigantes tradicionais é de, em média, 42% segundo estudos do *Google*, as *fintechs* vêm crescendo com velocidade expressiva, com grandes investimentos em tecnologia e com uma nova proposta para a população: melhor experiência e taxas transparentes.

## 5.1. O ESTADO DA ARTE: UMA VISÃO DO CENÁRIO GLOBAL

Ao expandir o olhar para o cenário global, percebe-se que o fenômeno das *fintechs* está muito bem estruturado nos setores de pagamentos, investimentos, criptomoedas, gestão

financeira, seguros, crédito e bancário ao redor do mundo, com diversas soluções diferentes em busca do mesmo prol: entregar valor para o usuário final por meio da tecnologia.

Antes de analisar como as soluções digitais vem ocupando o mercado brasileiro nos dias de hoje e de que forma a esta nova proposta perpetua no setor, será apresentada uma visão do fenômeno de forma globalizada.

Para maior compreensão de como se dá o funcionamento do sistema bancário em outras regiões, serão tomados como exemplo para serem estudados os cinco países de maior PIB (Produto Interno Bruto), segundo dados do Banco Mundial. Uma vez que o PIB representa nível de riqueza e atividade econômica de uma região, analisar as maiores potências globais é importante para entender, apesar das peculiaridades de cada país, qual são as tendências mundiais. Segue abaixo os países segundo o ranking com os dados de 2018:

1º) Estados Unidos (PIB: US\$ 20,4 trilhões/ PIB per Capita: US\$ 62.640)

O sistema bancário americano passou por uma profunda transformação na última década. A crise financeira de 2008, com a criação de novas normas regulamentares mais rígidas, em especial a Lei Dodd-Frank de 2010, resultou na falência de vários bancos pequenos e fusão de alguns bancos. Dessa forma, foi-se registrado uma maior concentração bancária do setor, com *players* gigantes como Citigroup, Bank of America, Wells Fargo, JP Morgan Chase e Goldman Sachs, que controlam 50% dos ativos do mercado. O surgimento das *fintechs* rapidamente chamou a atenção do governo, de tal modo que o departamento do Tesouro Americano regulamentou novos princípios para incentivar o desenvolvimento do setor. No entanto, o FED está em constante discussão e controle em relação às inovações do setor, com especial atenção ao aumento dos chamados "*shadow banks*" (sistemas financeiros informais, não regulamentados) fomentado pelo surgimento das *fintechs* de crédito, que quase dobrou de 2007 a 2015 (Buchak, 2018). Exemplos de bancos digitais como o Varo (Califórnia), Chime (São Francisco) e Simple (Oregon), oferecem contas livres de taxas, 100% digitais e sem agências bancárias.

2º) China (PIB: US\$ 14 trilhões/ PIB per Capita: US\$ 9.770,80)

A China, por outro lado, é caracterizada por um forte controle do governo no seu sistema financeiro, com a maioria das suas instituições financeiras sendo consideradas estatais, como os quatro maiores: Banco da China, Banco Industrial e Comercial da China, China Construction Bank e Banco Agrícola da China. Com uma sociedade chinesa cada vez mais

conectada digitalmente - 40% de todo o comércio eletrônico mundial é proveniente da China-, as *fintechs* chinesas se tornaram um ponto de atenção para os grandes bancos, que começam a investir nas novas tecnologias. A gigante de tecnologia *Tencent*, com o aplicativo *WeChat*, permite que sejam feitos pagamentos, transferência de dinheiro e compra de serviços, funcionando como uma carteira digital. O mesmo acontece com outra gigante de tecnologia Alibaba, com a plataforma de pagamento *Alypay*. Jack Ma, atual CEO da própria Alibaba, fundou o banco digital *MyBank*, que em quatro anos de existência já emprestou 290 bilhões de dólares para quase 16 milhões de pequenas empresas, sem a necessidade de interação humana, com transferência do dinheiro em poucos minutos e baixa taxa de inadimplência (1%). Com o incentivo do governo com o objetivo de diversificar os meios de financiamento e a política de baixo controle em relação às informações pessoais dos usuários chineses de serviços *online*, os grandes bancos investem milhões em tecnologia e se associam às soluções inovadoras, num país que cada vez mais as pessoas usam o celular como forma de pagamento, tornando as cédulas de dinheiro coisa do passado. A regulamentação menos rigorosa dos órgãos de controle financeiro permitiu o crescimento das *fintechs* no país, e hoje a China é uma das líderes mundiais em atuação neste novo setor.

### 3º) Japão (PIB: US\$ 5 trilhões/ PIB per Capita: US\$ 39.286,70)

Ainda no mercado asiático, no Japão, os três principais bancos nacionais são o Mitsubishi UFJ Financial Group, o Sumitomo Mitsui Financial Group e o Mizuho Bank. Dividindo algumas características culturais em comum com a China, o setor de pagamentos *online* é muito forte no país, assim como no resto da Ásia como um todo. As *fintechs* são atuantes nesse nicho específico, realizando transferência de dinheiro, pagamentos e ainda investimentos. *Startups* como a *Line Pay* oferecem serviços de pagamento, associando-se aos grandes bancos interessados nessas novas tecnologias. O governo atua desde 2015 na regularização desse setor, em especial com normas relativas ao *Open Banking*.

### 4º) Alemanha (PIB: US\$ 4 trilhões/ PIB per Capita: US\$ 48.195,60)

Em termos de concentração bancária, a Alemanha possui um dos menores índices de *Herfindahl–Hirschman* (HHI), o que sugere um mercado bastante competitivo, pouco concentrado. Assim como a Inglaterra, por fazer parte da União Europeia, as novas regulações adotadas pelo sistema financeiro europeu propõem um cenário para uma maior competição



entre as empresas, incluindo as *fintechs*. No entanto, as soluções digitais ainda não foram totalmente incorporadas pela população. São destacadas a forte estrutura na qual o sistema bancário alemão se apoia, composto pelos bancos nacionais, caixas econômicas (*saving banks*) e as cooperativas de crédito, e a resistência da população na adoção das soluções digitais. Uma pesquisa do Banco Central Alemão de 2017 mostrou que quase 50% das compras no varejo ainda foram feitas com o uso de dinheiro físico. Apesar desse cenário, é necessário destacar o banco digital N26, que possui licença para atuar como banco na Alemanha, e conta hoje com cerca de 2,5 milhões de clientes, exercendo forte atuação nos países da zona do euro e Reino Unido, e ainda contando com planos de expansão para os EUA e Brasil.

5º) Reino Unido (PIB: US\$ 2,83 trilhões/ PIB per Capita: US\$ 42.491,40)

Os quatro maiores bancos do Reino Unido - Barclays, Lloyds Banking Group, HSBC e The Royal Bank of Scotland Group (RBS) - detém cerca de 70% dos clientes da região, resultando em uma concentração bancária. No entanto, a existência de inúmeras *fintechs* e marcos regulatórios incentivando o desenvolvimento do setor, permitindo o *open banking* e o pagamento por meio de celulares, transformaram o Reino Unido em um dos líderes do segmento de inovações digitais na União Europeia, ameaçando o domínio do seu *Big Four* nacional. Soluções como os bancos digitais Monzo e Revolut foram fundados em 2015, permitindo a clientes contas sem cobrança de taxas, com acesso pelo aplicativo do celular e cartão de crédito, entre outras funcionalidades.

Como pode ser visto, as novas tecnologias e modelos de negócio estão em ampla expansão nas principais economias do mundo, em diferentes níveis de desenvolvimento e aceitação por parte do mercado de cada país, o que demonstra a confiança por parte das grandes economias em apostar nestas *fintechs*. As diversas regulamentações e outros fatores sócio-políticos de cada país contribuem para os diferentes graus de maturidade destas novas tecnologias, sendo, portanto, objetos de interesse de estudo neste campo.

## 5.2. UMA NOVA PROPOSTA PARA OS CLIENTES

Primeiramente, é necessário categorizar os diversos tipos de *fintechs* existentes. Muitas literaturas deixam claro a diferença entre *fintech* e bancos digitais. Ao mesmo tempo em que ambas são caracterizadas pelos altos investimentos em tecnologia e pela digitalização de seus

processos, *fintechs* são empresas com foco em áreas específicas, objetivando complementar os clientes dos bancos tradicionais com serviços mais eficientes ou acessíveis. Já os bancos digitais são instituições financeiras que oferecem uma maior gama de produtos digitais e são regulamentados pelo BC a atuar como um banco.

Para o melhor entendimento do setor, iremos nos basear no relatório da Secretaria de Política Econômica, publicado em junho de 2019, juntamente com o levantamento da empresa *Clay Innovation* (Radar FintechLab), para categorizar os tipos de *fintechs* e bancos digitais, descritos na tabela 2, a seguir:

Tabela 2: Categorização de Bancos Digitais e Fintechs.

Categoria	Descrição	Exemplos
Bancos Digitais	Atuam como bancos comerciais, mas não contam com presença física de agências.	Nubank , Banco Inter , Neon
Câmbio e Remessas Internacionais	Compra de moeda internacional e de transferência de dinheiro entre países.	TransferWise , Exchange
Negociação de Dívidas	Renegociação de dívida entre o banco e o devedor.	QueroQuitar , Acordo Certo
<i>Funding/Crowdfunding</i>	Captação de investimentos para projetos, com a participação de multidões.	Kickstarter , Catarse
<i>Cryptocurrency</i>	Compra e venda de criptomoedas.	FoxBit , Pague Com Bitcoin
Seguros	Comparação de preços e sugestão de pacotes que se adequam ao cliente.	Bidu , Tá Certo
Investimentos	Sugestão de investimentos, corretoras e/ou educação financeira.	Toro Investimentos , Empiricus
Gestão Financeira	Auxílio na organização das finanças de pessoas e/ou empresas.	Treasy , Guia Bolso
Empréstimos	Simplificação da oferta de crédito.	Gyra+ , Credits
Pagamentos (mobile money)	Controlam o pagamaneto, por meio de cartões de crédito, de débito e pré-pago, máquininhas de cartão e pagamentos <i>online</i> .	Stone , PagSeguro

Fonte: elaboração própria.

Conforme introduzido no parágrafo anterior, os bancos digitais são as instituições financeiras regulamentadas pelo Banco Central a atuar no mercado como bancos comerciais, oferecendo serviços de forma digital, sem a presença de agências físicas, com taxas baixas ou até nulas, atendimentos *online* por meio de aplicativos, interface de API - Interface de Programação de Aplicações e *chatbots*, permitindo um nível de satisfação maior e durante 24 horas por dia.

No entanto, é importante ressaltar a diferença entre bancos digitais e bancos digitalizados. Segundo a FEBRABAN, para um banco ser considerado digital, é necessário atender a três critérios: processos são não-presenciais, ou seja, são realizadas capturas digitais de documentos e informações do cliente e coletas eletrônicas de assinatura; acesso a canais eletrônicos para todas as consultas e contratação de produtos; e resolução de problemas por múltiplos canais sem a necessidade comparecimento à agência. Um banco que possui aplicações *online*, mas que ainda dependam de agências físicas e atendimento presencial para a resolução de problemas dos seus clientes, é considerado um banco digitalizado. No capítulo 4.5 será discutida uma melhor categorização de bancos digitais para melhor compreensão do cenário.

As *fintechs* de Câmbio e Remessas Internacionais permitem aos clientes a compra de moedas de outros países, na transferência de dinheiro internacional, ou ainda de cartões pré-pagos para viagens, funcionando como uma plataforma que reúne todas as informações necessárias, agindo como intermediários entre os clientes e as instituições financeiras em todos esses processos. Os benefícios compreendem a redução dos custos nessas operações e, principalmente, a velocidade e eficiência no atendimento de suas necessidades.

A categoria de Negociação de Dívidas trata-se de diferentes formas de renegociação destes compromissos entre o banco e o seu respectivo devedor. Na maioria dos casos, a *fintech* atua em conjunto com o banco para simplificar a cobrança da dívida de inadimplentes, oferecendo simuladores, composição da dívida, sugestões de pagamento, entre outros recursos, dentro de critérios estabelecidos pelo banco. Dessa forma, o devedor tem maior flexibilidade e tranquilidade para limpar seu nome, isto é, deixar de ter um cadastro em um dos órgãos de proteção de crédito, como o SPC - Serviço de Proteção de Crédito, o CCF - Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos, ou a Serasa Experian. O faturamento da *fintech* é resultado do sucesso das negociações, sendo remunerada pelos próprios bancos, e não pelos devedores.

Empresas de *funding*, ou *crowdfunding*, são responsáveis por captar investimentos para o financiamento de projetos com fins lucrativos, culturais ou sociais, com a participação de diversas pessoas com a expectativa de retorno ao final da realização do empreendimento. Muitas empresas pequenas utilizam essa técnica ao invés de recorrerem a algum investidor anjo, bancos ou fundos de capital de riscos. O lucro da *fintech* se realiza ao cobrar por parte do valor na conclusão da captação dos recursos.

Com o surgimento e aquecimento do mercado de criptomoedas, como o *Bitcoin*, *fintechs* de *Cryptocurrency* atuam oferecendo serviços de compra e venda dos mais diferentes tipos de criptomoedas existentes. Assemelha-se a uma bolsa de valores, mostrando as

flutuações de *trade*<sup>11</sup> para os usuários de seu serviço, e também como uma casa de câmbio, na medida que permite a troca entre os diferentes tipos de criptomoedas. É possível ainda o uso de dinheiro para a compra dessas moedas, apesar desse instrumento ser mais complexo por questões regulamentares. A receita é proveniente da cobrança de taxas sobre as transações efetuadas.

Mais conhecida como *Insurtech*, as *fintechs* de seguros se diferenciam dos serviços tradicionais na facilidade na contratação de seus serviços, comparando serviços e valores de corretoras, que são feitas por meios digitais, e por focar em áreas específicas, como seguro pessoal, de casa, de carro, entre outros. Têm um potencial de crescimento e eficiência elevado, na medida que permitiria a adoção de vários modelos de negócios, como um seguro sob demanda, ativando e desativando a cobertura quando desejado; seguro entre pessoas (*peer-to-peer*), no qual riscos de menor tamanho são cobertos por um grupo de amigos, por exemplo; análise de dados para identificar o perfil do cliente, avaliando o prêmio, detectando comportamentos fraudulentos, entre outros benefícios.

A categoria de Investimentos foca no investimento de capital no mercado de ações de uma forma mais fácil e prática, utilizando tecnologias como inteligência artificial em robôs *traders*, automatizando as operações ao utilizar critérios de riscos definidos pelos clientes, que são usados nos algoritmos.

A Gestão Financeira funciona como ferramenta que ajuda pessoas e empresas a gerenciar suas finanças. Pode atuar na gestão de fluxos de caixa e otimização da estrutura de gastos da empresa, como um ERP<sup>12</sup>, ou ainda um simples aplicativo de gestão das finanças pessoais. Possui um papel social importante ao atuar no aumento da conscientização financeira da população. Tecnologias como o *Open Banking*, que começa a ser mais bem regularizado no país e no mundo, permitem à *fintech* melhor integração com as finanças do seu cliente para a melhor eficiência de seus serviços.

Diferente dos bancos tradicionais, as *fintechs* de empréstimos se propõem a oferecer o serviço para clientes de uma forma mais prática, por meio de aplicativos ou pela *internet*, e com uma menor quantidade de documentos necessários. Atualmente, por meio da resolução nº 4.656 de 26/4/2018, seção 1, páginas 24-26, o BC regulamenta dois modelos de negócio de

11 Trade: operações financeiras, compra e venda de ativos no mercado financeiro, por exemplo de ações em bolsas de valores.

12 ERP: Enterprise Resource Planning, ou Planejamento de Recursos Empresariais, é um sistema de informação que abrange os dados e os processos de uma empresa em um único sistema, como as atividades de finanças, vendas, contabilidade, recursos humanos, compras, entre outros, automatizando os processos e ajudando na tomada de decisão dos negócios da empresa.

