



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP
INSTITUTO DE ECONOMIA

**As inovações e transformações no setor bancário do Brasil a partir
do surgimento das *fintechs***

Aluno: Renato Amoratti Mafili de Mattos

Orientadora: Professora Doutora Ana Lucia Gonçalves da Silva

Coorientador: Mestre Gabriel Quatrochi

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Graduação do Instituto de
Economia da Universidade Estadual de
Campinas para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Econômicas, sob
orientação da Profa. Dra. Ana Lucia
Gonçalves da Silva.

Campinas
2020

Agradecimentos

À minha família.

Ana, minha mãe, mulher, exemplo maior de amor, garra, perseverança, carinho, índole e benevolência. A admiração por ela é enorme, pois seu esforço para prover estrutura e amor à sua família é imensurável. Bruno, meu irmão, sempre me ajudou na caminhada: ensinamentos, conversas, amizade que só irmãos podem ter, e o exemplo de dedicação em buscar ser a melhor versão de nós mesmo, de foco e um coração gigante, o melhor irmão que eu poderia ter. Mália Razzi, querida avó, sua memória para sempre estará conosco, mulher de fibra incontestável. José Henrique, Ermelinda Ribeiro e Mariane Nish, pessoas ótimas com qual tenho imenso prazer de aprender sobre a vida e o amor. Obrigado à minha família e a sorte que tenho de ter pessoas fantásticas ao meu lado, sou muito grato por tudo que se construiu.

À Universidade Estadual de Campinas, e especialmente ao Instituto de Economia, por seu corpo docente e funcionários que se propõem a fazer o melhor ao ensino público. Agradecimento em especial a Professora Ana Lúcia Gonçalves da Silva e Gabriel Quatrochi, sou muito grato pelos ensinamentos e orientação para produção deste trabalho.

Levarei ótimas lembranças do Campus, das aulas e conhecimento do curso, do espaço aberto da universidade que, a partir da vivência e coletividade permite observar, interagir e absorver conhecimentos que a sala de aula não conseguem prover.

Aos grandes amigos e colegas que fiz nos corredores e eventos do Instituto. Um agradecimento em especial ao time de Handball do IE Unicamp, pelos grandes momentos e pelas de amizades que construí. Aos antigos, que me acolheram e incentivaram. Aos meus contemporâneos de time, que sempre terei o prazer das memórias em quadra e de conversas, festas e bares. Também gostaria de agradecer aos novos integrantes do time, que pude passar um pouco do que aprendi e aprender coisas novas. Tenho enorme carinho por este time.

À República Paidabartira, minha casa em Barão Geraldo por cinco anos, lugar que vivi, amadureci, me diverti, acertei, errei, corriji, ouvi, cresci e com certeza o lugar mais especial para mim durante todos os anos de faculdade, sempre será a minha casa.

A Dona Lucia (Maria Lúcia Andrade Nunes), exemplo de fibra e amor, um coração gigante, uma pessoa extremamente doce, com o humor contagiante. Ensina que a partir da simplicidade podemos ser extremamente felizes. Aos antigos, que construíram um espaço maravilhoso, tanto me ensinaram, me acolheram e me deram a oportunidade de fazer parte da casa e são grandes amigos. Um agradecimento especial ao Squirtle (Felipe), Careca (André), Galvão (José Eduardo), Treva (Gustavo), Guila (Guilherme), Vinaum (Vinicius), Jaca (Rodrigo) e Dilão (Guilherme).

Aos meus contemporâneos de República, grandes amigos que pude dividir anos fantásticos na mesma casa, compartilhando alegrias, risadas, medos, ensinamentos, crescimento, festas, rolês, churrascos, longas conversas, amadurecimento, muitos outros sentimentos e eventos tão únicos que estarão todos sempre no meu coração. Agradecimento especial à Zizão (Jonas), Sumiço (Igor), Fio (Rafael), Pepe (Bruno), Coletta (Pedro), Jacaré (Pedro), Chan, Pão de Batata (João), Xupeta (Thales), Dramin (Marco), Travoltinha (Gustavo), Babidi (Bruno), Jade (Artur), Beth (Dênis), Chinela (Frederico), Trave (André) Idh (Guilherme), Salsicha (Henrique), Buzz (Lucas), Coé (Israel) e todos os que moraram comigo durante esses anos fantásticos. Aos mais novos que hoje moram, e aos que irão a morar nessa república tão especial, desejo que tenham ótimas experiências. Aproveitem, aprendam, divirtam-se, não tenham medo de errar, reflitam e desfrutem deste lugar maravilhoso!

Agradecimento a Danielle, por ser companheira e ser dona de um sorriso maravilhoso e um coração gigante, capaz de transmitir alegria contagiante.

Felicidade e Verdade

Happiness only real when shared

Alexander Supertramp, Christopher McCandless

Resumo

O presente documento traz luz a um debate em curso no Brasil, a partir das inovações realizadas pelas *fintechs* no setor bancário brasileiro, pois promoveram um choque no mercado e acirramento concorrencial em um setor altamente oligopolizado. Não são comuns choques significativos no setor bancário brasileiro por tratar-se de um setor oligopolizado e com estrutura produtiva e financeira sólida, contudo as inovações tecnológicas e operacionais introduzidas pelas *fintechs* no setor se mostram potenciais ameaças aos métodos até então utilizados pelos grandes bancos líderes de mercado. Por outro lado, os bancos já instituídos como líderes do mercado que se mostraram capazes de fornecer respostas ágeis e assertivas podem preservar suas posições no mercado. Para compreender esses fenômenos, foi necessária uma revisão bibliográfica da inovação pela ótica da ciência econômica e como ocorrem os processos inovativos. Na sequência, constituiu-se uma linha do tempo com as principais inovações tecnológicas no setor bancário a partir da segunda metade do século XX e as ações estratégicas dos principais bancos líderes em cada uma dessas etapas. Com base na reconstrução histórica recente da trajetória dos bancos, fez-se uma caracterização dos agentes forasteiros e as respectivas respostas dos bancos estabelecidos frente às inovações dos forasteiros. Por fim, foram analisados os aspectos da demanda, as alterações nas preferências de consumo e como os clientes veem a qualidade dos serviços prestados por cada um dos agentes.