*fintechs* de crédito: Sociedade de Crédito Direto (SCD) e Sociedade de Crédito entre Pessoas (SEP). O primeiro tipo oferece o crédito por meio de sua plataforma com recursos próprio, sem a captação de recursos públicos. Já o segundo modelo atua substituindo a intermediação bancária tradicional, ligando diretamente os tomadores de empréstimo com os credores (*peer-to-peer lending*). Muitas empresas pequenas conseguem empréstimos pelas *fintechs* após serem rejeitadas por grandes bancos. No entanto, empréstimos por meio dessas *fintechs* são de risco elevado, muito maiores do que pelos bancos tradicionais, na medida em que seus critérios de aprovação não são elevados, na maior parte das vezes ofertando seus produtos para pessoas com "nome sujo", isto é, com dívidas reconhecidas, o que constitui em um modelo de negócio que ainda está sendo aprimorado.

As *fintechs* de Pagamentos (*mobile money*) oferecem a possibilidade de o usuário processar pagamentos por meio de cartões de crédito com opções de parcelamento, boleto ou transferência. Algumas ainda permitem o armazenamento e transferência de dinheiro por meio do telefone celular, quase funcionando como uma conta digital. Em alguns países, como a China, essas *fintechs* estão muito bem inseridas no mercado, com uma alta adesão por parte da população. É discutido o impacto positivo que essas *fintechs* causam na inclusão financeira de países que apresentavam baixa bancarização. Suas receitas são resultado da cobrança de taxas sobre a intermediação dos pagamentos.

### 5.3. O PAPEL DOS AGENTES REGULADORES

Conforme exposto no capítulo 4.4, o Banco Central exerce importante papel no âmbito do sistema bancário brasileiro como fiscalizador de todas as entidades que atuam no Brasil. Dado este cenário, é de se esperar que o Banco Central também acompanhe, de forma coordenada e disciplinada, as inovações tecnológicas vigentes no setor bancário e seus impactos no sistema.

Segundo dados do *website* do órgão, “O Banco Central (BC) trabalha para aumentar o nível de concorrência no sistema financeiro. Em geral, quanto maior a concorrência entre instituições de um mesmo setor, mais eficiente se tornam essas instituições e menores os custos dos produtos e serviços ofertados aos cidadãos”. Mesmo que tímido, é notório o quanto as barreiras regulatórias se dissolveram nas últimas décadas para comportar a entrada das *fintechs* no setor. Desde 2016 com a resolução nº 4.480, a abertura de novas contas digitais tornou-se facilitada pelo Banco Central. Ainda, a resolução nº 4.697 de novembro de 2018 permitiu que

as contas bancárias possam ser fechadas e abertas por meio eletrônico, o que significa que os bancos digitais não precisam se preocupar com o fato de não apresentarem agências físicas.

Ainda assim, a regulamentação desse setor em rápido avanço ainda se apresenta como um enorme desafio pelos principais órgãos brasileiros e mundiais. Muitas *fintechs* são criadas e crescem em um ritmo muito mais acelerado do que as legislações conseguem acompanhar. Arner e Barberis (2015) explicam que essa defasagem ocorre pelos diferentes estágios em que as empresas de tecnologia se encontram, quando ainda são pequenas para serem levadas em consideração (*too small to care*), com baixos riscos e impactos no mercado, evoluindo rapidamente para um estágio muito grande para se ignorar (*too big to ignore*), trazendo agora riscos à estabilidade financeira. Finalmente, podem ainda alcançar o estado de muito grande para fracassar (*too big to fail*), que trariam consequências sérias à economia caso declarem falência. Enquanto em décadas passadas essas transições aconteciam de uma forma gradual, o crescimento acentuado de empresas de tecnologia, como *fintechs*, se tornam uma corrida contra o tempo para as novas regras acompanharem o setor.

O relatório da Secretaria de Política Econômica, publicado em 2019, discute sobre o sistema financeiro brasileiro e sobre quais normas as inovações tecnológicas precisam ser reguladas. Nesse cenário, apresenta-se o modelo regulatório conhecido como *Sandbox*<sup>13</sup>. Esse modelo, também chamado de Banco de Testes Regulatórios, é mais baseado em princípios do que em regras, ou seja, as exigências são mais flexíveis, permitindo que as *startups* tenham mais fôlego financeiro ao reduzir o custo regulatório, na medida em que o negócio ainda é enxuto e em crescimento. Os Bancos de Testes permitem que as empresas atuem com requisitos regulatórios reduzidos e recebam orientações de agentes reguladores sobre como aplicar e interpretar a regulamentação cabível. Assim, em contrapartida, o agente regulador tem acesso aos resultados obtidos dos testes, avaliando os riscos associados à atividade inovadora, podendo intervir caso assuma existir altos riscos ao sistema. Os participantes do mercado, tanto empresa quanto clientes, precisam ser informados previamente dos riscos envolvidos na operação e aceitarem tal condição. No entanto, pode ser exigido que a empresa tenha recursos suficientes para cobrir eventuais prejuízos aos clientes, garantindo os mesmos direitos que as instituições autorizadas já o fazem. O *Sandbox* ainda preencheria uma deficiência da regulação brasileira, na medida que hoje é realizada por várias entidades com difícil comunicação - BC

<sup>13</sup> Sandbox: termo criado por reguladores britânicos visando a promoção da inovação. A regulação sandbox cria um ambiente inovador que permite o teste de produtos e modelos de negócios, sem a influência de regulações vigentes. Atualmente em crescimento, já é adotado em regiões, como Reino Unido, Austrália e Cingapura.

regulando o mercado de crédito, câmbio e meios de pagamento; CVM, o mercado de valores mobiliários; Superintendência de Seguros Privados (Susep) com o mercado de seguros privados; Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc) atuando com a previdência complementar. Ao implementar esse método, seria possível uma maior integração e diálogo entre as entidades, aumentando a eficiência de sua atuação.

Enquanto o país caminha para uma base regulatória mais sólida, que permita o aumento da concorrência do setor de forma organizada e sem risco, ele aos poucos avança nessa direção com algumas normas publicadas pelo Bacen nos anos recentes. Um exemplo disso é o estudo publicado pela FEBRABAN em 2018 que já identificou todas as mudanças regulamentadas nos últimos anos pelo Banco Central visando a adaptação do sistema financeiro com as novas tecnologias existentes. As resoluções nº 4.480 e nº 4.697 facilitam a abertura e encerramento de contas depósitos por meio digital, algo essencial para o funcionamento dos novos bancos que não possuem agências físicas e contam com os meios *online* para se comunicar com seus clientes; em contrapartida, o BC exige que "as instituições financeiras devem ter controles para garantir a identidade de quem abre a conta, a autenticidade das informações exigidas e os procedimentos de prevenção à lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo". Já na resolução de nº 4.630, de 25 de janeiro de 2018, o BC estendeu a possibilidade de abertura e encerramento de contas de depósito por meios eletrônicos aos microempreendedores individuais (MEIs), permitindo que uma maior parcela da população pudesse ter contas em bancos digitais, beneficiando aqueles pequenos negócios que não tinham acesso a soluções bancárias facilmente. A resolução nº 4.474 regulamentou a digitalização e a gestão de documentos digitalizados relativos a operações financeiras, estabelecendo "o procedimento de descarte das matrizes físicas dos documentos digitalizados e armazenados eletronicamente (documentos originais), exigindo que seja produzida uma cópia de segurança dos documentos digitalizados, garantida a confidencialidade e a possibilidade de rastreamento desse documento", oferecendo assim mais um recurso possível para a alavancagem dos serviços dos bancos digitais.

Por fim, a resolução do Banco Central de nº 3.919/10 garantiu a gratuidade das contas operadas exclusivamente por meios eletrônicos, e desta forma garantiu aos bancos digitais uma vantagem de redução de custo dos seu serviços em comparação às contas mantidas nos bancos de modelos tradicionais; a lei de nº 12.865, criada em outubro de 2013, autoriza o funcionamento de instituições de pagamento, permitindo o surgimento de um novo modelo do sistema financeiro, dando o pontapé inicial para a fundação do Nubank e outras fintechs funcionando como instituições de pagamento.

Percebe-se, portanto, que o mercado de regulamentação busca se adequar rapidamente às transformações tecnológicas que surgiram ao longo do século XXI. No entanto, tanto no Brasil quanto no mundo, ainda se é muito discutido e estudado qual a melhor forma de atuação perante a mudança drástica no cenário. A resposta para qual a solução mais eficaz para o mercado ainda é desconhecida e, com o passar dos anos, as medidas serão modificadas e refinadas, objetivando alcançar o melhor modelo que permita ao mercado atingir o seu potencial ideal.

#### 5.4. TECNOLOGIA DAS *FINTECHS*

O surgimento e crescimento das *fintechs* só foram possíveis em decorrência do avanço da tecnologia registrado nas últimas décadas. Todo o modelo de negócio por trás dessas empresas de alta tecnologia só são concretizados com uma forte base de ferramentas que permitem alcançar resultados que antes eram impensáveis.

Uma dessas tecnologias é a *big data*<sup>14</sup>, que permite a armazenagem e a interpretação de um grande volume de dados. Um dos benefícios desta tecnologia é entender melhor o comportamento do cliente, oferecendo produtos e serviços que melhor satisfazem às exigências do mesmo, além de ajudá-lo na tomada de decisões. Por fim, ainda pode ajudar a própria empresa na prevenção de fraudes, ao identificar padrões fora da curva.

*Blockchain* é uma tecnologia muito associada à criptomoeda *bitcoin*, quando na verdade se trata de uma estrutura de armazenagem e transmissão de dados em blocos, que se conectam formando uma "cadeia de bloco". Natarajan (2017) descreve as três características desta tecnologia: habilidade de registrar e compartilhar informações sem a necessidade de uma entidade centralizada de registro; dispensabilidade de confiança entre os participantes da rede, já que essa tecnologia fornece mecanismos de validação que dificultam a atuação de indivíduos que tentem comprometer a integridade das informações da rede; e garantia de ausência de gastos duplos (mesmo ativo ou *token* ser enviado para múltiplas pessoas). Dessa forma, é possível a transferência de quantias de dinheiro sem a interferência de um intermediário, agilizando o processo e tornando-o menos custoso.

<sup>14</sup> Big Data: é o campo que busca estudar, analisar e obter informações de um grande volume de dados, que as antigas tecnologias, como bancos de dados relacionais, já não conseguem mais tratar.



A Internet das Coisas (*Internet of Things*) trata-se da capacidade de objetos captarem e enviarem dados pela *internet* sobre o comportamento de seus usuários. No setor financeiro, uma das principais implicações é com as empresas de seguro, que podem monitorar seus contratantes e analisar os riscos, sua saúde e hábitos, aumentando ou reduzindo o seu prêmio.

Outra funcionalidade muito em uso pelos bancos são as APIs (*Application Programming Interface*) que são "conjuntos de programação, protocolos de comunicação e ferramentas para a construção de aplicações". O resultado desta aplicação é permitir que dois aplicativos se comuniquem entre si, facilitando a integração entre duas interfaces de programas. As empresas podem acessar informações pessoais de seus clientes ao logarem com suas contas sociais, auxiliando na oferta de serviços personalizados. Essa ferramenta é de extrema importância principalmente para as soluções digitais, que precisam ter uma ótima comunicação com seus clientes por meios não-presenciais em sua maior parte.

Muitas vezes atuando com o APIs, o *Open Banking* é a abertura e compartilhamento dos dados do cliente de um banco, com o seu consentimento, permitindo que essas informações sejam usadas em seu benefício. O Banco Central já avançou nos últimos anos na regulamentação dessa nova tecnologia, tendo posto, em dezembro de 2019, em consulta pública propostas de regulamentação do *Open Banking* no Brasil.

*Machine Learning*, ou aprendizado de máquina, é o termo usado para o campo da inteligência artificial que usa dados para interpretar e traçar modelos matemáticos, permitindo que se façam previsões e tomadas de decisões com menores riscos. Ela possui uma forte sinergia com a big data e pode ser usada desde o mercado de ações, até na prevenção de fraudes.

Bancos digitais que não possuem agências físicas se apoiam bastante na Biometria para a identificação de seus clientes. Ela permite que, de uma forma rápida e segura, os clientes do banco sejam identificados por meio de sua impressão digital, expressão facial, sua retina ou até sua voz, tudo por meio do próprio aparelho celular do usuário. Com a identificação, e somente com ela, o cliente é autorizado a realizar pagamentos, saques ou transferências de dinheiro.

Finalmente, a Computação em Nuvem (*cloud computing*) ajuda as *fintechs* no processamento e armazenamento de grandes quantidades de dados e na capacidade de computação, com uma maior flexibilidade e menor custo, em qualquer lugar a qualquer momento. Ao mesmo tempo, é necessário se estar atento aos riscos associados com essa tecnologia, principalmente em questões de cibersegurança.

## 5.5. FINTECHS BANCÁRIAS

Dentro os diversos tipos de *fintechs* existentes, iremos destacar as *fintechs* de soluções bancárias. Para tanto, iremos classificar este tipo de instituição em dois segmentos: bancos digitais e instituições de pagamento.

### 5.5.1. Bancos Digitais

Para dar seguimento à análise das soluções digitais no setor bancário, nos baseamos na definição de “Banco Digital” do estudo apresentado no item 5.2. Os bancos digitais são instituições financeiras autorizadas pelo Banco Central a atuar como bancos comerciais e, portanto, oferecendo produtos e serviços semelhantes aos mesmos. Seu grande diferencial é a ausência de agências físicas, a cobrança de taxas e tarifas reduzidas ou nulas e comunicação 100% por meio da interface *mobile*, sem a necessidade de recorrer a atendimentos presenciais.

Este tipo de instituição oferece as contas digitais que, entre seus diferenciais, conta com cobertura do FGC (Fundo Garantidor de Créditos), que cobre em até R\$ 250 mil por instituição e por CPF (Cadastro Pessoa Física) ou CNPJ (Cadastro Nacional Pessoa Jurídica), em casos de extrajudicial, falência ou insolvência das instituições.

### 5.5.2. Instituições de Pagamentos

Instituições de pagamento são classificadas pelo Bacen como pessoas jurídicas não-financeiras que realizam serviços como pagamentos e movimentação de conta, mas são proibidas de conceder crédito e gerir uma conta corrente. Eles são classificados em três tipos: emissora de moeda eletrônica, quando a conta de pagamento é do tipo pós-paga, com os valores sendo depositados previamente (como exemplo, emissores de cartões vale-refeição); emissora de instrumento de pagamento pós-pago, no qual a conta é do tipo pós-paga, e o cartão de crédito geralmente assume o papel de pagamento dos débitos assumidos (os bancos digitais apostam nesse modelo); credenciadora, que não gerencia uma conta de pagamento, mas permite que estabelecimentos comerciais aceitem instrumentos de pagamento (como exemplo, instituições que assinam contrato com um estabelecimento comercial para a aceitação de cartão de pagamento).

As contas de pagamento autorizadas são os produtos das instituições de pagamento que permitem a movimentação de dinheiro, pagamento de contas e uso do débito por meio de cartões, *internet* ou aplicativos, no entanto, sofrem restrições regulamentares pelo BC, que não permite que o saldo de uma conta seja superior a R\$ 5 mil, que seja concedido crédito, emissão de boleto, que se saque dinheiro (apenas com um pagamento de taxa) e nem que se gerencie uma conta corrente.

Há ainda o caso de contas de pagamento com bancos parceiros, no caso das contas de pagamentos que não são reguladas pelo Banco Central e, então, precisam estar vinculadas a uma instituição financeira parceira para que possam ser operadas. Esse último caso é justificado pela dificuldade em se conseguir uma autorização da instituição de pagamento junto ao órgão regulador que exige o depósito do dinheiro de seus clientes em um Banco Central ou a aplicação em títulos do Tesouro Público Federal, ou seja, um depósito compulsório de 100% (em comparação aos bancos comerciais que depositam cerca de 25% de todo recurso à vista captado). A regulação demanda que todas as contas de pagamento que movimentarem acima de R\$ 500 milhões ou que mantenham R\$ 50 milhões em recursos na conta de pagamento por ano devam passar pelo seu processo de regulamentação

A tabela 3 resume as três categorias de fintechs bancárias discutidas no capítulo.

Tabela 3: Categorização de Fintech Bancária.