Palavras-chave: *Fintechs*. Inovações em bancos. Estratégias competitivas.

ABSTRACT

This document brings an ongoing discussion in Brazil: the innovations made by fintechs in the Brazilian banking sector. These innovations have been promoting a competitive stiffening in an already highly oligopolized sector. Significant economic shocks to the Brazilian banking sector are not common, because it is an oligopolized sector with a solid productive and financial structure. The technological and operational innovations brought in by fintechs in the sector have shown to be potential threats to the established market-leading banks, that had to respond in an agile and assertive manner so as not to lose market share and preserve their position as market leaders. To understand these phenomena, it was necessary to undertake a bibliographic review on innovation from the perspective of economics and, based on this, a timeline was built to present the main technological innovations that affected the banking sector since the second half of the 20th century and the strategic actions taken by the leading banks. Based on the trajectory of the banks and the current innovations, a characterization of the outside agents and the responses of the banks already established was made. Finally, the aspects of the demands were analyzed based on the changes in consumer preferences and how they see the quality of the services provided by each agent.

Key-words: Fintechs. Bank innovations. Competitive strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Linha do tempo - Inovações tecnológicas de processo no setor bancário brasileiro	20
Figura 2: Número e penetração de correspondentes bancários	25
Figura 3: Composição do dispêndio em tecnologia por setor em 2018	28
Figura 4: Fases de <i>funding</i> para startups	37
Figura 5: Ranking de reclamações do Banco Central - Terminais eletrônicos, internet e aplicativos	57
Figura 6: Ranking de reclamações do Banco Central – Insatisfação com a resposta recebida da instituição financeira referente à reclamação registrada no BCB	57
Figura 7: Ranking de reclamações do Banco Central – Insatisfação com atendimento prestado pelo SAC ou Central de Relacionamento	58
Figura 8: Tempo de relacionamento do cliente com o banco	59
Figura 9: Probabilidade do cliente de mudança de banco e fatores que o fariam mudar	60
Figura 10: Nível de satisfação dos clientes com o banco de relacionamento	62
Figura 11: NPS dos bancos digitais e bancos tradicionais	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: A dinâmica do processo inovativo	15
Gráfico 2: Transações bancárias por origem 2009-2013	26
Gráfico 3: Evolução das transações bancárias por canal	54
Gráfico 4: Agências bancárias no Brasil	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Segmentos e concentração do total de fintechs no Brasil

33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais fintechs na modalidade banco digital

38

SUMÁRIO

Introdução	9
1. Inovação: Conceitos, dinâmica e estratégias competitivas	11
1.1. Inovação e concorrência vistas pela ótica da ciência econômica	11
1.2. O processo de inovação, as ondas de inovação e os paradigmas tecnológicos	15
1.3 Linha do tempo de inovação do setor bancário nas últimas décadas	19
2 A nova onda tecnológica e a concorrência no setor bancário	29
2.1 Contexto tecnológico da indústria 4.0	29
2.2 Os forasteiros	30
2.2.1 O desenvolvimento das <i>fintechs</i>	34
2.2.2. Bancos Digitais	38
2.2.2.1 NuBank	40
2.2.2.2 Banco Inter	41
2.2.2.3 Banco Original	43
2.2.2.4 Banco Neon	43
2.2.2.5 Considerações sobre os forasteiros	44
2.3 Resposta dos bancos tradicionais	46
3. Alterações pelo lado da demanda	53
Considerações finais	64
Bibliografia	68

Introdução

A proposta da presente monografia consiste em expor e analisar as transformações ocorridas no setor bancário a partir do surgimento das *fintechs*, empresas que atuam no setor financeiro apoiando a sua operação em tecnologia sofisticada, otimização e ambiente 100% *online*. Serão analisados os comportamentos estratégico-concorrenciais a partir do impacto no mercado causado pelas inovações, tanto dos produtos quanto dos processos bancários, inauguradas pelas *fintechs*.

As transformações e as inovações tecnológicas advindas da massificação dos *smartphones* e a facilitação do acesso à *internet* vêm causando profundas mudanças no comportamento e no hábito da população, tendo como consequências alterações no padrão e na forma de consumir em diversos setores da economia.

O sistema bancário brasileiro, um setor tão sólido e tradicional, caracterizado por ser um oligopólio concentrado em cinco grandes empresas, não ficou isento dos efeitos dessa nova onda tecnológica e de seus desdobramentos, uma vez que se faz necessário adequar a forma de oferecer os seus serviços na busca de atender às novas demandas.

Os produtos até então oferecidos pelos bancos tradicionais passam por dificuldades em atenderem à demanda especialmente da chamada “geração Y”, aqueles que nasceram a partir dos anos 1980, que buscam facilidades e um serviço adequado às suas expectativas e preferências. É exatamente nesta lacuna existente entre a demanda por produtos e serviços moldados pelas suas preferências e a oferta de serviços burocráticos e de baixa flexibilidade, que as *fintechs* encontraram espaço para se desenvolver e adentrar em um mercado tão concentrado.

Essa nova conjuntura cultural e tecnológica possibilitou o surgimento e penetração das *fintechs*, empresas forasteiras no setor, que oferecem serviços similares, porém com estrutura operacional completamente diferente dos agentes tradicionais do mercado bancário e consequentemente alterando os padrões e estratégias de concorrência no setor.

A monografia traz, no primeiro capítulo, uma revisão bibliográfica sobre o papel da inovação, os processos inovativos e concorrenciais à luz da teoria neo-

schumpeteriana, com destaque para a obra de Utterback. Serão descritas as fases do processo inovativo e a caracterização dos forasteiros e agentes anteriormente estabelecidos. Em sequência, será apresentada uma linha do tempo das inovações tecnológicas de processo no setor bancário brasileiro, iniciando a partir dos anos de 1960 e evoluindo até os dias atuais, ou seja, iniciando na primeira fase das Tecnologias de Informação e Comunicações (TICs) até chegar ao novo padrão tecnológico do *open banking*. Além da caracterização tecnológica, serão descritos os principais movimentos estratégicos dos bancos ao longo do tempo.

No segundo capítulo da monografia serão apresentados os elementos e tecnologias do sistema tecnológico vigente e a caracterização da tendência de evolução dos serviços bancários. Em sequência, serão apresentados os novos agentes do setor, chamados de “forasteiros”, suas principais características, principais inovações e como conseguiram adentrar em um mercado altamente concentrado.

Após a caracterização dos forasteiros, será realizada uma análise sobre as diferentes respostas dos bancos já estabelecidos no mercado, também chamado nesta monografia de bancos tradicionais. Importante destacar que esses grandes grupos chamados de bancos tradicionais são os que compõem o núcleo principal do oligopólio de bancos brasileiros (Itaú, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Santander e Bradesco).

Esses cinco bancos concentram 83,3%¹ dos ativos totais dos bancos segundo relatório divulgado pelo Banco Central em 2018. O banco Itaú concentrava 21,39%, Banco do Brasil 18,38%, Bradesco 16,69%, Caixa Econômica Federal 16,39% e Santander Brasil 10,45% dos ativos totais de instituições financeiras, segundo levantamento dos ativos totais dos 100 maiores bancos no Brasil.

No terceiro capítulo será apresentado o lado da demanda. Quais as preferências de consumo, a avaliação dos clientes sobre os serviços prestados pelos forasteiros e pelos bancos tradicionais, os canais de relacionamento mais utilizados e quais as tendências e preferências de consumo.

¹ O *ranking* dos 100 maiores bancos do Brasil, por valor total de ativos, foi divulgado pela Revista Valor Econômico em seu site. As informações divulgadas pelo site têm como fonte o Banco Central do Brasil. Reportagem disponível em: <https://www.valor.com.br/valor1000/2017/ranking100maioresbancos>. Último acesso em 13/07/2020

1. Inovação: Conceitos, dinâmica e estratégias competitivas

1.1. Inovação e concorrência vistas pela ótica da ciência econômica

De princípio, a presente pesquisa traz uma breve apresentação dos fundamentos teóricos na qual está apoiada. Antes de adentrar as ações e estratégias dos agentes na atual conjuntura concorrencial no setor bancário, é preciso expor os principais conceitos, entre eles o destaque da centralidade da inovação na análise da concorrência em setores altamente oligopolizados. Desta forma, o início desse capítulo trará as principais contribuições teóricas que darão a sustentação para análise do atual momento no setor bancário brasileiro em face de uma nova onda tecnológica.

É importante, primeiramente, expor qual o conceito de inovação para Schumpeter. Inovações são novas práticas dentro de um mercado que possibilita o aumento da acumulação de capital (SCHUMPETER, 1942). Esse conceito é fundamental para o entendimento do processo concorrencial e porque as empresas (unidades produtivas) a perseguem com tanto afinho.

O próximo passo é buscar entender o processo inovativo. A inovação não possui um caráter aleatório e pontual no tempo, como se surgisse apenas da interação aleatória dos agentes. O processo inovativo vem a partir das estratégias de concorrência dos agentes econômicos, pois estes possuem capital e estrutura organizacional para comandar os processos inovativos. Este processo é organizado, dinâmico e permanente, pois ele está atrelado ao processo de concorrência entre os agentes de um setor. Schumpeter coloca a inovação na centralidade do processo de concorrência.

Assim, é apresentado por Schumpeter que, no processo concorrencial, a inovação é o melhor caminho. Além de apresentar a promissora possibilidade de maior margem de lucro no longo prazo do que a competição por canais como qualidade ou preços, a persistência pela inovação é fruto da preocupação da própria existência da empresa no longo prazo. Concorrer via qualidade ou diferencial de preço pode até garantir vantagens no curto prazo, porém são as inovações que

podem garantir lucros e bom posicionamento no mercado no longo prazo. (SILVA, 2010)

A compreensão dos fundamentos inaugurados por Schumpeter sugere uma leitura diferente da teoria sobre inovação que se tinha até então. Ele abandona a leitura clássica que via os fenômenos de inovação como um momento específico e estático no tempo, o que deixava as teorias inovativas à margem da dinâmica econômica e as colocava como um acessório específico.

[..] se evidencia mais uma diferença marcante entre a concepção schumpeteriana e as noções clássica e neoclássica de concorrência. A primeira não é característica de um processo passivo e acessório a serviço do objetivo de ajustamento dos fatores e dos agentes em direção a um suposto estado tendencial de equilíbrio, previamente determinado e conhecido. Não! A concorrência schumpeteriana é característica de um processo fundamentalmente ativo de criação de espaços e oportunidades econômicas, via inovações. O próprio desenrolar do processo competitivo modifica potencialmente o seu desfecho, porque depende de uma interação complexa de forças que se modificam ao longo do mesmo processo. Um processo, portanto, tipicamente evolutivo, onde a criação permanente e endógena da diversidade importa mais que a sua eliminação (QUATROCHI, 2019, p. 82)."

Essa importante contribuição traz para a discussão o desenvolvimento das ideias que posicionam a inovação desempenhando um papel central na dinâmica de transformação das estruturas de mercado, que se transformam a partir da inovação de sua base produtiva, revelando uma dinâmica interativa entre estratégia das empresas e estrutura do mercado no qual elas estão inseridas.

O processo dinâmico de inovação torna-se um pilar fundamental da estratégia competitiva quando se observa que mesmo as empresas em boa posição no mercado não podem acreditar que as condições de vantagem serão permanentes ao longo do tempo. As empresas esforçam-se para investir constantemente de modo a manter e, se possível, ampliar suas vantagens no mercado. Caracteriza-se um processo contínuo de busca por assimetrias a seu favor em relação aos outros competidores.

Um dos fatores principais que colabora para práticas de movimento contínuo de inovação é o medo do comprometimento dos lucros no longo prazo ou mesmo o medo de se tornar até obsoleto, comprometendo a própria existência da empresa no futuro. O movimento da destruição criadora é retratado quando empresas de um setor tenham que fechar, pois não conseguem acompanhar as

inovações de produto e/ou de processo que adentram ao mercado. Esse posicionamento obsoleto vai minando os recursos e as possibilidades de lucro, levando possivelmente ao fechamento, caso não se atualize. Ou seja, a destruição criadora revela-se pelo movimento de destruição de empresas e de estruturas organizacionais que se tornam obsoletas, por não conseguir concorrer com as novas tecnologias.