Fintechs Bancárias			
	Banco	Instituição de Pagamento	
Conta	Conta Digital	Conta de Pagamento Autorizada	Conta de Pagamento com Banco Parceiro
Características	<p>Acesso por Internet, aplicativos e celular</p> <p>Pacotes sem tarifas ou tarifas reduzidas, pode cobrar ou não mensalidade</p> <p>Pode oferecer empréstimos, investimentos e outros serviços de bancos comerciais</p> <p>Não oferece atendimento pessoal em agências físicas</p> <p>Garantia do FGC</p>	<p>Acesso por Internet, aplicativos e celular</p> <p>Pacotes sem tarifas ou tarifas reduzidas, sem mensalidade</p> <p>Pagamento de contas e movimentação de dinheiro</p> <p>O dinheiro é remunerado em 100% do CDI, em Títulos Públicos Federais</p> <p>Não oferece atendimento pessoal em agências físicas</p> <p>Garantia do dinheiro em Títulos Públicos ou em um conta junto ao Banco Central</p>	<p>Acesso por Internet, aplicativos e celular</p> <p>Pacotes sem tarifas ou tarifas reduzidas, sem mensalidade</p> <p>Pagamento de contas e movimentação de dinheiro</p> <p>O dinheiro é remunerado por CDB - Certificado de Depósito Bancário, associado ao banco parceiro</p> <p>Não oferece atendimento pessoal em agências físicas</p> <p>Não tem garantia de recursos</p>
Exemplo	Banco Inter, Original e Next	Nubank	Neon

Fonte: Elaboração própria.

## 5.6. CARACTERIZAÇÃO DAS PRINCIPAIS *FINTECHS* BANCÁRIAS DO MERCADO BRASILEIRO

Diante do contexto apresentado nos capítulos anteriores, onde vemos os grandes e principais bancos de varejo no Brasil operando em um mercado consolidado, com altas barreiras de entrada e forte poder de barganha, sem incentivos a oferecer um serviço de qualidade, frente a um anseio de parte da população por soluções disruptivas que tragam uma melhor experiência bancária para o consumidor, as soluções digitais surgem como uma nova proposta para o brasileiro, sejam elas Bancos Digitais ou Instituições de Pagamentos.

Independente do tipo de classificação, alguns pilares são comuns às cinco empresas analisadas neste capítulo - Nubank, Neon, Banco Inter, Banco Original e Banco Next - como por exemplo a proposta de valor para o usuário final, o público alvo dos produtos oferecidos e a estrutura de receitas e custos.

A proposta de valor da maioria das soluções bancárias digitais gira em torno de três pilares: taxa, burocracia e *customer experience*. Enquanto os grandes bancos tradicionais levantam uma quantia enorme em receita por meio das taxas operacionais e de manutenção de conta, as soluções digitais oferecem tarifa zero e anuidade gratuita. Além disso, a burocracia é outro fator que chama a atenção dos clientes. Abrir uma conta, requisitar um aumento no limite do cartão ou solicitar um novo cartão são tão simples quanto acessar ao aplicativo. Ainda sobre simplicidade, qualquer ação disponível para o consumidor é feita diretamente por meio da interface, uma vez que não há a figura da agência bancária ou do gerente de conta, oferecendo ao cliente uma gestão e autonomia muito maior sobre o seu dinheiro. O terceiro valor diz respeito à forma de tratamento mais íntima e pessoal por parte da maioria dessas instituições, que buscam solucionar quaisquer questões relacionados aos seus clientes da forma mais clara possível. Isso é observado por meio das interações com seus clientes nas suas mídias digitais, com mais transparência e com foco na ponta, garantindo a melhor experiência ao usuário de suas aplicações.

Sobre o público alvo destas *fintechs*, estas geralmente concentram a porção da população que possui e faz uso de *smartphone*. Em um depoimento dado por David Velez, sócio fundador da startup Nubank, para o canal "*Like a Boss*" da rede de *streaming Spotify*, o cliente mais comum deste tipo de serviço costuma ser aquele que já passou por alguma experiência negativa com uma conta bancária anteriormente, ou seja, um cidadão entre seus 20 e 50 anos de idade. Esta pessoa provavelmente terá uma abertura muito maior para testar uma solução inovadora e diferente e, ao mesmo tempo, embasamento para poder comparar propostas e afirmar qual é a mais adequada para sua vida.

Apesar da linha de produtos oferecidos e a forma como é feito o relacionamento com o cliente serem diferentes em cada uma das cinco empresas a serem analisadas, as fontes de

receita e fatores de despesa seguem um racional bastante similar. Conforme apresentado no capítulo 4, vemos que os bancos tradicionais brasileiros têm em sua estrutura de receita taxas operacionais e lucros provenientes de um enorme leque de soluções como seguros e concessão de empréstimos, além das exorbitantes taxas de *spread* bancário. Nas *fintechs*, esses serviços não são encontrados e, sendo assim, a receita acumulada é muito inferior em comparação ao Itaú, Bradesco e Banco do Brasil. Neste sentido, a forma com a qual elas lucram pode ser mais bem explicada pela redução de custos do que por eventuais taxas cobradas pelos serviços financeiros ofertados.

Por redução de custos, considera-se primeiramente o fato de que estas empresas não contam com agências físicas em seus ativos. Por serem absolutamente digitais, estas *startups* não precisam direcionar parte de sua receita para cobrir esse tipo de despesa. Como comparação, na figura 19, a seguir, podemos notar a dimensão da quantidade de agências físicas de cada um dos três grandes bancos brasileiros.

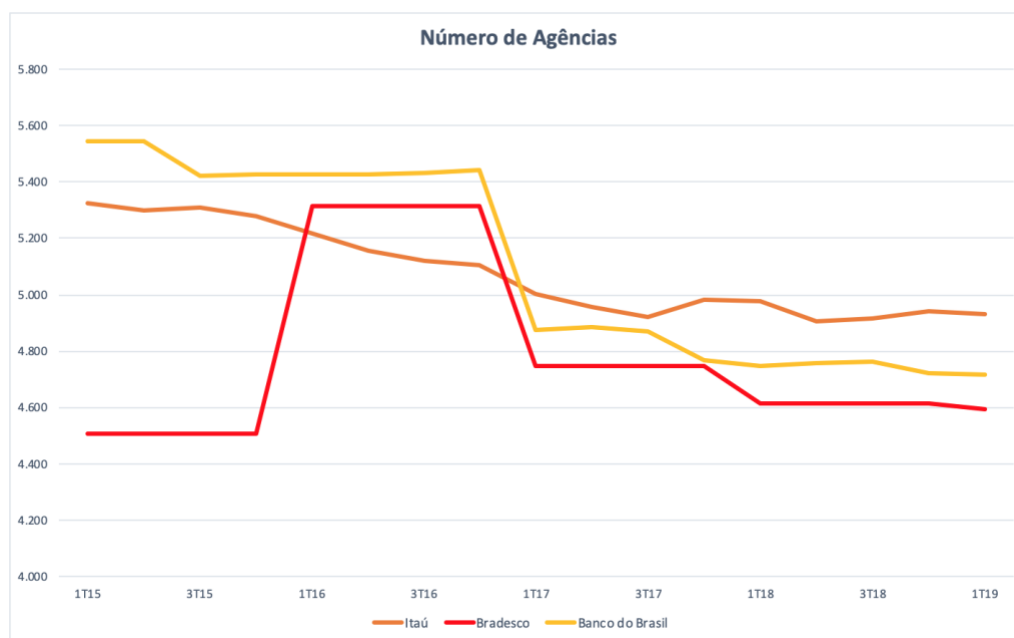


Figura 19: Número de Agências dos Bancos Tradicionais Estudados.  
Fonte: Elaboração própria.

Além disso, por serem extremamente orientadas para tecnologia e automação, são capazes de ter um *headcount*<sup>15</sup> bastante inferior aos dos grandes bancos uma vez que por meio de *softwares*, conseguem elevar a eficiência de seus processos e automatizar muitas atividades que seriam realizadas por trabalho humano. Enquanto Nubank, Inter e Neon contam apenas

<sup>15</sup> Headcount: número de colaboradores de uma empresa.

com algumas centenas de colaboradores, os comerciais tradicionais passam da casa dos 80 mil funcionários cada. Já em suas linhas de receita, apesar de não cobrarem as mesmas tarifas observadas nos bancos tradicionais, estas cobram outros tipos de taxas, juros e multas, que serão apresentadas nas próximas seções. Além disso, deve-se mencionar que também é feito *floating*<sup>16</sup> com o dinheiro depositado nas contas digitais. Estes dois fatores somados contribuem para que a perspectiva de lucro de uma *fintech* de soluções bancárias seja promissora o bastante para que ela possa se sustentar no mercado e prosperar.

A escolha das empresas estudadas se baseou em alguns critérios, como tempo de fundação, relevância no mercado, avaliações positivas em sites de reclamações e número de citações nos meios de comunicações. As cinco empresas lançaram as suas contas digitais de 2016 para trás e têm no mínimo 700 mil correntistas. A exceção se dá por conta do banco Next, que foi fundado em 2017, mas é um subsidiário do banco Bradesco e, portanto, torna-se interessante a sua análise, como o primeiro banco digital fundado pelos bancos tradicionais.

#### 5.6.1. Nubank

Um dos casos de maior sucesso dessa nova revolução bancária, a *startup* brasileira sediada em São Paulo foi fundada em 6 de maio de 2013 por David Vélez e atua hoje como banco digital e operadora de cartões de crédito e débito - seu mais novo produto - no Brasil. Sua base de clientes somou no final de junho de 2019 um total de 10 milhões de clientes, com cerca de 7 milhões destes aderindo à Nuconta, serviço de conta-pagamento do banco. A Nu Pagamentos S.A. é classificada como uma instituição de pagamento, e faz parte do conglomerado liderado pela Nu Financeira S.A., uma sociedade de crédito, financiamento e investimento.

A Nubank aposta na simplificação dos seus serviços para a mais rápida, fácil e barata opção a seus clientes. Seus principais produtos são o cartão de crédito e de débito, a Nubank *Rewards* e a Nuconta, como já mencionada.

Seu cartão de crédito é sem tarifas, ou seja, ele não exige taxa de anuidade, taxa de pagamento de contas e nem taxa de emissão de segunda via. Seu gerenciamento é totalmente feito pelo usuário através do aplicativo, disponível para os sistemas de Google *Android* e *Apple iOS*. A função de cartão de débito foi implementada em dezembro de 2018, novamente

<sup>16</sup> Floating: prática bancária no qual o banco aplica o dinheiro sem movimentação da conta corrente do seu cliente, buscando o lucro através do rendimento desta quantia depositada.

disponibilizando diversas ferramentas pelo aplicativo. Já a Nuconta, lançada em 2017, promete uma experiência desburocratizada, sem papelada, limite e análise de crédito ou ainda necessidade de possuir o cartão do banco. Não existe tarifa de manutenção, de movimentação de dinheiro e pagamento de boletos. No entanto, para o saque em ATM's 24 horas, é necessário o pagamento de uma taxa (R\$ 6,50), justificada pelo uso de redes externas de caixas. Na conta de pagamentos o dinheiro está sempre rendendo, sendo aplicado em Títulos Públicos Federais, prefixado em 100% do CDI (Certificado de Depósito Interbancário), rendendo a um nível superior ao do dinheiro depositado em uma conta-poupança de um banco comercial, por exemplo. Com uma interface amigável, o aplicativo ainda permite um melhor controle do dinheiro depositado, com categorização e controle dos gastos. Por fim, a Nubank *Rewards* funciona como um programa de benefícios do cartão da instituição, no qual cada R\$ 1,00 gasto equivale a um ponto no sistema, que nunca expira e pode ser utilizado de forma a reduzir a fatura com serviços como viagens aéreas, alimentação, hospedagem e com empresas parceiras, como iFood, Uber, Nike, Amazon, entre outros.

Em julho de 2019, foi iniciado o teste do serviço de atendimento para pessoas jurídicas, atendendo por enquanto apenas microempreendedores individuais ou donos de microempresas, prestando apenas os mesmos serviços hoje oferecidos a pessoa física, como o depósito de dinheiro por meio de boletos, transferências ilimitadas por TED, pagamento de boletos e a função de cobrar o pagamento de boleto, enviando mensagem para o cliente por meio de um *link* ou código *QR*. Dessa forma, o Nubank avança na direção de expansão de seu mercado, ameaçando ainda mais a soberania dos grandes bancos.

A empresa conta ainda com uma grande presença nas mídias sociais, contabilizando aproximadamente 2.000.000 de pessoas conectadas entre *Youtube*, *Instagram* e *Twitter* em novembro de 2019. Para consolidar essa presença com canal de comunicação com seus clientes, foi ainda lançado o "NuCommunity", uma comunidade oficial online para a troca de informações, dúvidas e compartilhamento de ideias entre seus participantes, contribuindo para uma maior transparência e proximidade com seus *stakeholders*.

Seu relatório financeiro de 2018 trouxe resultados otimistas, apesar do resultado ainda negativo, esperado para uma empresa ainda jovem e em crescimento, que busca escala e uma diluição dos seus investimentos nos próximos anos. Em relação aos números registrados, sua receita mais que dobrou em relação ao ano anterior, totalizando em R\$ 1,23 bilhão. Seu prejuízo líquido foi de R\$ 100,3 milhões, reduzido em 14,3% em relação ao ano anterior. Tanto o aumento das despesas operacionais em 82% como o crescimento esperado da empresa, como já comentado, justificam o resultado ainda negativo, sendo, no entanto, comemorado pelo CFO

(*Chief Financial Officer*, diretor financeiro) da empresa, Gabriel Silva, mostrando a "capacidade de continuar acelerando o crescimento de clientes, produtos e receita de forma sustentável e com ganho enorme de eficiência operacional".

Em 2018, a Nubank recebeu um aporte financeiro de US\$ 180 milhões da gigante de tecnologia chinesa *Tencent*, totalizando em US\$ 420 milhões de investimentos acumulados em sua última rodada de investimentos, em julho de 2019. Seu crescimento acentuado é refletido pelo alcance de *status* de unicórnio - empresa com avaliação de mercado acima de US\$ 1 bilhão de dólares. Ela é hoje uma das maiores *startups* de capital fechado da América Latina e o maior banco digital do mundo, sendo é avaliada em mais de US\$ 10 bilhões, segundo o *Wall Street Journal*.

#### 5.6.2. Neon

Neon Pagamentos S.A. é uma instituição de pagamento, fundada em 11 de julho de 2016, com uma parceria com o banco privado Votorantim, auxiliando nos investimentos oferecidos.

Suas principais características são: a ausência de agências físicas; conta com uma interface amigável pelo aplicativo no celular, que auxilia no controle e administração do saldo; cartão de crédito e débito, sem nenhuma taxa de manutenção ou de anuidade; cartão virtual para o uso em compras, serviços e assinaturas *online*; tarifa zero para abertura, manutenção e encerramento de conta, emissão de cartão e transferência (via TED) de dinheiro entre contas Neon; as suas cobranças de tarifa ocorrem a partir da segunda transferência para outro banco (R\$ 3,50), saques nos terminais de autoatendimento 24 horas (R\$ 6,90) e depósitos via boleto (R\$ 2,90); modalidade "Neon +", quando é utilizado o cartão físico ou virtual em 10 compras no mês, permitindo a transferência para outros bancos e depósitos via boleto grátis e ilimitados; investimentos em aplicações CDB (Certificado de Depósito Bancário) pelo banco Votorantim; possibilidade de abertura para pessoa jurídica - Neon Pejota - para pequenas e médias empresas interessadas; e sistema de indicação de abertura de conta para amigos, garantindo um pequeno bônus monetário para quem indicou e quem foi indicado.

Seus meios de comunicação variam entre *e-mail*, *chat* do aplicativo e redes sociais, pelos quais interagem com seus clientes para esclarecimentos, atendimentos e abertura de diálogos, investindo na transparência e fidelização com sua marca.



Com um forte investimento em tecnologia, com ferramentas de identificação por *selfie* e tecnologia de segurança, o banco registrou 1,6 milhões de clientes no final de 2018, com um lucro líquido de R\$ 646,1 mil.