A destruição criadora é um processo cujas características e o seu diagnóstico só conseguem ser desenvolvidas no tempo, ou seja, não se pode fazer uma análise antes da introdução da inovação, o que colabora para as rotinas de inovação. A destruição criadora realça o caráter evolucionário e dinâmico da concorrência.

Acrescenta-se, o caráter dinâmico da inovação reforça o desejo dos agentes por uma situação monopolística. A busca por diferenciação e maiores taxas de lucro não são nada além do que a busca por lucros superiores e pôr fim a busca por uma posição oligopolista e chegar à fase específica da inovação como “vencedor”. Um desdobramento importante é que, caso uma empresa líder se acomode acreditando na estabilidade de longo prazo de uma tecnologia e não se mantenha atenta às novas tecnologias e rotinas inovadoras, esta empresa se expõe a riscos de ser superada por um forasteiro no setor.

Dessa forma, fica clara a crítica de Schumpeter aos modelos neoclássicos de concorrência, pois o processo de inovação que leva à destruição criadora revela que a variável-chave na luta concorrencial não é o preço. As condições de concorrência deslocam-se da variável “preço” para dimensões muito mais amplas que estão de acordo com a concepção schumpeteriana – trata-se de uma forma de concorrência que atinge não mais a fímbria dos lucros ou da produção da empresa, mas a sua própria existência (QUATROCHI, 2019). Conclui-se que “a forma de concorrência mais contundente é (...) a inovação” (SILVA, 2010, p. 210)

Ao fim, as percepções a respeito da inovação elucidam o potencial que faz da mudança tecnológica uma força criadora, mas também uma força destruidora. É por isso que a inovação não deve ser estudada como uma matéria estranha nem às empresas e nem à concorrência. Uma correta análise parece ser aquela que coloca a inovação em seu lugar merecido na empresa – central e vinculado às

estratégias, correlacionando as suas características competitivas em meio a dinâmica setorial. (QUATROCHI, 2019)

1.2. O processo de inovação, as ondas de inovação e os paradigmas tecnológicos

É sob essa perspectiva que o trabalho de James M. Utterback (1994), fornece contribuições relevantes ao relacionar inovação de produto, inovação de processo, ambiente competitivo (articulando estrutura de mercado e estratégias competitivas) e estrutura organizacional da empresa. Utterback (1994) apresenta em sua obra diversos estudos de casos com o objetivo de demonstrar como as inovações se originam, se difundem e depois transformam setores econômicos.

Gráfico 1: A dinâmica do processo inovativo



Fonte: (Utterback,1996)

Esse gráfico apresentado na obra de Utterback resume o entendimento de como se verifica no tempo o processo de inovação de produto e de processo e suas fases. Em linhas gerais, o gráfico procura representar que, para a inovação de produto, passa-se de uma fase de grande variedade e diferentes propostas de projetos de produto que se encerra com a seleção de um projeto dominante, no caso de produtos montados (ou de um processo ou tecnologia capacitadora, no caso de produtos não-montados), dando início à fase transitória que marca a maior atenção às inovações de processo e, a partir daí, caminha para a fase de taxas decrescentes de inovatividade, apoiando-se mais em inovações pontuais corretivas.

Assim, depois da decisão do mercado por um determinado projeto de produto, intensificam-se os investimentos no processo de produção (inovações de processo), no qual os agentes investem para obter ganhos de escala e consequentemente a busca por uma forma mais eficiente de produção que garanta maiores lucros.

Na fase específica da onda de inovação, existem intensas mudanças na concorrência e no mercado. Portanto, passa-se de uma estrutura de mercado inicial pulverizada com muitas pequenas empresas com produtos diferentes, característica da fase fluida, para uma estrutura de mercado com menor número de empresas e com produtos similares, crescentemente padronizados, característica da última fase. A chegada à fase específica não deve ser entendida como sendo o fim das perspectivas de inovação, nem o colapso do desenvolvimento do setor industrial, pois novas ondas de inovação se sucedem. Nota-se que cada onda de inovação possui suas fases fluida, transitória e específica próprias. A diferença fundamental entre uma onda de inovação e outra é que tende a ser cada vez menor o número de empresas, dadas as barreiras à entrada que tendem a ser progressivamente maiores a cada onda que se suceder.

O objeto dessa monografia é a análise das atuais mudanças de concorrência no setor bancário, um setor de serviços. Apesar de a obra de Utterback tratar de indústrias de produtos não montados e de produtos montados, pode-se utilizar suas contribuições para análise do setor de serviços, pois sua obra abrange as modificações na organização internas das empresas, as interações e alterações de estrutura de mercado e o papel das inovações. Além disso, na fase específica da inovação, que é o caso do setor bancário brasileiro, as inovações de processo e de produto acabam por interagir entre si.

Outra contribuição da obra de Utterback para essa pesquisa é o entendimento e análise de estratégias concorrenciais após uma nova onda tecnológica acompanhada da entrada de forasteiros no setor.

Os forasteiros usualmente são empresas que têm, em seu corpo executivo, profissionais que são *stakeholders* do setor, ou seja, apesar de ser empresa nova no setor, usualmente os responsáveis pela estratégia têm forte proximidade com o setor.

Adentrando-se ao setor bancário, pressupõe-se que as principais inovações são em processos, ou seja, os processos que ocorrem até a entrega do serviço bancário. Ao longo das últimas décadas, as principais inovações do setor foram introduzidas pelos bancos já situados no mercado, uma trajetória de digitalização dos processos via implementação de *hardwares* e *softwares* que possibilitaram a redução do *backoffice* bancário. No presente momento, diferente do que tivemos nas últimas duas décadas, as inovações vêm de agentes que não estavam no mercado.

Apesar das principais inovações estarem nos processos, observa-se pequenas alterações no produto bancário ofertado ao consumidor, pois, na fase específica, as inovações de processo e produto se articulam e se integram de forma a notar que mudanças em processo podem acarretar em mudanças em produto e o contrário também se faz valer.

Utterback acredita que a possibilidade do sucesso dos forasteiros só acontecerá se dois fatores estiverem firmemente apoiados. O primeiro fator é a característica técnica do produto dos forasteiros, que necessita realmente de potencial e aceitação do mercado para que as empresas adentrem ao setor e tenham suas permanências. A segunda, possivelmente a mais importante, são as características de mercado, ou seja, os forasteiros precisam ter condições estruturais de competir com as empresas já estabelecidas, o que possibilita romper ou afrouxar as posições preestabelecidas.

Usualmente grandes empresas, já estabelecidas no setor, que estão em fase específica do processo inovador costumam apresentar processos internos rígidos, hierarquizados e com pouca, ou nenhuma, flexibilidade organizacional, ou de produto, para realizar alterações de processo que possam trazer otimizações de forma ágil.

Esse fenômeno de rigidez é comum, uma vez que as organizações possuem investimentos significativos na tecnologia aplicada e todo o sistema está ligado a essa tecnologia. Já os forasteiros, por outro lado, têm muito pouco ou nenhum risco ao tentar a introdução de inovações radicais, uma vez que não trazem consigo infraestrutura relacionada à tecnologia anterior. À figura dos forasteiros é comum que corresponda, portanto, a invasão de um negócio por uma inovação radical (QUATROCHI, 2019).

Previsivelmente, os forasteiros irão se deparar com reação competitiva das empresas estabelecidas. A resposta e a estratégia dos bancos líderes para lidar com os “forasteiros” que surgem na fronteira tecnológica do setor serão objeto da pesquisa mais adiante.

A metodologia utilizada para análise das inovações em processos nos bancos do país, ainda em curso, será apoiada nos conceitos explorados nos trabalhos de Giovanni Dosi (1982), a partir do entendimento de paradigmas tecnológicos e trajetórias tecnológicas.

Um paradigma tecnológico é um padrão de solução para os desafios tecnológicos. Além disso, o paradigma tecnológico trata de quais são os problemas tecnológicos relevantes e quais são os conhecimentos específicos para solucioná-los. Consequentemente, uma trajetória tecnológica pode ser definida como sendo o padrão científico adotado na busca de solução de problemas e a fronteira tecnológica de um determinado setor pode ser definida como o mais alto nível alcançado por sua trajetória tecnológica. (QUATROCHI, 2019)

1.3 Linha do tempo de inovação do setor bancário nas últimas décadas

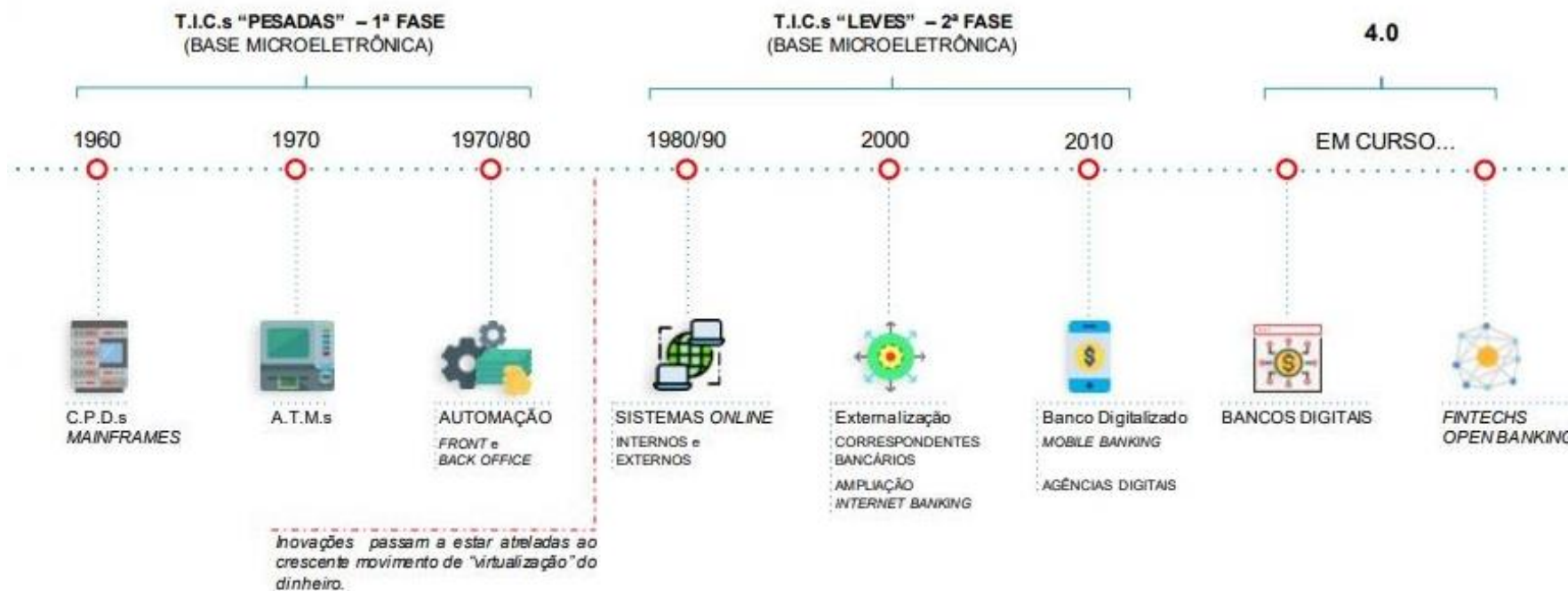
Bancos são agentes inovadores schumpeterianos inatos e consagrados historicamente por seus movimentos inovadores no Brasil. Seja possivelmente por serem os mais populares credores privados de crédito, seja pela constante atividade de *rating* de empresas e sua potencialidade no longo prazo, ou pelo fato de as atividades bancárias estarem intimamente ligadas a todas as outras, é da essência desse setor a constante inovação como importantíssima arma competitiva. (QUATROCHI, 2019)

Adiante será apresentada resumidamente uma linha do tempo das inovações nos processos da atividade bancária que ocorreram principalmente nas últimas décadas no Brasil. Esses processos internos constituem parte dos principais custos fixos dos bancos e por tratar-se de processos em bancos líderes que, em geral, estão em suas fases específicas de maturação, o objetivo de tais inovações de processo é otimizar (reduzir os custos) da entrega do serviço bancário final.²

A Figura 1 traz a linha do tempo das inovações tecnológicas no setor bancário brasileiro e aponta as principais inovações em processos bancários a partir de 1960.