### 5.6.3. Banco Inter

O Banco Inter foi fundado em 1994, em Belo Horizonte, como um conglomerado financeiro. Com o passar do tempo, foi desenvolvendo operações de crédito consignado e imobiliário e obteve a classificação do Banco Central para operar como banco múltiplo. Finalmente em 2014, lançou a sua Conta Digital, tornando-se o primeiro banco 100% digital do país. Trata-se de uma conta corrente gratuita, gerenciada por computadores ou celulares do cliente, possibilitando transferências, saques em qualquer caixa eletrônico, depósitos, pagamentos de boletos, entre outros serviços, sem a cobrança de nenhum tipo de tarifa. O banco ainda oferece serviços de cartão de crédito e débito, oferta de crédito (crédito consignado e *home equity*, por exemplo), financiamento imobiliário, investimentos, seguros (automóvel, residencial, proteção financeira e perda e roubo de cartão, em parceria com seguradoras reconhecidas), câmbio e consórcio. Para pessoas jurídicas, como empresas, os serviços incluem a conta digital, crédito, financiamento imobiliário, seguros e câmbio.

O banco aposta em uma estratégia de transparência, sem burocracias, com uma rede digital que garante uma cobertura nacional, aposta em tecnologia de ponta para reduzir o custo marginal, sem necessidade do aumento da estrutura física com agências, permitindo significativos ganhos de escala, para enfim buscar promover a revolução bancária no Brasil. Seu pioneirismo no setor de banco digital concede ao mesmo uma vantagem competitiva em relação aos demais, por suportar uma estrutura mais sólida de um banco reconhecido, permitindo que ofereça uma gama maior de serviços. O banco justifica a ausência de tarifas pela não existência de agências; baixos custos operacionais por seus processos automatizados; sustentabilidade - redução de papéis, energia e outros -; ganhos quando o cliente usa o cartão e movimenta a conta; fidelização do cliente para possíveis outros serviços, como crédito consignado; e satisfação com o cliente permite a indicação para amigos - *marketing* "boca a boca". O saque de dinheiro na rede banco 24 horas são isentos de tarifa, que são custeadas pelo próprio banco. O mesmo acredita na relação de ganha-ganha com seus clientes, para a conscientização do número de saques feitos, o que reafirma o compromisso da plataforma em apostar num relacionamento mais próximo com seus clientes. Finalmente, seu demonstrativo

financeiro de 2018 registrou um lucro líquido de R\$ 69,8 milhões, com aproximadamente 1,45 milhões de correntistas digitais. O Banco Inter é o único banco digital listado na bolsa de valores do Brasil B3, tendo atingido o valor de mercado de R\$ 16 bilhões em agosto de 2019.

#### 5.6.4. Banco Original

O Banco Original é um banco digital que participa do conglomerado financeiro controlado pela *holding* J&F, fundado em 2011 a partir da fusão de dois bancos, o Banco JBS e o Banco Matone, e com três áreas de atuação: *corporate*, agronegócio e varejo, sendo esta última a área de interesse para este estudo. Somente em 2016 foi lançada a plataforma do banco digital de varejo, com suas operações 100% digitais e sem a presença de nenhuma agência de atendimento.

Seu principal enfoque é com a associação de suas operações digitais, com abertura de conta, controle de gastos, investimentos, cheque especial, crédito pessoal, seguros, transferências e pagamentos de boletos por meio do aplicativo do banco. No entanto, diferente da proposta de outros bancos digitais, o Original cobra uma taxa mensal para a conta corrente atualmente no valor de R\$ 12,90, que permite transferências TED e saques ilimitados. Oferece ainda quatro tipos de cartão de crédito bandeirados *MasterCard* e sujeito à aprovação, sendo eles o Original Internacional, o Original *Gold*, o Original *Platinum* e o Original *Black*, sendo apenas o primeiro isento de anuidade, enquanto os outros demandam determinados gastos mensais para que suas anuidades sejam zeradas também. Por fim, o banco oferece o programa *Cashback* Original, um sistema de pontos no qual parte das compras realizadas com o cartão de crédito e débito do banco retornam como um saldo em dinheiro para o portador.

O banco descreve cinco pilares como base de suas operações: inovação; proximidade; simplicidade; confiança; e transparência. Através de seus canais de comunicação digitais, o banco busca alcançar esses pilares, atualizando seus resultados, esclarecendo as cobranças de tarifas, atualizando seus clientes sobre as novas tecnologias implementadas e atendendo possíveis reclamações de seus clientes.

No seu relatório de resultados de 2018, o conglomerado como um todo contabilizou um lucro líquido de R\$ 2,7 milhões, enquanto o banco de varejo totalizou 720 mil contas digitais de clientes no banco.

#### 5.6.5. Next

Fundado em junho de 2017, é um Banco 100% fundado pelo Bradesco, com a proposta de entrar no mercado dominado por jovens empresas de tecnologia, sendo a primeira iniciativa de um grande banco nessa área. Foi desenvolvido por profissionais de diferentes áreas de atuação, como antropólogos, matemáticos e cientistas sociais, e com uma equipe de trabalhadores com um perfil diferente de instituições financeiras tradicionais, o banco busca se distanciar do próprio banco Bradesco atuando de forma independente, apesar de ainda oferecer produtos financeiros exclusivo do banco.

O banco oferece serviço de conta corrente e cartão de débito e crédito. Seu serviço mais básico ("Na Faixa") não cobra tarifas de manutenção da conta ou do cartão de crédito, oferece transferências ilimitadas entre os bancos Next ou Bradesco, 1 DOC/TED para outros bancos por mês e saques ilimitados em caixas do Bradesco ou da rede Banco24Horas. Seus outros pacotes ("Na Medida", "Tem Tudo" e "Turbinado") cobram valores de mensalidade, com o retorno de maiores limites de crédito e cartão internacional.

Por meio de seu aplicativo, o banco aposta em diversas funcionalidades que contribuem para a melhor experiência do usuário. Seu serviço chamado de "*Flow*" ajuda o cliente a melhor organizar as suas finanças e orçamento, separando uma dada quantidade de capital por categoria à rigor do mesmo. A funcionalidade "Vaquinha" permite que se organize o recebimento de dinheiro e controle quem pagou ou não, enviando convites para colaborar na coleta de dinheiro para algum tipo de evento ou confraternização. O "Objetivo" ajuda os clientes que querem ver suas economias acumularem com o tempo, permitindo que o banco separe certa determinada quantidade de dinheiro para aplicar em um fundo de investimento de controle do Bradesco, permitindo o rendimento da quantia isolada. Por fim, tem-se a função "Mimos", que não funciona como um sistema de pontos, mas na verdade oferece descontos em empresas parceiras, atualmente mais de 300 empresas de áreas como alimentação, entretenimento ou educação, ao realizar o pagamento com o uso do cartão de débito ou crédito.

Em junho de 2019 o banco registrou cerca de 1,1 milhão de clientes ativos na plataforma, sendo 77% dessas novas aberturas de contas não provenientes do banco Bradesco e com 80% dos clientes na faixa etária entre 18 a 34 anos. O banco não apresenta seu resultado financeiro, no entanto ainda opera com prejuízo líquido, algo recorrente em empresas de tecnologia ainda em fase de expansão.

## 6. O IMPACTO DO SURGIMENTO DAS *FINTECHS* NA DINÂMICA DO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO

É muito comum que hoje em dia as pessoas queiram comparar os serviços oferecidos pelos bancos comerciais com os oferecidos pelas *fintechs* e se questionarem sobre a presença concomitante de ambas as soluções no mercado. Os bancos comerciais tradicionais se tornarão obsoletos? As *fintechs* quebrarão os bancos comerciais ou se tornarão serviços complementares a estes? Na realidade, será que as *fintechs*, no final das contas, serão apenas uma bolha na economia? Ou a concorrência entre as soluções digitais e tradicionais de fato trará uma revolução no setor bancário? Segundo Isaac Kassin, cofundador da startup *fintech* Exeq, dos Estados Unidos, a união entre bancos e *fintechs* trarão mudanças na indústria que ajudarão a fazer operações bancárias do jeito que devem ser.

Diante desses questionamentos, serão estudadas algumas mudanças em andamento relacionadas ao compartilhamento de dados, bem como o segmento da população brasileira que adere a este tipo de inovação, quais são as motivações por trás daqueles que não o fazem, as razões de otimismo e pessimismo desse novo mercado e a reação dos bancos comerciais tradicionais frente à concorrência.

### 6.1. COMPARTILHAMENTO DE DADOS E O OPEN BANKING

Nos últimos anos, o termo *Open Banking* surgiu no mercado bancário, atraindo a atenção cada vez mais tanto dos *players* do setor como também dos *stakeholders*. Em abril de 2019, o Banco Central emitiu um comunicado que determina os requisitos fundamentais para a implantação do Sistema Financeiro Aberto (ou *Open Banking*) no Brasil. Ele classifica o termo como sendo "o compartilhamento de dados, produtos e serviços pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas, a critério de seus clientes, em se tratando de dados a eles relacionados, por meio de abertura e integração de plataformas e infraestruturas de sistemas de informação, de forma segura, ágil e conveniente". O comunicado ainda prevê um plano para que o sistema esteja em funcionamento no segundo semestre de 2020.

Podemos esperar mudanças significativas na conjuntura atual estabelecida. O próprio BC admitiu que com essa mudança espera-se alcançar maior eficiência do sistema bancário brasileiro, redução de taxas e aumento na competição. No entanto, ainda é cedo para determinar as reais consequências de tal implementação. O que de fato é garantido é a mudança na relação

de poder do cliente do banco com suas próprias informações: a partir do momento em que ele escolhe com quem ou o que será compartilhado de suas informações, ele não estará mais preso a uma única instituição e ele mesmo poderá decidir o que fazer com as informações relacionadas ao seu dinheiro. Uma pessoa com uma conta em um banco, cartão de crédito em outro e poupança em um terceiro, poderá juntar todas essas informações em um só lugar onde irá gerenciar todos esses dados de forma simultânea.

Isso abre o universo de surgimento de novas empresas e serviços exclusivos que sejam responsáveis apenas pelo gerenciamento dessas informações, buscando as finalidades exatas exigidas pelo cliente, como o melhor fundo de investimento, ou até crédito com juros baixos. Além disso, os bancos poderão se beneficiar na melhoria da qualidade de serviços básicos oferecidos por eles atualmente, isto é, ao invés de se preocuparem com o desenvolvimento de novas ferramentas para os milhões de clientes, eles poderiam concentrar seus esforços em desenvolver seus instrumentos atuais e deixar para que outros desenvolvedores apliquem novas funcionalidades que atendam seus clientes de forma mais apropriada. O cliente, portanto, seria atendido da melhor forma possível em todas as partes do processo.

Um dos primeiros expoentes de atuação no país foi o banco holandês ING, com a criação do ING Direct Brazil na metade da década, um banco digital que possuía uma plataforma de *open banking* que permitia a seus clientes o melhor gerenciamento de seus recursos e o pagamento de compras por meio da própria ferramenta. Apesar do encerramento das atividades em nível nacional, ainda se encontra em funcionamento em alguns países europeus. Entre exemplos atuais de *Open Banking*, ainda que de uma forma simplificada, é o aplicativo *GuiaBolso*. O objetivo do *app* é ajudar no controle financeiro pessoal do usuário, com funções que categorizam e administram melhor os gastos. Para tanto, o usuário cadastra sua conta e autoriza o aplicativo a ler os dados passados. Ele ainda não retira os extratos diretamente dos bancos, o que é esperado acontecer no próximo ano com o aval do Banco Central. Porém, em agosto de 2019, o aplicativo deu um passo à frente e fechou uma parceria com o Banco Original, que com autorização prévia, sincronizará as movimentações da conta, uso de cartão de crédito e débito, investimentos e histórico de renda e gastos do cliente do banco digital.

## 6.2. OS IMPACTOS NA POPULAÇÃO BANCARIZADA

Para uma empresa que busca se inserir em um mercado de alta concorrência, a inovação se torna um fator relevante para a sobrevivência de seu negócio. Porter (1980) afirma que para uma empresa alcançar uma vantagem competitiva é necessário que ela crie valor num produto ou serviço que não possa ser copiado por seu concorrente. Afirma ainda que duas fontes da vantagem competitiva são o baixo custo de operação e a diferenciação dos seus produtos e serviços.

Por meio de suas características inovadoras, as novas soluções bancárias buscam atingir vantagens competitivas em relação aos *players* mais tradicionais no mercado e produzir valor que seja percebido pela população bancarizada. Algumas de suas vantagens se destacam:: serviços ilimitados e sem tarifas, como TEDs, manutenção de conta e de cartão de crédito; rendimento do valor em conta acima do observado na conta poupança dos bancos comerciais e bancos múltiplos; fácil utilização das aplicações *online*; facilidade em abertura de conta; inexistência da necessidade de espera em filas para a resolução de problemas, sendo esta feita todo por meio de interfaces digitais, principalmente o *mobile app*; maior transparência e comunicação com seus clientes, buscando explicar a funcionalidade de todos seus produtos e atender a todas as questões, em uma linguagem mais informal, criando um relacionamento muito mais próximo com o consumidor e focando em oferecer ao consumidor a melhor experiência possível ao utilizar seu produto ofertado; e, por fim, por serem empresas que investem muito em tecnologia de ponta, sua experiência com tratamento de dados se traduz em grande eficiência nas suas operações.

Nesse cenário, é plausível imaginar que tais vantagens atraiam uma parcela particular da população brasileira. Um estudo realizado pela consultoria especializada em comunicação e *marketing* de relacionamento, Cantarino Brasileiro, em 2018, entrevistou quase mil pessoas e buscou definir o perfil dos clientes de bancos digitais: cerca de 59% dos usuários dos bancos digitais têm até 29 anos e somente 7% têm mais de 50 anos; 6% dos entrevistados possuem só a conta digital, enquanto 44% têm uma conta tradicional e digital; 50% disseram que tiveram contato com os bancos digitais por suas mídias sociais e 33% por indicação de pessoas próximas; a segurança pareceu como o fator de maior preocupação na adoção do modelo digital, sendo que 70% da população afirmou abandonar o banco digital caso não se sentirem seguros com o mesmo. As novas soluções bancárias apelam para uma população mais jovem e muito conectada digitalmente, ainda em início de carreira e com baixo capital acumulado, com um perfil mais propenso ao risco.

Por outro lado, algumas características são descritas como pontos fracos dessas inovações que podem não atender muitos usuários. Em especial, alguns serviços desses bancos

ainda estão em desenvolvimento, menos completos ou inexistentes em comparação aos tradicionais. A segurança dos dados e a credibilidade, como dito, são fatores relevantes que afastam aqueles avessos ao risco em apostar em um mercado ainda em crescimento. A regulamentação junto do Bacen também é vista como um empecilho, que limita o saldo na conta-pagamento, por exemplo. É de se imaginar que tais entidades sejam vistas com incerteza por pessoas mais velhas e conservadoras, com um volume maior de recursos, avessos ao risco, e interessadas em soluções que ofereçam mais serviços. Ainda há o caso daqueles que não se adaptam às novas tecnologias e se sintam mais confortáveis em resolver seus problemas pessoalmente por meio das agências bancárias.

Para melhor visualização das diferenças entre as soluções bancárias existentes, foi elaborada a tabela 4, que lista os principais serviços oferecidos pelos cinco digitais e os três bancos tradicionais já caracterizados.

Tabela 4: Quadro de Serviços Oferecidos pelos Bancos.

	Nubank	Inter	Neon	Original	Next*	Itaú	Bradesco	Banco do Brasil
Pagamento de Conta e Boletos	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Pagamento de Concessionárias	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Pagamento de Impostos	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Pagamento de Folha Salário		✓				✓	✓	✓
Emissão de Boletos		✓		✓		✓	✓	✓
TED	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cartão de Crédito	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Cartão de Débito	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Crédito/ Financiamento		✓		✓		✓	✓	✓
Investimento	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Saque	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Internet Banking	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Conta PJ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Conta PF	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Seguro		✓		✓		✓	✓	✓
Câmbio						✓	✓	✓
Previdência Privada						✓	✓	✓
Título de Capitalização						✓	✓	✓
Consórcio						✓	✓	✓
Tarifas					✓	✓	✓	✓
Mensalidade				✓	✓	✓	✓	✓
Agências Físicas						✓	✓	✓

✓	Paga Taxa
✓	Pelo App mobile
✓	Apenas para contas PF
✓	Limitado a 1 TED/DOC de graça
*	Banco digital do Banco Bradesco

Fonte: elaboração própria.