² Segundo os resultados do Itaú no 1º trimestre 2020, Na sessão “Despesas não decorrentes de juros”, ou seja, as despesas recorrentes da estrutura bancária (p.20) disponibilizado pelo banco Itaú, tem-se um total de 12.056 milhões de reais nos desembolsos entre Despesas de Pessoal, Despesas Administrativas e Despesas Operacionais. Desse total 5.181 milhões de reais são Despesas de Pessoal, assim, inferir que os gastos com pessoal representam 42,9% das despesas não ligadas a juros no 1º trimestre de 2020 pelo banco Itaú. Pode ser acessado no site: (<https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=pO1AhTdiz7XDoR6cfPyrVw==>) Último acesso em 11/07/2020

Figura 1: Linha do tempo - Inovações tecnológicas de processo no setor bancário brasileiro



Fonte: (QUATROCHI, 2019) p. 100

Na primeira fase “TIC 1” (Tecnologia da informação e comunicação), as inovações foram concentradas principalmente na implementação de *hardwares* e tecnologias pesadas, como os postos de autoatendimento e tecnologias que permitissem mais velocidade na troca de informações, via adoção de sistemas *online* e centro de processamento de dados na década de 1960 que seguiam uma tendência internacional.

Caracterizava-se uma centralização dos fluxos de informações com grandes máquinas, computadores e CPD (centro de processamento de dados) em nível nacional que permitiram a evolução dos processos bancários nos anos 1960 até os primeiros anos da década de 1980.

Essa centralidade permitiu construir uma rede de informações, onde um cliente poderia realizar uma transação em qualquer agência do seu banco que a informação era enviada ao CPD do banco e ali ficava registrada. Esse processo favorece muito aos bancos e aos clientes, uma vez que quebrava a obrigatoriedade de a informação estar registrada apenas na agência mantenedora dos clientes.

A próxima etapa de inovação em processo ocorre na década de 1970, quando há no Brasil a produção e implementação de máquinas e pontos de autoatendimento (ATM). É na década de 1970 que nasce a SID, fundada a partir da parceria entre Bradesco e Sharp, e a ITAUTEC, que é fundada em 1979. Ambas tinham a função de fabricação dos equipamentos bancários. Aqui se vê um movimento de internalização da produção para o seguimento da produção industrial desse ATM, ou seja, os bancos viam a necessidade de aproximação do que seriam os seus fornecedores de equipamentos e internalizaram essa etapa do processo. É perceptível que a estratégia da produção das ATM pelas principais empresas do setor bancário permitiu a redução de caixas tradicionais (com operadores), reduzindo a mão de obra empregada bem como os custos trabalhistas. (QUATROCHI, 2019)

A próxima alteração relevante foi no começo da década de 1980, a partir da disseminação de uso dos microcomputadores. Isso permitiu a automação e otimização de rotinas tanto no *backoffice* quanto no atendimento direto aos clientes (*front-office*), seja pela implementação de leitores de código de barra, captura de cheques e digitadores, que são importantíssimos para a atividade de *backoffice*.

Em suma, a primeira fase da TIC representou, a partir de mudanças físicas e melhoria de diversos processos, o início da implementação da microeletrônica de forma mais contundente no sistema. Estrategicamente, os grandes bancos caminharam na direção de centralização da informação e processamento de dados. No mais, os bancos da época adicionaram às suas estratégias competitivas a aproximação e internalização da produção de seus insumos.

A segunda fase da TIC, se dá a partir da implementação da internet, com sistemas de informação integrados que na época da TIC era a tecnologia emergente, otimizando-se diversos processos. Os *hardwares*, produtos montados, diminuíram de grau de importância na prioridade tecnológica. A disseminação da internet na operação permitiu a descentralização do processamento das informações de cada agência bancária e somente a informação final era enviada ao sistema central de cada banco.

No decorrer da década de 1970 houve uma forte alteração no cenário bancário brasileiro: os bancos regionais ganharam proporções nacionais e os bancos comerciais formaram conglomerados financeiros. Essa alteração estrutural criou necessidades bem específicas de descentralização das informações. Esse movimento era contrário ao que acontecia no mesmo período em economias desenvolvidas, que tendiam a centralização do processamento das operações bancárias. (QUATROCHI, 2019)

É no cenário dos anos 1970 e início da década de 1980, após o movimento de descentralização do processamento das informações, que os bancos perceberam que os fornecedores internacionais não possuíam a tecnologia que precisavam, uma vez que no cenário externo o movimento era de centralização do processamento da informação. Consequentemente os produtos ofertados internacionalmente, que são aqueles historicamente na ponta de desenvolvimento da tecnologia (empresas americanas e europeias), não eram suficientes para atender à demanda dos grandes bancos do Brasil. A partir deste contexto, os bancos passaram a definir e desenvolver tecnologias, principalmente em *software*,. Assim, os bancos projetavam internamente os produtos e sistemas que necessitavam e depois produziam internamente ou em empresas controladas.

Importante pontuar aqui as alterações estratégicas dos bancos no decorrer do tempo. No início da implementação das tecnologias pesadas, os bancos eram empresas que tinham uma forte dependência dos seus fornecedores. Os primeiros fornecedores dessa tecnologia eram empresas internacionais que desenvolviam fora da órbita de produção do banco, ou seja, este último tinha uma fragilidade dentro do mercado, pois dependia diretamente do seu fornecedor. No decorrer da segunda metade do século XX, essa situação de dependência foi sendo alterada, uma vez que os bancos foram se aproximando dos seus fornecedores de insumos tecnológicos. Seja pela estratégia da cópia, produção própria ou incorporação de fornecedores, o fim do século XX altera a posição dos bancos no mercado por uma estratégia de desenvolvimento tecnológico interno e principalmente via aquisição de seus fornecedores ou possíveis concorrentes, consolidando uma estratégia tipicamente oligopolista.

No início do século XXI, a ordem do dia nos bancos era externalização de serviços que não eram centrais das operações bancárias, como atendimento ao público não clientes (aqueles que não são potenciais negócios), serviços presenciais não lucrativos etc. Para tal objetivo, o principal mecanismo foi a utilização dos correspondentes bancários.

A tecnologia de microcomputadores e *softwares* que vinha do alto investimento para desenvolvimento desde o final do século XX ganha mais importância para dar segurança nas operações desses correspondentes bancários. Os correspondentes bancários eram aqueles que no início faziam algumas simples operações bancárias onde uma grande agência ou o banco tradicional não conseguia chegar, com o objetivo de ampliar o alcance dos bancos a população no Brasil.

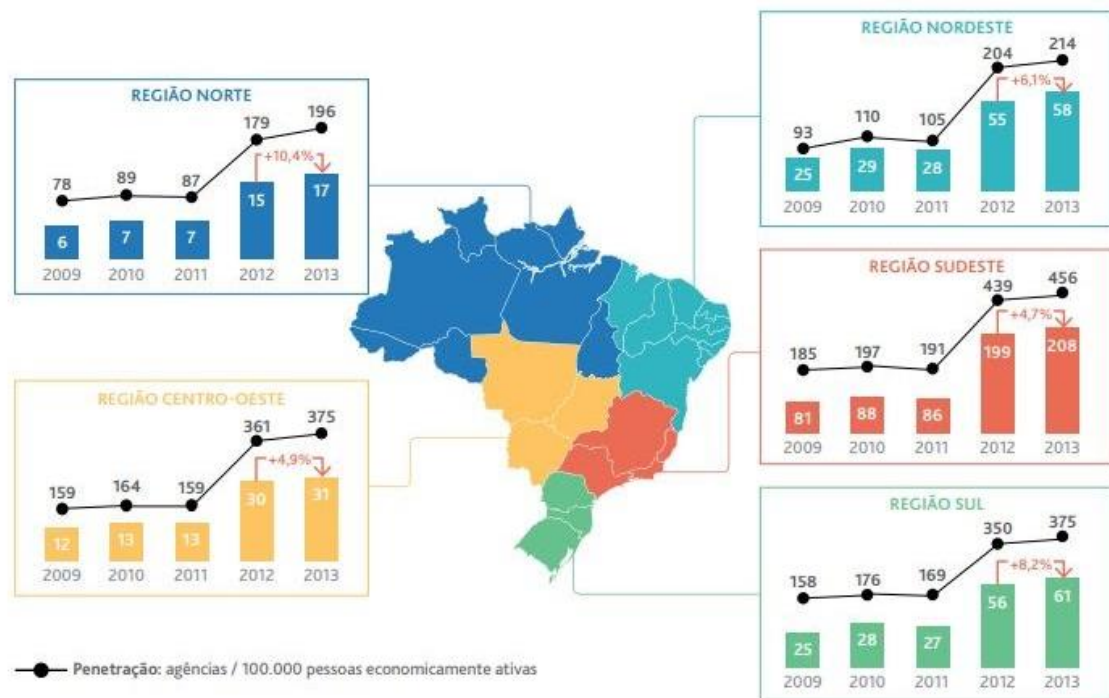
Essa lógica, que terceiriza esses serviços não essenciais juntamente com os postos de autoatendimento, foi de grande valia para os bancos, que diminuíram alguns custos fixos e ficaram com o *core* da operação, que é o serviço de informação. Ao longo do tempo, esses correspondentes foram se aperfeiçoando e ampliando suas atividades. Se no início eram focados em operações simples, ao fim já podiam emitir cartão, cheques, abrir e fechar contas, entre outras operações que antes eram restritas apenas às agências próprias dos bancos. As principais normas regulatórias que permitiram mudanças substanciais dos serviços prestados pelos

correspondentes bancários podem ser encontradas nas resoluções 2.640 e 2.707 do Banco Central. Importante ressaltar que tais mudanças de operação foram criadas e ampliadas com base na regulamentação desses correspondentes para que pudessem operar com segurança e estrutura jurídica.

A Figura 2 apresenta a evolução da externalização dos serviços bancários via correspondentes. Nota-se a expansão no número de correspondentes bancários no começo da década de 2010, principalmente a parte do ano de 2012, com aproximadamente a duplicação do número de correspondentes por todo o país. Esses dados explicitam as tendências de externalização de alguns serviços bancários. Interessante notar como a expansão de correspondentes bancários segue a mesma tendência de expansão por todas as regiões do território nacional e se faz via movimento uniforme.

Segundo os estudos do V Fórum Banco Central sobre Inclusão Financeira (2014), os moradores de pequenas cidades e onde há poucas agências bancárias são mais propensos a depositar em correspondentes bancários. Além disso, 68% dos brasileiros pagam ao menos uma conta em um correspondente. Assim, foi de grande valor para os bancos ter correspondentes que puderam alcançar clientes que antes não alcançariam.

Figura 2: Número e penetração de correspondentes bancários (Em milhares, 2013)



Fonte: FEBRABAN 2014

O movimento complementar ao dos correspondentes bancários, com objetivo de externalização dos serviços bancários para fora das instalações físicas, foi a ampliação de canais de autoatendimento e acesso remoto. Os bancos investiram massivamente em tecnologias que permitissem o acesso de *internet banking* principalmente. Assim, atividades como pagamento, consultas de extrato e empréstimos eram direcionadas a canais de autoatendimento, eliminando a necessidade de presença física e de agências para concretizá-las.