Todas as mudanças propostas pelos bancos digitais impactam em diferentes graus de intensidade o mercado consumidor do setor - a população bancarizada. Visto que muitas das diferenças entre os digitais e os tradicionais chamam cada vez mais a atenção da população em

geral, a concorrência busca diminuir a margem de distância entre os serviços ofertados. Os tradicionais estão reagindo aos novos entrantes modificando os seus modelos de negócio e se adaptando ao novo ambiente nos quais estão inseridos, como será visto a seguir.

### 6.3. COMO OS BANCOS TRADICIONAIS ESTÃO REAGINDO

Para Porter (1980), a inovação é uma das principais estratégias competitivas que garantem o crescimento e sobrevivência de uma empresa, gerando vantagens competitivas. Diante do cenário de inserção no segmento bancário brasileiro, as *fintechs* têm tornado o setor ainda mais competitivo para os bancos comerciais, que têm se mostrado cada vez mais interessados em aderir às soluções digitais e mostrar-se mais tecnológicos ao mercado, de modo que não fiquem atrás da concorrência.

O Banco do Brasil, por exemplo, publicou em sua página de Relações com Investidores seu relatório anual de 2018 junto de algumas informações a respeito das estratégias para os próximos quatro anos de atuação do Banco. Dentre os dados apresentados e interpretações acerca dos números, o banco afirma que “continuaremos a investir na transformação digital, por meio da qual temos aperfeiçoado continuamente métodos, produtos e canais, tornando-os mais simples, ágeis, inovadores, integrados e orientados à jornada dos clientes.”. É registrado o número de 11,8 milhões de usuários recorrentes (acessado em um período de 90 dias) do *mobile banking* e 2,7 milhões de usuários nativos digitais, isto é, clientes que iniciaram o relacionamento com o banco por meio de canais digitais apenas. Além disso, o *report* expõe, em uma seção nomeada Incertezas, alguns questionamentos sobre o futuro do sistema bancário no Brasil, dentre os quais destacam-se os apresentados na figura 20:





Figura 20: Incertezas em Relação ao Futuro do Sistema Bancário.

Fonte: Banco do Brasil, "Relatório Anual 2018", página 57.

O Banco Itaú não reage de forma diferente no que diz respeito às novas soluções tecnológicas. Dentre as seis frentes estratégicas anunciadas pela empresa de capital aberto, uma delas é justamente a Transformação Digital, acompanhada dos seguintes desdobramentos: aceleração do processo de transformação digital; aumento na produtividade da área de Tecnologia da Informação; difusão da mentalidade digital por todo o banco; e eficiência e melhoria na experiência do usuário e satisfação dos clientes. Observa-se também que, no Relatório Institucional do primeiro trimestre de 2019 publicado em sua *webpage*, o banco expõe o plano de ampliar em 10 vezes a oferta digital para os próximos anos com uma plataforma tecnológica. Além disso, inspirado nas *fintechs* nascentes no país, o Itaú apostou em lançar no terceiro trimestre deste ano um novo aplicativo de pagamentos chamado ITI, com a proposta de ser mais um serviço inteiramente digital para o cliente. São contabilizados ainda cerca de 11,9 milhões de pessoas físicas com acesso a sua conta corrente por meio digital, isto é, pela *internet*, celular ou mensagem SMS do banco de varejo. A figura 21 mostra a participação das operações digitais no banco:

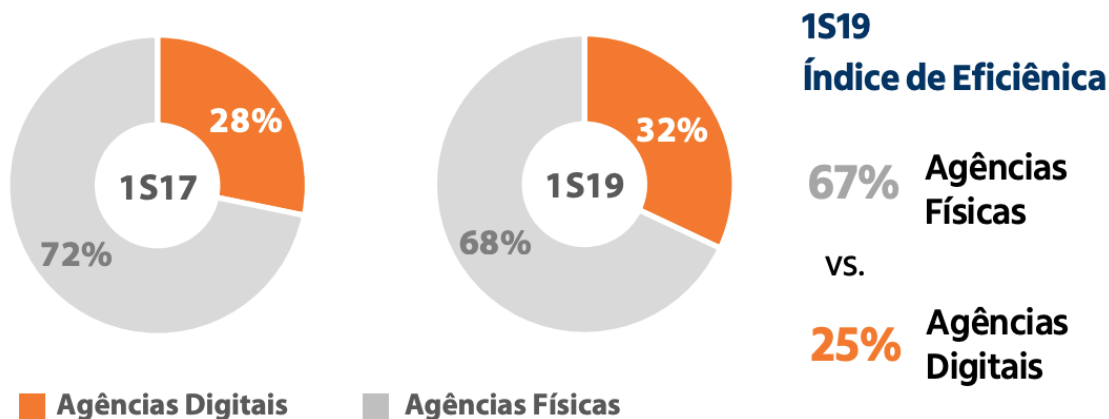


Figura 21: Participação das Operações Digitais no Produto Bancário do Varejo.  
Fonte: Banco Itaú.

De forma semelhante, o Banco Bradesco não deixou de expor sua visão tecnológica para o setor. Dentre os passos dados em direção a manter a competitividade no segmento bancário, o Bradesco elenca três fatores essenciais. A Transformação Digital é o primeiro deles, representado pelo foco na experiência do cliente com serviços de melhor qualidade e novos produtos e tecnologias, como foi feito com o lançamento da BIA (Bradesco Inteligência Artificial) - um *chatbot* criado com a intenção de ser um atendimento imediato para os clientes. O segundo fator elencado diz respeito ao *Open Banking*, em que empresas terceiras sejam capazes de desenvolver novas linhas de negócios e, assim, o banco consiga alcançar novos segmentos. Por fim, tem-se a construção do Banco Digital Next como último elemento que surge na apresentação institucional do primeiro trimestre de 2019 como fatores determinantes para o futuro. O Banco Next, banco digital já descrito no capítulo anterior, é hoje um subsidiário do Bradesco que oferece conta e cartão gratuitos, um modelo de negócio bastante similar ao das *fintechs*. Somado a isso, o banco Bradesco conta com cerca de 16,4 milhões de correntistas digitais, que usam seus serviços por *mobile* ou *internet banking*.

Apesar das incertezas e da evidente preocupação em estarem presentes no segmento digital como forma de não perder espaço no mercado, os três bancos mencionados apresentaram resultados de desempenho bastantes positivos no primeiro semestre de 2019 segundo os *reports* publicados para investidores. O Banco do Brasil, por exemplo, obteve um Lucro Líquido Ajustado de R\$ 4,4 bilhões entre abril e junho, o que representa um crescimento no índice de 36,8% em comparação ao mesmo período em 2018. Da mesma forma, o Itaú apresentou resultados comprovando prosperidade nos números. O lucro líquido recorrente atingiu R\$ 7,0 bilhões, com um retorno recorrente sobre o patrimônio líquido de 23,5% no segundo trimestre de 2019, com um aumento anual do número de correntistas de 10,1%.

Quanto aos resultados do Bradesco divulgados ao fim do segundo trimestre do ano, o lucro líquido recorrente do banco chegou a atingir R\$ 6,5 bilhões.

Os resultados financeiros destes grandes bancos levam a crer que as novas *fintechs* do mercado ainda não foram capazes de abalar seus desempenhos, por outro lado, o impacto das concorrentes torna-se visível em aspectos que não se limitam apenas à transformação digital. Os tradicionais bancos também estão adotando algumas medidas no que se relacionam ao corte de custos. No mês de julho de 2019, iniciaram-se programas de desligamentos voluntários tanto no Banco do Brasil quanto no Itaú. Com o propósito de reduzir o *headcount* a fim de melhorar a eficiência no atendimento prestado e reduzir o excesso de pessoal em algumas praças, os bancos passaram a oferecer alguns incentivos aos colaboradores que aderissem ao programa. Além no corte de custos alcançado por meio da baixa no número de empregados, alguns destes bancos estão começando a fechar as portas de algumas unidades das agências físicas espalhadas pelo país. Devido a maior demanda por serviços digitais, os bancos conseguem reduzir a necessidade da elevada quantidade de pontos de atendimento existentes hoje. Neste sentido, o racional das organizações tem sido eliminar as agências que se encontram muito próximas umas das outras, uma vez que há uma redução na busca por elas. Assim, no primeiro semestre de 2019, o Itaú já encerrou 212 agências físicas e o Bradesco 36, segundo dados publicados no jornal O Globo.

Com isso, o que se percebe no curto prazo do ponto de vista do consumidor, é uma maior oferta de serviços oferecidos por meio de plataforma digitais, focados em qualidade e experiência do usuário por meio de uma interface amigável, o que é bastante positivo para o mercado. Quanto às previsões para médio e longo prazo, estas serão discutidas nos capítulos seguintes.

#### 6.4. O CENÁRIO ATUAL: DADOS DO SETOR

Dados atuais do setor bancário indicam como o sistema está se adaptando às novas necessidades dos clientes e às novas tecnologias do século XXI. Enquanto alguns contribuem para a afirmação das novas soluções bancárias, alguns pontos destacados mostram que a revolução no sistema bancário nacional ainda está longe de ser atingida. É esperado que, após tal discussão, seja possível entender melhor o verdadeiro impacto na atual conjuntura bancária nacional, e se os bancos digitais se candidatam a atuar como disrupções de mercado, como as já mencionadas na literatura correspondente.

O dado inicial discutido relaciona-se com as regulações do governo. Como já apontado anteriormente, o governo brasileiro acompanha com atenção as mudanças do setor. Diversas regulamentações foram aprovadas nos últimos seis anos que beneficiaram os novos entrantes do mercado. Como destaque, as resoluções nº 4.480/2016, Diário Oficial da União - DOU, seção 1, página 15, e nº 4.697/2018, DOU, seção 1, página 24, que facilitaram a abertura e encerramento de contas depósitos por meio digital; a resolução nº 4.474/2016, DOU, seção 1, página 15, que regulamentou a digitalização e a gestão de documentos digitalizados relativos a operações financeiras; a resolução nº 3.919/2010 que garante a gratuidade das contas operadas exclusivamente por meios eletrônicos; a lei de nº 12.865, de outubro de 2013, que autorizou o funcionamento de instituições de pagamento, um novo modelo do sistema financeiro, e permitiu a fundação do Nubank e outras *fintechs*.

O número de MEIs (microempreendedores individuais) atingiu a marca de 9 milhões em outubro de 2019, segundo dados do Portal do Empreendedor, um crescimento de 21,6 % no período de 12 meses. A categoria foi criada em 2009 pelo governo e engloba negócios que faturam até 81 mil reais por ano (ou R\$ 6,7 mil por mês) e possuem no máximo um empregado. Desta forma, ao obter o registro o empreendedor passa a ter direito a CNPJ, emissão de notas fiscais, aluguel de máquinas de cartão e outros direitos previdenciários. O programa de incentivo ao registro de MEIs busca tirar a informalidade de pequenos negócios e trabalhadores autônomos, garantindo uma maior estabilidade ao sistema econômico. A expansão da categoria é influenciada pelo lento crescimento da economia do país e pelos altos níveis de desemprego, mas é uma oportunidade de alcance dos benefícios de uma conta digital para este segmento do mercado que busca um serviço bancário para a consolidação do seu negócio, que historicamente não contava com o apoio de bancos tradicionais em seus negócios.

O perfil do cliente bancário brasileiro também é um motivo para a aposta nos bancos digitais. Em pesquisa realizada pela consultoria Deloitte em 2019 sobre a satisfação com os serviços bancários apontam que 53% dos brasileiros se mostram completamente satisfeitos, enquanto a média mundial é de 63%. Ainda é identificado que 51% dos brasileiros são classificados como "aventureiros digitais" (usuários ávidos de canais digitais), contra a média global de 28%. Em outra pesquisa em parceria com a Febraban sobre tecnologia bancária de 2019, foi registrado o crescimento e o domínio do *mobile* e *internet banking* como meios de realização das transações bancárias no Brasil, contando com a parcela de 60% de todas as transações. A figura 22 mostra a representatividade de cada canal de transação bancária.

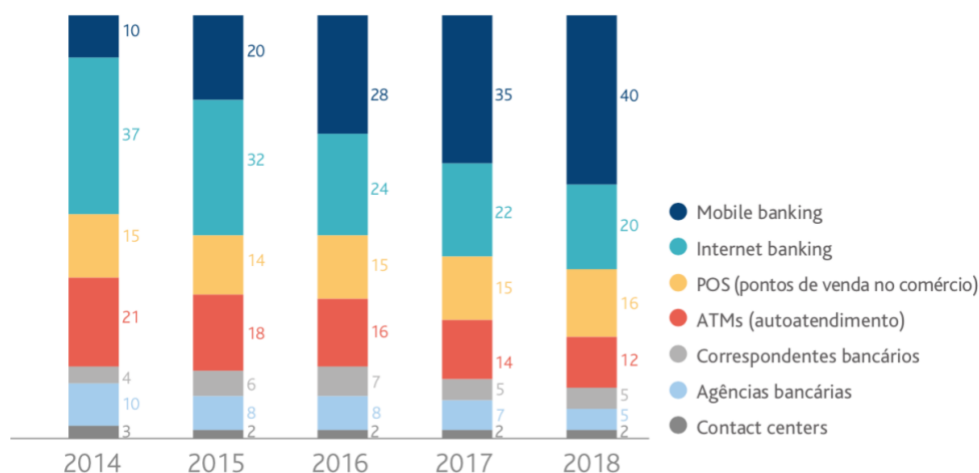


Figura 22: Composição das Transações Bancárias no Brasil por Canal (em %).  
Fonte: Febraban.

Em relação ao número da população com acesso à internet, dados do IBGE pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) de 2017 registrou uma parcela de 75% da população brasileira com acesso, um aumento de 6% em comparação com 2016. Já em relação à penetração do uso de *smartphones* no país, o relatório da McKinsey "Brazil Digital Report" (2019) indica que 71% da população já utiliza o dispositivo móvel diariamente. A figura 23 mostra a comparação do país com o resto do mundo.



Figura 23: Porcentagem da População que Utiliza Smartphones.  
Fonte: "Brazil Digital Report" (2019), McKinsey.

Em relação aos custos operacionais para o setor digital, o cenário também é positivo. Em um planejamento de longo prazo, é notório que os custos tanto de CAPEX - Capital Expenditure (custos de aquisição de bens de capital) quanto de OPEX - Operational Expenditure (custos de operação) dessas empresas digitais é consideravelmente menor. Um estudo publicado pelo MIT - Instituto de Tecnologia de Massachusetts, sobre a estrutura dos bancos digitais internacionais, como o Fidor Bank (Alemanha), Atom Bank (Reino Unido), LHV Pank (Estonia), e DBS Digibank (Singapura), contabilizou um custo 60-80% menor para se construir, 30-50% menor para se manter e uma mão-de-obra 10-15% menor que os bancos tradicionais com agências físicas (Lipton *et al.*, 2016). O resultado é um modelo de negócio mais enxuto, eficiente e flexível que se adequa melhor a um mercado extremamente competitivo.

Se por um lado os custos são reduzidos, os bancos digitais ainda evoluem com seus serviços, em qualidade e quantidade, resultando em poucas fontes de receita. Como exemplo o Nubank, suas principais fontes são a taxa *interchange* (taxa de 5% cobrada para o lojista em toda compra com o cartão de crédito, que é dividida ainda com a máquina de cartão e com a Bandeira) e os juros cobrados pelo atraso ou financiamento da fatura do cartão. Para garantir a maior rentabilidade possível do seu negócio, estes bancos precisam garantir a eficiência dos seus processos, apostando em tecnologia e interfaces de atendimento (aplicativo, *site*, redes sociais) de alto nível, que justifiquem a ausência de atendimentos presenciais.

Lipton *et al.* (2016) mostram como esse modelo é atrativo para os investidores, ao se adequarem melhor às necessidades dos clientes na nova era digital, em comparação aos bancos tradicionais. Um menor gasto com imóveis, com manutenção de sistemas legados de TI (sistemas de tecnologia da informação ultrapassados e obsoletos) e com o menor número de funcionários em período integral são algumas das características destacadas para o progresso dessas novas soluções bancárias. Como exemplo, é citado o Atom Bank (Reino Unido) que pretende crescer para um negócio de 5 bilhões de euros em cinco anos com apenas 340 funcionários em sua folha de pagamento, enquanto o banco tradicional Metro Bank (Reino Unido) possui cerca de 2.200 trabalhadores em tempo integral. *Startups* ou empresas inovadoras de tecnologia são em sua maioria atraentes na visão de investidores e atraem rodadas de investimento de terceiros interessados no crescimento da mesma. O Nubank, por exemplo, é considerado uma empresa unicórnio - valor de mercado superior a 1 bilhão de dólares -, tendo atraído em julho de 2019 mais de 400 milhões de dólares junto ao fundo americano chamado TCV. Ela está em processo de rápida expansão de seus negócios, com contratação de novos funcionários e abertura de escritórios na Argentina, México e Alemanha.

Em relação aos serviços oferecidos, Lipton *et al.* (2016) destaca os pagamentos digitais (pagamento por celular ou por *internet*, que podem ser feitos doméstica ou internacionalmente, alcançando um número maior de clientes, inclusive os desbancarizados); a carteira digital (essencial para o comércio digital, otimizando os custos de transação e financiamento para operações bancárias); vendas digitais de produtos bancários (utilizando a inteligência artificial, serviços como empréstimos, depósitos e hipotecas são oferecidos por canais digitais, em sintonia com as tendências comportamentais e de preferência das novas gerações); *multichanneling* (canais de comunicação variados e integrados entre o cliente e o banco, que são trunfos desses bancos para aumentar as vendas e a lealdade dos seus consumidores); planejamento financeiro digital e *roboadvisory* (novamente com o auxílio da inteligência artificial são oferecidos serviços que auxiliam o controle das finanças dos clientes e ajudam montar a melhor carteira de investimento com robôs de investimento, aumentando a interação entre o banco e o cliente, e construindo uma maior base de confiança no relacionamento entre eles); uso inteligente do *big data* (análise avançada de dados permite ao banco oferecer serviços exclusivos e personalizados aos seus clientes); e atendimento às pequenas e médias empresas (a junção da inteligência artificial com o *big data* permitirá um melhor modelo de gerenciamento de risco de crédito a pequenas e médias empresas, atendendo uma grande parcela que não é absorvida pelos bancos tradicionais). Todos esses serviços dos bancos digitais melhores capturam valor para os consumidores bancários do que os bancos tradicionais conseguem oferecer nos moldes antigos.

Algumas particularidades desta classe podem contribuir para o seu sucesso no longo prazo, como por exemplo a sinergia entre as *fintechs* e os bancos digitais. Empresas jovens de tecnologia têm pensamentos e diretrizes semelhantes que se complementam, e essa proximidade entre os atores pode representar um fator para o melhor funcionamento dos produtos para os clientes de ambos os negócios, que utilizam os dois serviços em espécies de parcerias entre as empresas, aproveitando a sinergia existente entre suas culturas operacionais, resultando em serviços exclusivos. Como exemplo recente, temos o Banco Original e o aplicativo *GuiaBolso* atuando em parceria em aplicações em *Open Banking*. Outro fator em sua vantagem é o seu modelo de negócio que já nasce digital. Eles, portanto, apresentam uma maior eficiência e agilidade nas suas operações, por não terem agências físicas, serem especialistas em tecnologia e adotarem uma cultura de trabalho inovadora. Os grandes bancos ainda estão em processo de reestruturação, com adoção de novos canais digitais, de novos produtos digitais, de integração das novas tecnologias e mudança de cultura comportamental

visando o reposicionamento estratégico, com a associação a algumas *startups* financeiras visando acelerar o processo.

O *marketing* praticado por esses novos *players* também se destaca. Kotler (2016) destaca o surgimento de uma nova era chamada de *marketing* 4.0. Ele discute que nesse momento as empresas encaram a revolução digital, no qual seus clientes são influenciados cada vez mais pelas opiniões sociais compartilhadas em comunidades *online* e surge um maior senso de inclusão e participação comunitária. Por esse motivo, as redes sociais são um poderoso instrumento de comunicação entre a empresa e seus atuais e potenciais clientes. Os bancos digitais já possuem uma forte presença nessa frente de atuação, destacando-se por sua presença em redes sociais como *Facebook* e *Instagram*, ou ainda comunidades entre seus atuais clientes (*NuCommunity*, com o Nubank), buscando se aproximar com seus consumidores e melhorar a sua imagem e transparência. Sentimentos de fidelização e identificação com a marca são comuns entre os seus clientes, que defendem e "vestem a camisa" do banco escolhido.

Grande parte de sua estratégia de *marketing* também passa por distanciar sua imagem dos grandes bancos já estabelecidos. Os bancos tradicionais com os seus modelos de negócios já conhecidos acumulam anos de insatisfação de seus serviços com os seus clientes. Longas filas de atendimento, serviços burocráticos e lentos, taxas de serviços e de administração, entre outras práticas desgastadas contribuíram para o descontentamento e associação negativa à imagem dos grandes bancos. Os novos *players* do setor têm a oportunidade de captarem essa população que busca novas soluções. Muito se explica, portanto, quando os digitais deixam claro que não se interessam em processo de *M&A*<sup>17</sup> com outros bancos tradicionais. A cofundadora da Nubank, Cristina Junqueira, acredita na postura da empresa como desafiante do sistema e defende que não enxerga uma venda da mesma para um concorrente do mercado.

O grande foco de segmento de atuação de mercado por parte dessas novas soluções bancárias são as novas gerações. As gerações que cresceram com o computador pessoal e com a *internet* são os maiores adeptos dos bancos digitais. Carlin et al. (2017) destaca como a taxa de adoção das *fintechs* varia por faixa etária, com os *millennials* (nascidos no início da década de 80 até o final da década de 90) a geração com o maior índice de aceitação. É de se esperar que com o passar do tempo essa geração e as gerações futuras tenderão a ser a maioria no mundo e adotem essas novas tecnologias no seu dia-a-dia. Além de focar nas novas gerações, os bancos digitais podem apostar na criação de mercado também, por meio da população

<sup>17</sup> M&A: mergers and acquisitions, ou fusões e aquisições, é uma decisão estratégica corporativa, na qual empresas se associam, com a criação de uma nova empresa ou a absorção de uma por parte de outra, objetivando o crescimento no mercado.



desbancarizada. Uma pesquisa realizada pelo Instituto Locomotiva (2019) contabilizou um total de 45 milhões de brasileiros desbancarizados, ou seja, que não movimentaram a conta bancária há mais de seis meses ou não têm nenhuma conta em banco. Além disso, 86% destes estão inseridos nas classes econômicas de menor renda (C, D e E) e 50% estão na faixa etária entre 16 a 34 anos. Esta grande parcela da população representa uma boa oportunidade para os bancos digitais crescerem ao captarem novos clientes, já que eles possuem métodos mais flexíveis para atender seus usuários, sem necessidade de agências físicas em suas cidades, por exemplo. A atuação dos bancos digitais pode contribuir para a melhor estruturação do sistema bancário brasileiro, na medida em que os bancos tradicionais são ineficazes em atender parte da população com seus serviços, devido aos seus métodos ultrapassados.

O surgimento e o avanço dos bancos digitais são refletidos em dados de conquista de mercado por parte desses novos entrantes. O número de contas de clientes dos próprios bancos demonstra a evolução e a parcela de *market share* absorvida por eles. Apesar de ainda apresentar grande discrepância, é notado o crescimento dessas novas instituições. Um estudo realizado pelo economista Roberto Luís Troster, ex-chefe da equipe econômica da Federação Brasileira de Bancos (Febraban), com dados dos bancos disponibilizados pelo Bacen de 2014 a 2018 indicou a diminuição da concentração bancária, com a redução do número de clientes dos cinco grandes bancos (Itaú, Bradesco, Banco do Brasil, Caixa e Santander) de 72,3% dos clientes para 64,5% em 2018. O surgimento das novas soluções bancárias pode ter contribuído para essa mudança de cenário.

Os bancos digitais apresentam resultados financeiros modestos ou ainda não apresentam resultados positivos. Por ainda estarem desenvolvendo e estruturando seu modelo de negócio, suas fontes de receitas estão em menor número se comparadas com os bancos tradicionais. Nubank contabilizou 100 milhões de reais de prejuízo, enquanto o banco Inter teve um lucro líquido de 70 milhões de reais em 2018, números bem inferiores aos principais bancos de varejo do país. Eles ainda buscam investir no desenvolvimento da sua plataforma e atrair uma quantidade maior de clientes para depois colher os frutos no futuro.

Somado a isso, um dos maiores riscos associados aos serviços digitais se trata da segurança de dados. Os usuários dos bancos compartilham seus dados e, dessa forma, tornam-se vulneráveis a ataques cibernéticos que visam a utilização dos dados pessoais contra o próprio cliente ou ainda o desvio de dinheiro de suas contas digitais. Além disso, um dos fenômenos observados com o advento das *fintechs* é o aumento dos *shadow banks* (sistema financeiro informal, não regulamentado), que devido às inovações tecnológicas, facilidade de crédito,

baixos custos e melhores preços associados principalmente às *fintechs* de crédito, são escolhidas em detrimento das opções tradicionais melhor regulamentadas (Buchak, 2018).

O último fator estudado é em relação à posição inicial que os bancos digitais ocupam. Os bancos digitais funcionam como complementares, não substitutos. Muitos usuários que abrem contas em bancos digitais, também têm conta em bancos tradicionais, representando uma relação de complementaridade ao serviço tradicional. Isto é explicado pelos benefícios que os digitais apresentam, mas que não são suficientes para a total migração de modalidade, visto que pela falta de um serviço completo ou ainda a falta de confiança no novo modelo, levam o correntista a preferir ter os dois tipos de conta bancária. Uma parceria entre a consultoria especializada em mercado financeiro, Cantarino Brasileiro, com a Exceda, provedora de serviços de segurança na *web*, resultou na pesquisa "Banco Digital 2019", que em fevereiro deste ano realizou 1.005 entrevistas. Quando perguntados em qual banco o cliente possui uma conta, 82% dos entrevistados responderam "só tradicional", enquanto 3% responderam "só digital", e finalmente 15% afirmaram ter "ambas" contas bancárias. Essa pesquisa mostra que a modalidade digital é melhor aceita como uma opção complementar ao banco tradicional, e não como uma substituta à mesma.

## 6.5. A INOVAÇÃO DIGITAL NO MERCADO BANCÁRIO BRASILEIRO

Os bancos digitais, impulsionados pelo surgimento das novas tecnologias e hábitos sociais da primeira década do século XXI, chamaram a atenção da população e da literatura estratégica do setor financeiro, em especial. No entanto, para entendermos melhor qual o impacto destas novas soluções, é necessário recorrer novamente ao conceito de inovação disruptiva que transforma um mercado em particular. Ao se fazer um paralelo com as empresas de tecnologias que modificaram profundamente padrões de mercado tradicionais, é razoável imaginar que os bancos digitais poderão interpretar o mesmo papel no sistema bancário. Porém, um olhar atento aos detalhes desta inovação leva a uma análise mais pessimista do setor.

Christensen (2015) afirma que, apesar do que muitas vezes é discutido com pouca responsabilidade ao conceito por ele criado, o Uber não pode ser considerado uma inovação disruptiva de mercado. Trata-se de uma empresa de tecnologia fundada nos EUA em 2009 que oferece por meio de um aplicativo de celular o serviço de transporte particular, aproveitando a ociosidade de carros de motoristas e conectando aqueles que podem oferecer o transporte àqueles que desejam o transporte. Dois motivos são levantados para justificar tal categorização

desta inovação. Primeiramente, o Uber oferece seu produto a todos os clientes que desejam o serviço, como uma forma de alternativa ao serviço dos táxis. Ele, portanto, não aposta em um segmento de mercado esquecido pelos demais serviços de transporte de passageiros, e, dessa forma, compete pelo mesmo mercado que os líderes do setor. Além disso, seu produto já pode ser considerado melhor que os produtos tradicionais, ao oferecer praticidade, conforto, preços competitivos ou até mais baixos, e melhor comunicação entre usuário e empresa. As inovações disruptivas se caracterizam por oferecer serviços mais simples e geralmente de pior qualidade para uma parcela da população esquecida pelas empresas que controlam o mercado. Desta forma, o autor considera que o Uber se caracteriza como uma inovação sustentadora ao melhorar um produto já existente no mercado. Como consequência, ao adotarmos essa análise para o caso dos bancos digitais poderemos chegar a uma conclusão similar. Em termos de mercado, os digitais buscam atender aos mesmos clientes dos bancos tradicionais, buscando capturar principalmente aqueles que passaram por más experiências com os serviços tradicionais e também chamando a atenção daquelas pessoas que são hiperconectadas (millennials, usuários massivos de *smartphones* e de serviços *online*). A inovação disruptiva tem como consequência aumentar o alcance da oferta de um serviço, seja em termos do número de pessoas em contato com a nova tecnologia ou pela redução do custo da mesma, porém, esta característica não é uma marca dos digitais, visto que as opções digitais não atendem a população de baixa renda - ainda que a mesma possua *smartphones*, este segmento é caracterizado por um baixo nível de bancarização, somados a uma deficiente educação financeira e habilidade cognitiva no uso de tecnologia, que contribuem para o afastamento desta parcela de mercado das soluções digitais. Finalmente, em relação à qualidade do serviço oferecido pelos novos *players*, duas versões podem ser apresentadas. Em termos de praticidade, agilidade e eficiência de atendimento, além da redução do custo do serviço – representado pela redução das taxas -, seu produto é de extrema qualidade, assim como o do Uber. Porém, em termos de oferta de instrumentos oferecidos a seus clientes – como opções de empréstimos, seguros, previdência, entre outros -, os digitais se assemelham mais com inovações disruptivas, que apresentam produtos mais simples, mas que desenvolvem seu portfólio com o passar do tempo, com a adoção da tecnologia por mais pessoas, afinal, apenas o baixo preço de uma mercadoria não é motivo para a migração completa do serviço, mas sim a união da qualidade com o baixo custo que permite tal fenômeno - a teoria da disrupção afirma que a inovação causa a queda dos preços no mercado, o que será observado caso os tradicionais também comecem a adotar o mesmo modelo de negócio dos digitais.

O que é observado é a luta das novas soluções bancárias pela conquista do mesmo mercado que os grandes bancos também querem dominar, oferecendo serviços que possuem características que os bancos tradicionais não conseguem entregar - atendimento ao cliente com maior agilidade e eficiência, e baixos custos de seus serviços, por exemplo - , ao mesmo tempo que ainda não se desenvolveram suficientemente para atender a todas as demandas dos seus clientes. Considerando essas novas soluções como inovações sustentáveis de mercado, que melhoram um produto já existente, os bancos digitais enfrentam um ambiente de baixa perspectiva, visto que inovações sustentáveis adotadas por entrantes têm dificuldade em prosperar. Christensen (2015) observa que no mercado de disco rígido americano apenas 6% das empresas entrantes inovadoras conseguiram competir pelo mesmo mercado que os grandes líderes do setor. O Uber, portanto, é um exemplo de exceção à regra. No entanto, devido à natureza regulatória do mercado de táxi (monopólio, preço e mercado controlado sob muitas jurisdições), as empresas do setor se acomodaram com o domínio observado e não se preocuparam em inovar com os seus serviços. O mesmo fenômeno pode ser descrito no sistema bancário brasileiro, nos quais o grande oligopólio dos grandes bancos foi acompanhado pela falta de inovação do setor, dando espaço para que a revolução digital atacasse o setor com uma nova proposta. O modelo de negócio dos bancos digitais, como já apresentado, difere-se dos bancos tradicionais pela sua forma de relacionamento com seus consumidores e pelas suas fontes de receita, e tal mudança de paradigma é considerada uma forte característica de uma inovação que causa disrupção no mercado tradicional.

Atualmente, é observado no mercado brasileiro o desenvolvimento dos bancos digitais, tanto em termos de número de contas digitais abertas quanto pelos investimentos captados e pelo valor de mercado assumidos por eles. Tal entusiasmo, porém, precisa ser medido, visto que a teoria da inovação de mercado afirma que uma empresa entrante disputando o mercado *mainstream*, como é o caso dos digitais, está fadada a um dos três destinos: ser comprada por parte de outra empresa que domina o setor; a realização de algum tipo de parceria com outra empresa estabelecida (como é o caso de algumas *fintechs* e bancos tradicionais); ou a conquista árdua do mercado que se perdura por anos e demanda grande fôlego financeiro. Enquanto no Brasil o primeiro destino ainda não foi observado, em 2014, o banco digital Simple (EUA) foi comprado pelo banco espanhol BBVA, segundo maior banco espanhol fundado em 1999, confirmando a teoria da disrupção.

Pelo lado das empresas que dominam o mercado, a literatura recomenda que a única forma de combater os entrantes inovadores é através do lançamento das suas próprias inovações. Para tanto, o sucesso de suas inovações deve ser construído através de um projeto

separado da unidade principal, com diferente modelo de negócio e expectativa de crescimento, buscando entender qual o trabalho que os consumidores precisam que seja feito, segmentando os consumidores pelo trabalho (não por produto, tamanho do mercado ou demografia) e desenvolver soluções de custo baixo que façam o trabalho (Christensen, 2015). Essa metodologia é seguida pelo banco Bradesco, por exemplo, que desenvolveu o banco Next separado da sua operação tradicional, com diferentes perspectivas de produção. Os bancos tradicionais entendem os benefícios que os novos modelos de negócio e tecnologias proporcionam, mas eles ainda procuram aprender com os bancos digitais como a nova dinâmica de mercado se comporta e qual a melhor forma de gerar retorno para seus clientes e para o próprio banco, para assim poderem adotar as mesmas soluções, em um processo de difusão de tecnologia.

A competição por um mercado tão saturado quanto o bancário é uma disputa em que muitos entrantes encontram altas barreiras de entrada. Kim e Mauborgne (2005) descrevem sobre a estratégia do oceano azul que, em contraste ao "oceano vermelho" infestado de predadores e de batalhas sangrentas, é o ambiente no qual as empresas vão ao encontro de mercados ainda não explorados. Para tanto, eles vão além da demanda atual, conseguem ter uma visão diferente da adotada pelo mercado, ao mesmo tempo que se adaptam ao novo ambiente que ainda não possui regras conhecidas e definidas. A estratégia não tem como objetivo vencer a concorrência, mas sim torná-la irrelevante na disputa de mercado. Empresas que inovam nos seus modelos de negócio, como a *Starbucks*, a *Apple* e a gigante de entretenimento *Cirque du Soleil*, são exemplos de sucesso desta estratégia, sendo capazes de conquistar e fidelizar novos clientes. As *fintechs* podem se posicionar estrategicamente neste cenário de "oceano azul", ao apostar na criação de um mercado em que os bancos tradicionais não dão a devida atenção em fidelizar essa nova clientela. O posicionamento estratégico se basearia em focar na população desbancarizada, um mercado ainda não explorado pelas empresas atuais do setor, e tornando-se uma disrupção na indústria.

A matriz BCG, criada por Bruce Henderson (1970) para a empresa de consultoria *Boston Consulting Group*, busca analisar o posicionamento estratégico de um determinado produto de uma companhia segundo fatores internos e externos, ajudando na tomada de decisão na alocação de recursos para seu negócio. Ela tem como base dois eixos, sendo o eixo Y responsável por quantificar a taxa de crescimento do produto no mercado e o eixo X a participação de mercado relativa de determinado produto, isto é, seu *market share*. São atribuídas quatro categorias distintas para os diferentes níveis das variáveis, sendo eles: ponto de interrogação ou dilema, aquele produto que apresenta baixa taxa de conquista de mercado,

mas alto crescimento do mercado, o que é geralmente acompanhado por altos investimentos e baixo retorno financeiro; abacaxi, baixa conquista de mercado e baixa taxa de crescimento, sendo, portanto, os produtos que precisam ser evitados ou minimizados na empresa, pois precisam de extrema cautela na hora de investir em planos de recuperação; estrela, o serviço de melhor performance, que toda empresa procura atingir, com alta taxa de crescimento e de conquista de mercado; por fim, a vaca leiteira, que possui um crescimento de mercado reduzido, mas um *market share* elevado, representando um alto retorno financeiro, sem a necessidade de investimentos pesados por parte da empresa. A matriz BCG é mostrada na figura 24, a seguir.



Figura 24: Matriz BCG.

Fonte: Henderson, Bruce. Boston Consulting Group (1970).

Estrategicamente, utiliza-se a ferramenta da matriz BCG para posicionar os bancos digitais no mercado em que eles atuam. Os dados atuais do cenário já apresentados indicam um potencial de crescimento de mercado por parte destas novas soluções, devido ao surgimento das novas tecnologias, das mudanças de perfil da população bancária e do aumento do número de contas abertas pelos principais expoentes do segmento. No entanto, os bancos tradicionais ainda dominam o mercado em questão, levando a uma baixa participação relativa de mercado para os digitais. Pode-se classificar o produto oferecido pelos digitais como "dilema", ou seja, que ainda está na fase de altos investimentos na consolidação do seu modelo e apresentando baixos retornos financeiros. Portanto, exige um alto nível de atenção, estudo e planejamento para garantir a conquista de novos mercados e o alcance do seu potencial, tornando-se um produto "estrela".

As análises realizadas e os dados apresentados no trabalho permitem elaborar possíveis cenários futuros enfrentados pelos bancos digitais, no curto e no médio/longo prazo. Com base na teoria da inovação de mercado de Christensen (2015) que observa os possíveis estágios enfrentados por um produto inovador em um mercado com forte concorrência, são elaborados cenários hipotéticos a seguir.

No curto prazo, isto é, para o próximo ano, o que muito provavelmente se observará é uma continuidade ao processo já observado hoje, em que as soluções digitais conquistam mercado em meio à digitalização, ainda que em pouca dimensão, ao oferecer uma proposta de tecnologia e qualidade para a população. Com isso, os bancos tradicionais, de forma a se manterem competitivos, passam a explorar a transformação digital como estratégia para não perder *market share*.

Como consequência, este cenário pode desdobrar-se em um panorama mais otimista ou pessimista em relação ao nível de concentração e concorrência no mercado, ou seja, o cenário otimista é marcado pelo aumento da concorrência e diminuição da concentração, enquanto no pessimista o resultado é o oposto. As previsões para esses novos entrantes estendem-se no médio e longo prazo.

Em um cenário otimista, os bancos digitais passam a ocupar a posição de estrela na matriz BCG. Para tal, o investimento em tecnologia é grandioso e o portfólio de serviços ofertados ganha estrutura. As soluções digitais tornam-se sólidas, apresentando vantagens competitivas o suficiente para ameaçar e competir com os grandes tradicionais, aumentando o número de clientes na base e adquirindo alta participação relativa no mercado. Este aumento passaria ainda pela redução da população desbancarizada no país, que passariam a adotar as *fintechs* bancárias. Em resumo, o futuro para os digitais tenderia a ser próspero e o mercado torna-se menos concentrado. Ao melhorar o serviço bancário ainda com a adição de novas funcionalidades, haveria neste caso a construção de um novo modelo de negócios no setor bancário.

No entanto, após apresentados todos os dados e análises ao longo do trabalho, é aceitável concluir que a concretização deste quadro é pouco provável dado o mercado altamente concentrado no país, o que tornaria extremamente difícil a possibilidade dos serviços digitais, hoje caracterizados como inovações sustentáveis, crescerem a ponto de tornarem-se exclusivos e substituírem os tradicionais. Sendo assim, serão apresentados os dois cenários pessimistas como os prováveis a serem observados nos próximos anos.

Em uma segunda perspectiva, as soluções digitais tendem a, no médio e longo prazo, ameaçar os consolidados bancos tradicionais que, como estratégia competitiva, direcionam

seus esforços a movimentos de compra destas empresas. Há ainda a hipótese de que, no cenário negativo, os bancos digitais mantenham-se constantemente apresentando soluções complementares, apresentando baixos retornos sobre investimento e com esforços irrisórios na tentativa de enfrentar o saturado e concentrado mercado bancário brasileiro.

Conclui-se, portanto, que o futuro dos bancos digitais depende fortemente de alguns fatores: um rápido desenvolvimento de seus serviços, em termos de qualidade e tecnologia; da aceitação da população bancarizada em adotar as soluções oferecidas; e da velocidade de resposta e reação dos bancos tradicionais no que diz respeito às mudanças que surgem no mercado. Estas condições podem ser os fatores decisivos para o sucesso e perpetuação de suas marcas no mercado.



## 7. CONCLUSÃO

O que se percebe, portanto, é uma oxigenação do setor bancário brasileiro. O advento das soluções digitais, alavancadas por tecnologia e pela promoção da competitividade pelo BACEN, aliada ao descontentamento de parte da população com o serviço bancário oferecido pelos tradicionais, desperta nos bancos comerciais a necessidade de se reinventarem e oferecem soluções de melhor qualidade, isto é, sustentados em tecnologia, com um atendimento de qualidade e agradável, de forma a se manterem competitivos.

Os grandes bancos, observando as inovações no mercado, estão buscando transformar seus próprios negócios, o que pode indicar uma maior digitalização de seus serviços, menor burocracia, custos operacionais que se traduzem em produtos mais baratos e uma maior eficiência em seus atendimentos. Os novos costumes da população nascida a partir da década de 90, os chamados *millenials*, somados com o aumento constante da taxa de *smartphones* por habitante no país, influenciaram na adoção dos bancos digitais como escolha de solução bancária devido a seu melhor atendimento e simplicidade. Além disso, aqueles que experienciaram maus serviços de bancos tradicionais poderão optar por um modelo de negócio mais inovador.

Aqueles bancos que não forem ágeis o suficiente às mudanças de mercado, podem ser surpreendidos por essas inovações de mercado. Outras entrantes que merecem atenção são as empresas de tecnologia que já possuem uma grande base consolidada de clientes e experiência na área de pagamentos e consumo, como Amazon, Facebook, Google, Apple, Tencent e Alibaba (essas duas últimas que já atuam ativamente no sistema financeiro chinês) que podem rivalizar com os bancos que não se adequarem à nova realidade.

É esperado ainda que mais pessoas tenham acesso ao sistema bancário brasileiro, pela facilidade em oferta de crédito e abertura de contas com as *fintechs*, permitindo que esse primeiro contato aumente o número de pessoas bancarizadas.

Contudo, o cenário atual ainda nos mostra que o segmento bancário brasileiro continua sendo concentrado, com *spreads* bancários elevados e pelos próximos anos não se é esperado que esse número se altere drasticamente, mesmo com a atuação do Banco Central em busca de estimular a concorrência no setor. É visto que não é a parcela completa da população brasileira que estaria apta a aderir a uma solução digital e que os grandes bancos de varejo provavelmente ainda se manterão como “*too big to fail*”. A comparação dos resultados financeiros entre os

bancos digitais e os bancos tradicionais é ainda muito desfavorável para o primeiro, com a apresentação de resultados com lucros irrisórios ou negativos.

Em relação à teoria da inovação disruptiva, as análises apresentadas mostram que os bancos digitais não se caracterizam neste grupo. Em termos de mercado consumidor, eles buscam captar os mesmos perfil de clientes que os bancos tradicionais, em especial as classes A e B, com maior poder aquisitivo, com facilidade de acesso aos recursos *online*, alto nível de bancarização e com experiências frustradas com serviços tradicionais. A qualidade de seus produtos, por outro lado, pode ser discutida, já que são oferecidos serviços mais práticos e menos custosos, porém com menos recursos disponíveis em comparação aos bancos tradicionais. As *fintechs* poderão se tornar uma inovação disruptiva se oferecerem diferentes tipos de serviços dos atuais ofertados e se focarem em um mercado inexplorado, como a população que não adota nenhum tipo de opção bancária.

A consequência desta análise leva à classificação das *fintechs* bancárias em inovações sustentáveis de mercado. Isto implica na construção de um ambiente de menor perspectiva de sucesso, haja visto que a literatura apresentada afirma que inovações sustentáveis adotadas por empresas entrantes no mercado encontram maiores dificuldades de progredirem no longo prazo. O cenário otimista apresentado no capítulo anterior faz-se então pouco provável, devido ao mercado concentrado no qual os digitais se mantêm como uma inovação sustentadora, manifestando resultados financeiros medíocres atualmente. Os cenários futuros hipotéticos apresentados para os bancos digitais têm influência principalmente na forma a qual a população aceitará seus serviços e como os tradicionais irão reagir aos novos concorrentes.

Portanto, o trabalho destaca a presença das novas soluções digitais no mercado bancário, que apresentam novas propostas aos clientes, acostumados com um mercado muito regulamentado que pouco se inovou com o passar dos anos, e que prometem impactar na construção do novo modelo de negócio digital, que se apresenta como a proposta dominante do futuro. Dessa forma, a contribuição do mesmo é mostrar que a atuação dos bancos tradicionais ao longo dos anos foi acompanhada por uma acomodação devido a seus *status* de soberanos do setor, o que leva invariavelmente ao surgimento de perturbações na forma de novos concorrentes, principalmente no caso de mercados que não se inovam com o passar dos anos, e mesmo que o sucesso em termos financeiros das novas soluções não se concretize no longo prazo, o seu impacto está marcado pela modificações provocadas aos modelos de negócio tradicionais no país. No âmbito regulatório, a melhor estrutura de regularização do mercado bancário digital ainda não foi definida, apesar dos avanços apresentados nos últimos anos. Estudos futuros são necessários para acompanhar como a evolução da tecnologia, das

regulamentações dos órgãos responsáveis, das respostas dos bancos estabelecidos e o surgimento/consolidação dos novos *players* irão afetar ainda mais a dinâmica do setor bancário.

## 8. TRABALHOS FUTUROS

O crescimento das *fintechs* no mercado brasileiro é um fato já observado pelo mercado bancário. As novas soluções digitais são acompanhadas não só pelo aumento do número de pessoas adotando os seus serviços, mas também pelo aumento no número de artigos e estudos publicados em língua portuguesa e inglesa. No entanto, muita coisa ainda não se é amplamente discutida e estudada na área das *fintechs*, e principalmente na área dos bancos digitais. Há muitas assimetrias de informação que confundem e afastam potenciais clientes dessas empresas. A publicação de uma quantidade maior de trabalhos abordando o surgimento e o impacto das *fintechs* no mercado brasileiro é essencial para garantir que tanto as empresas quanto os consumidores possam dialogar de uma forma clara e evitar a construção de uma imagem indevida.

O presente estudo se limitou a um número fechado de *fintechs* de soluções bancárias, porém, estudos futuros podem abordar o surgimento de novas empresas - não se limitando somente ao setor bancário digital, mas também abrangendo os diversos tipos de *fintechs* existentes - que sejam mais inovadoras e alcancem uma maior fatia do mercado do que as atuais estudadas. Finalmente, é essencial o estudo de quais regulações melhores se adequam a esse mercado, em contraste com as regulações que estão sendo propostas pelo governo, no Brasil e no mundo.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNER, D. W.; BARBERIS, J. N.; BUCKLEY, R. P. 2015. **The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?** Social Science Research Network, Rochester, NY, SSRN Scholarly Paper ID 2676553.

**Banco Bradesco.** Disponível em: <<https://banco.bradesco/html/classic/index.shtm>>. Acesso em: 11/01/2019.

**Banco de Dados da Economia Bancária: If.Data.** Banco Central do Brasil. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/ifdata/index.html#>>. Acesso em: 30/01/19.

**Banco do Brasil.** Disponível em: <[https://www.bb.com.br/pbb/paginainicial/exclusivo/sobrenos#](https://www.bb.com.br/pbb/paginainicial/exclusivo/sobrenos#/)>. Acesso em: 12/01/2019.

**Banco Neon.** Disponível em: <<https://neon.com.br/>>. Acesso em: 22/01/19.

**Banco Next.** Disponível em: <[https://next.me/?gclid=Cj0KCQjwkK\\_qBRD8ARIsAOteukDFseh2g4BSeTw1OZwKtQxQy61r00OF2n1p2Ip7jurAWS0fYNPkcfsaApNZEALw\\_wcB](https://next.me/?gclid=Cj0KCQjwkK_qBRD8ARIsAOteukDFseh2g4BSeTw1OZwKtQxQy61r00OF2n1p2Ip7jurAWS0fYNPkcfsaApNZEALw_wcB)>. Acesso em: 22/06/19.

**Banco Nubank.** Disponível em: <[https://nubank.com.br/contrato/?utm\\_source=notification&utm\\_medium=email&utm\\_campaign](https://nubank.com.br/contrato/?utm_source=notification&utm_medium=email&utm_campaign)>. Acesso em: 21/01/19.

**Banco Original.** Disponível em: <<https://www.original.com.br/>>. Acesso em: 22/01/19.

**Bancos Privados Lucram 322 Bilhões no Semestre, mas Fecham Agências.** 2019. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/bancos-privados-lucram-322-bilhoes-no-semester-mas-fecham-agencias-23843514>. Acessado em: 1/08/19.

BARBOSA, A., F. M. 2017. **O Problema das Instituições Bancárias Too Big To Fail na União Europeia e no Brasil: estudos comparativo e propositivo**. Revista da PGBC, Vol. 11, N. 2, Lisboa, Portugal.

**Basileia I**. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. 1998. Disponível em: <<https://www.bis.org/publ/bcbsc111.pdf>>. Acesso em: 20/06/19.

**Basileia II**. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. 2006. Disponível em:<<https://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf>>. Acesso em: 20/06/19.

**Basileia III: a Implantação no Brasil**. Banco Central do Brasil. 2013. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/pec/appron/apres/Apresentacao\\_Sergio\\_Odilon\\_Coletiva\\_Basileia\\_III-1-3-2012.pdf](https://www.bcb.gov.br/pec/appron/apres/Apresentacao_Sergio_Odilon_Coletiva_Basileia_III-1-3-2012.pdf)>. Acesso em: 20/06/19.

BARQUIN, S; HV, V.. 2016. **Building a Digital Banking Business**. McKinsey. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/building-a-digital-bankingbusiness&sa=D&ust=1564586218952000&usg=AFQjCNGVj2IPI4Fs10aHcukO7AOFZK9BrA>>. Acesso em: 5/01/2019.

**Brazil's Banks, Profitable Whatever the Economic Weather**. 2018. *The Economist*. Disponível em: <<https://www.economist.com/the-americas/2018/08/02/brazils-banks-profitable-whatever-the-economic-weather>>. Acesso em: 20/06/19.

BECK, Thorsten; DEMIRGÜÇ-KUNT, Asli e LEVINE, Ross. 2003. **Bank Concentration and Crises**. Working Paper 9921. National Bureau of Economic Research, Massachusetts.

CAMARGO, PO. 2009. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 322 p. ISBN 978-85-7983-039-6.

**Can China's fintech giants help digitalize its state-owned banks? 2018**. Kapron Asia. Disponível: <<https://www.kapronasia.com/asia-banking-research-category/can-china-s-fintech-giants-help-digitalize-its-state-owned-banks.html>>. Acesso em: 23/06/19.

CARLIN, B; OLAFSSON, A; PAGEL, M. 2017. **FinTech Adoption Across Generations: Financial Fitness in the Information Age**. NBER Working Paper No. 23798. EUA.

CHICK, V. 1986. **The evolution of the banking system and the theory of saving, investment and interest**. Economies et Societes, Paris, n. 3.

CHRISTENSEN, C. M. 1997. **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

CHRISTENSEN, C. M., RAYNOR, M. E., MCDONALD, R. 2015. **What Is Disruptive Innovation?** Harvard Business Review.

**Como o MyBank, banco online de Jack Ma, está revolucionando o mercado chinês.** Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/08/como-o-mybank-banco-online-de-jack-ma-esta-revolucionando-o-mercado-chines.html>. Acessado em: 18/08/19.

**Concentração Bancária Americana.** 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/veja-em-um-diagrama-como-37-bancos-se-tornaram-4-em-20-anos/>>. Acesso em: 22/06/19.

CORREIA DA COSTA NETO, Y. 2004. **Bancos Oficiais no Brasil: Origem e Aspectos do seu Desenvolvimento.** Banco Central do Brasil. Disponível em:<[https://www.bcb.gov.br/htms/public/BancosEstaduais/livros\\_bancos\\_oficiais.pdf](https://www.bcb.gov.br/htms/public/BancosEstaduais/livros_bancos_oficiais.pdf)>. Acesso em: 22/01/19.

**Entrevista David Vélez.** Podcast *LikeaBoss*. 2017. Disponível em: <https://www.likeaboss.com.br/episodios/david-velez-ceo-nubank-criacao-de-um-novo-banco/>. Acesso em: 30/01/19.

FARHI, M.; PRATES, D. M. 2018. **A Crise Financeira e a Evolução do Sistema Bancário.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, Brasília.

FintechLab. 2019. **Novo Radar FintechLab mapeia mais de 400 iniciativas | FintechLab.** Disponível em: <https://fintechlab.com.br/index.php/2018/08/13/novo-radar-fintechlab-mapeia-mais-de-400-iniciativas/>. Acessado em: 15/07/19.

FRANZMANN, L. R. C. 2016. **Modelo de Negócio do Nubank - o cartão 100% digital.** Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/modelo-de-neg%C3%B3cio-do-nubank-o-cart%C3%A3o-100-digital-lucianne-canto/>. Acessado em: 30/05/19.

FREITAS, M. C. P. 1997. **Concurrence bancaire, speculation et instabilité financière: une lecture hétérodoxe de l'évolution récente du système financier international.** Paris: Université de Paris XIII.

FURTADO, C., 2005. **Formação Econômica do Brasil.** 32 ed. SP, Brasil, Companhia Editora Nacional.

GALVIN, J. *et al.* 2018. **Synergy and disruption: Ten trends shaping fintech.** McKinsey. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/synergy-and-disruption-ten-trends-shaping-fintech>. Disponível em: 5/01/2019.

GANS, J. 2016. **The Other Disruption.** Harvard Business Review.

GREG, B; MATVOS, G; PISKORSKI, T; SERU, A. 2018. **Fintech, regulatory arbitrage, and the rise of shadow banks,** Journal of Financial Economics. EUA.

HENDERSON, R., CLARK, K. 1990. **Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms.** Administrative Science Quarterly.

HERRERA, D.; VADILLO, S. 2018. **Sandbox regulatório na América Latina e Caribe para o ecossistema FinTech e o sistema financeiro.** Inter-American Development Bank.

**Industry Insights Report.** 2019. TransUnion. Disponível em: <https://fintechlab.com.br/index.php/2019/05/29/fintechs-realizam-38-dos-emprestimos-nos-eua-superando-bancos-e-cooperativas/>. Acesso em: 22/06/19.



**Inclusão Bancária na China Avança com Fintechs.** Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/inclusao-bancaria-na-china-avanca-com-fintechs-22657706>>. Acesso em: 23/06/19.

**Interest Rate Spread.** World Bank Data. Disponível em: <[https://data.worldbank.org/indicator/FR.INR.LNDP?end=2017&start=2017&type=shaded&view=bar&year\\_high\\_desc=true](https://data.worldbank.org/indicator/FR.INR.LNDP?end=2017&start=2017&type=shaded&view=bar&year_high_desc=true)>. Acesso em: 30/01/19.

Instituto Locomotiva. 2019. **Número de Desbancarizados no Brasil.** São Paulo, SP.

**Itaú Anuncia Programa de Demissão Voluntária.** Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/07/29/itau-programa-de-demissao-voluntaria.htm>. Acessado em: 30/07/19.

**Japan's online banks gain ground on their conventional counterparts.** 2018. Nikkei Asian Review. <https://asia.nikkei.com/Economy/Japan-s-online-banks-gain-ground-on-their-conventional-counterparts>. Acesso em: 24/06/19.

KEYNES, J. M. 1930. **A treatise on money.** Londres: Macmillan, v. 2.

SCHUMPETER, J. 1911. **The theory of economic development.** Cambridge: Harvard University.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. 2003. **Fundamentos da metodologia científica.** 5ª ed. São Paulo: Atlas.

LAPORTA, L. 2018. **Entenda o que é spread bancário e por que ele é alto no Brasil.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/educacao-financeira/noticia/entenda-o-que-e-spread-bancario-e-por-que-ele-e-alto-no-brasil.ghtml>>. Acesso em: 08/02/19.

**Latin America Top 50 Brands 2018.** BRANDZ. Disponível em: <<http://brandz.com/charting/52>>. Acesso em: 10/01/19.

LIMA, L. I. . 2009. **Concentração e Concorrência no Setor Bancário**. Brasília: Portal Jurídico Arcos.

LIPTON, A; SHRIER, D, PENTLAND, A. 2016. **Digital Banking Manifesto: The End of Banks?** Connection Science & Engineering, Massachusetts Institute of Technology. EUA.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. 2005. **A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier.

McKinsey & Company. 2019. **Brazil Digital Report**. Brasil. Disponível em: [https://www.mckinsey.com/br/~/media/McKinsey/Locations/South%20America/Brazil/Our%20Insights/Brazil%20Digital%20Report/Brazil-Digital-Report-1st-Edition\\_Portuguese-vAjustado.ashx](https://www.mckinsey.com/br/~/media/McKinsey/Locations/South%20America/Brazil/Our%20Insights/Brazil%20Digital%20Report/Brazil-Digital-Report-1st-Edition_Portuguese-vAjustado.ashx). Acessado em: 15/08/19.

MINSKY, H. P. 1986. **Stabilizing an unstable economy**. New Haven: Yale University Press.

MÓIOLI, J. **Como os Bancos Ganham Dinheiro?** 2018. *Super Interessante*. Disponível em: <https://super.abril.com.br/mundo-estranho/como-os-bancos-ganham-dinheiro/>. Acesso em: 30/01/19.

NATARAJAN, H.; KRAUSE, S. K.; GRADSTEIN, H. L. 2017. **Distributed Ledger Technology (DLT) and blockchain**. The World Bank.

**Nine disruptor banks looking to challenge the ‘big four’ in the UK**. 2018. NS Business. Disponível em: <https://www.ns-businesshub.com/technology/digital-banks-uk-challenger/>. Acesso em: 24/06/19.

**O que são Bancos?** 2002. Banco Central do Brasil. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/Documents/publicacoes/cadernosbc/cadernosbc\\_bancos.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/Documents/publicacoes/cadernosbc/cadernosbc_bancos.pdf). Acesso em: 22/01/19.

PHILIPPON, T. 2016. **The FinTech Opportunity**. NBER Working Paper No. 22476. EUA.

PINTO, Gustavo Mathias Alves. 2006. **Concorrência no Setor Bancário: Contribuição ao Estudo do Caso Brasileiro**. Revista do IBRAC. São Paulo.

PINTO, F. **Ensaio sobre Regulação Bancária e Política Antitruste**. 2010. FGV. Disponível em:  
<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7770/Francisco%20Antonio%20Pinto.pdf>>. Acesso em: 30/01/19.

PORTER, M. E. 1980. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier.

PORTUGAL, M. 2017. **Estudo do Spread Bancário**. FEBRABAN. Disponível em:  
[https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Estudo%20do%20Spread%20Banc%C3%A1rio\\_out\\_17.pdf](https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Estudo%20do%20Spread%20Banc%C3%A1rio_out_17.pdf). Acesso em: 25/06/19.

PORTUGAL, M. **Inovação e Competição: Novos Caminhos para Redução dos Spreads Bancários?** 2018. Febraban. Disponível em:  
<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20Competi%C3%A7%C3%A3o%20Novos%20Caminhos%20para%20Redu%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Spreads%20Banc%C3%A1rios.PDF>. Acesso em: 30/03/19.

**Recomendações de Basileia**. Banco Central do Brasil. Disponível em:  
<<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/recomendacoesbasileia>>. Acesso em: 20/06/19.

**Regulação Geral dos Bancos**. Governo do Brasil. 2017. Disponível em:  
<<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/04/regulacao-geral-dos-bancos>>. Acesso em: 20/06/19.

**Relação com Investidores Banco Original**. Disponível em:  
<<https://www.original.com.br/relacoes/relacoescominvestidores//>>. Acesso em: 22/01/19.

**Relatório Anual 2018**. Banco do Brasil. Disponível em:  
<[http://www45.bb.com.br/rao/ri/ra2017/index.html?\\_ga=2.226367066.1930184347.1547253](http://www45.bb.com.br/rao/ri/ra2017/index.html?_ga=2.226367066.1930184347.1547253)>

7341459896810.154176460&&pk\_vid=5294fe50dae670e11547254781f3622e>. Acesso em: 12/01/2019.

**Relatório da Economia Bancária.** 2017. Banco Central. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/pec/depep/spread/REB\\_2017.pdf](https://www.bcb.gov.br/pec/depep/spread/REB_2017.pdf)>. Acesso em: 30/01/19.

**Relatório Financeiro Banco Inter.** 2018. Disponível em: <<https://www.bancointer.com.br/>>. Acesso em: 21/01/19.

**Relatório Financeiro Banco Neon.** Banco Data. Disponível em: <<https://bancodata.com.br/relatorio/banco-neon-sa/>>. Acesso em: 22/01/19.

**Relatório Financeiro Nubank.** Banco Data. Disponível em: <<https://bancodata.com.br/relatorio/nubank/>>. Acesso em: 21/01/19.

**Relatório Integrado 2018.** Banco Itaú Unibanco. Disponível em: <<https://www.italu.com.br/>>. Acesso em: 10/01/2019.

**Relatório de Análise Econômica e Financeira.** Banco Bradesco. 2019. Disponível em: <<https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Default.aspx>>. Acesso em: 11/01/2019.

Revista CIAB - FEBRABAN. 2018. **As Leis dos Bancos Digitais.** Disponível em: <https://ciab.com.br/pt/publicacoes/edicao/81>. Acessado em: 15/07/19.

SCHUMPETER, J 1942. **Capitalismo, Socialismo e Democracia.**

Secretaria de Política Econômica. 2019. **Fintechs e Sandbox no Brasil.** Disponível em: <http://www.economia.gov.br/central-de-conteudos/publicacoes/relatorios-e-boletins/2019/publicacao-spe-fintech.pdf>. Acesso em: 15/07/19.

**Spread Médio das Operações de Crédito.** Dados Abertos Banco Central. Disponível em: <<https://dadosabertos.bcb.gov.br/dataset/20783-spread-medio-das-operacoes-de-credito---total>>. Acesso em: 21/05/19.

**Tech Disruption In Retail Banking: German Banks Have Little Time For Digital Catch-Up.** 2019. S&P GLOBAL RATINGS. Disponível em: <<https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/tech-disruption-in-retail-banking-german-banks-have-little-time-for-digital-catch-up>>. Acesso em: 24/06/19.

**The Brave New World of Open Banking in APAC: Japan.** 2018. Accenture. Disponível em: <[https://bankingblog.accenture.com/brave-new-world-open-banking-apac-japan?lang=en\\_US](https://bankingblog.accenture.com/brave-new-world-open-banking-apac-japan?lang=en_US)>. Acesso em: 24/06/19.

**Treasury and OCC Push for New FinTech Tone, Direction, and Opportunities.** 2018. Deloitte. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/regulatory/articles/treasury-and-occ-push-for-new-fintech-tone-direction-and-opportunities.html>. Acesso em: 22/06/19.

UTTERBACK, J. M., ABERNATHY, W. J. 1975. **A Dynamic Model of Process and Product Innovation.** OMEGA, The Int. Vol. 3, No. 6. Pergamon Press.