Gráfico 2: Transações bancárias por origem 2009-2013 (Em bilhões)



Fonte: (FEBRABAN 2014)

O gráfico 2 sintetiza a estratégia dos bancos naquele momento. Os altos investimentos em *software*, a externalização via *internet banking* e correspondentes resultaram na maior adoção de uso desses canais. Em 2009, o canal *internet banking* já se consolida como principal meio de relacionamento do cliente com o banco. Interessante destacar que em 2013 o *mobile banking* começa a despontar como canal e em dois anos supera os correspondentes bancários. Era o início de uma tendência que nos anos subsequentes se transformou no principal canal de relacionamento dos clientes com os bancos.

A figura 3 é uma comparação entre a média mundial e o Brasil entre os agentes que mais investem em tecnologia. Podemos notar que, tanto mundialmente quanto no Brasil, o governo é o agente econômico que mais investe em tecnologia e em segundo lugar está o setor bancário. Assim, podemos dimensionar o poder econômico e financeiro que esse setor possui. O fato de ser um setor altamente oligopolizado no Brasil possibilita inferir que grande parte dos investimentos

realizados em tecnologia tem como origem os grandes bancos brasileiros integrantes desse oligopólio. Esse fato é muito importante, pois colabora para a caracterização do agente que é descrito nesta monografia. Um agente poderoso que investe massivamente em tecnologia e que busca otimizar e aprimorar seus processos por meio de tecnologia sofisticada.

Figura 3: Composição do dispêndio em tecnologia por setor em 2018 (em %)



Fonte: FEBRABAN (2019)

2. A nova onda tecnológica e a concorrência no setor bancário

2.1 Contexto tecnológico da indústria 4.0

O mercado bancário do Brasil há tempos é caracterizado por um alto nível de concentração, um oligopólio de cinco gigantes do setor que dominam a oferta de produtos e serviços bancários. As barreiras à entrada consolidaram-se em patamares altíssimos, permitindo que este seleto grupo de bancos opere com elevada lucratividade. O porte de capital dos líderes do setor, a legislação e as condições estruturais reduzem as possibilidades de êxito de novos agentes que buscam adentrar neste setor.

O sistema tecnológico 4.0 pretende dar os saltos tecnológicos relevantes a partir do uso intensivo de tecnologia não apenas na operacionalização e otimização do processo produtivo, mas trazer inteligência para dentro do sistema produtivo com uso de *big data*, *analytics* para promover a interação entre as inteligências digitais e físicas.

Na direção de aplicar tecnologias proeminentes do sistema tecnológico 4.0, hoje observa-se um cenário com as companhias bancárias divididas basicamente em dois modelos: as que conseguiram alcançar o estágio de ser um “banco 100% digital” e os bancos “digitalizados” que estão no processo de digitalização. (Febraban 2014)

O banco digitalizado é aquele que consegue oferecer parte de seus serviços, principalmente os mais básicos, via site e/ou aplicativo, e o atendimento de alguns serviços remotamente e mantém a estrutura de uma agência tradicional. O banco digitalizado conseguiu evoluir e não precisa fazer todas as suas operações presencialmente, porém sua operação *online* é limitada, principalmente quando se envolve documentação, segurança e operações mais complexas, pois normalmente é solicitado ao usuário o comparecimento presencial à agência bancária.

Chegar ao estágio do banco digitalizado permitiu aos bancos tradicionais fechar agências e pontos de atendimento presenciais, consequentemente a redução de alguns custos fixos operacionais. Contudo, a trajetória tecnológica da 4.0 sugere

ir além disso, pois além de reduzir os recursos humanos, trata-se de alterar o processo de se fazer banco de uma forma mais ampla, alterando a estrutura e os processos quase que por completo.

O produto que representa a evolução e migração do ambiente físico para o ambiente virtual dos bancos de varejo é o oferecimento de contas 100% digitais, onde se tem desde o momento de abertura de conta, captação de documentos, operação, suporte e serviços 100% *online* sem necessidade de comparecer presencialmente a alguma unidade do banco. É utilizar somente os serviços via aplicativo ou site, de forma que o banco não precise manter agências físicas para prestar os serviços. (Febraban 2014)

Hoje no setor observa-se dois grandes grupos de ofertantes de contas 100% digitais: por um lado via bancos líderes com contas 100% digitais e que permitem o processo de abertura de conta totalmente *online* (Conta Itaú Serviços Essenciais, Conta Fácil Banco do Brasil, Conta Corrente Bradesco e Super Digital Santander) e, por outro lado, as contas ofertadas por bancos 100% digitais (Nubank, Next, Banco Original, Banco Inter, Neon), que são bancos que só ofertam contas no modelo 100% digital. Essas são algumas das *fintechs* que buscam adentrar ao mercado bancário de varejo brasileiro com um modelo de negócio diferente do tradicional.

2.2 Os forasteiros

Junto com a nova onda tecnológica, começam a surgir no Brasil novos *players* no mercado bancário, são esses as *fintechs*.

Fintechs são *startups* que têm como foco o mercado financeiro e são empresas que apoiam sua operação e crescimento em tecnologia intensiva e inovadora. As operações das *fintechs* ocorrem em ambientes 100% digitais, usualmente em sites e aplicativos, e isso permite que diversas delas tenham uma estrutura de custos e operação reduzidas. A grande diferenciação das *fintechs*, quando comparadas às empresas já estabelecidas no setor bancário, é a estrutura tecnológica, bem como a organizacional. São empresas jovens que se baseiam no novo sistema tecnológico 4.0 e este fato permite que elas tenham mais facilidade de adequação do uso da tecnologia emergente, uma vez que elas “começam do zero”.

O nascimento já com a nova tecnologia em curso permite que sua operação seja estruturada em uma base tecnológica mais sofisticada.

Da perspectiva legal, os canais digitais ganharam importante impulso com a resolução do Banco Central nº 4.480 de 25 de abril de 2016³, que regulariza a abertura e o encerramento de contas de depósitos por meio eletrônico, onde é admitida a utilização de assinatura digital. Essa resolução foi fundamental para o funcionamento e ganho de escala dos novos modelos de negócios, uma vez que permite que as *fintechs* operem totalmente em ambiente *online*.

Outra regulamentação desses *players* é realizada em 2018, quando o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central, por meio das resoluções 4.656⁴ e 4.657, regularizaram as *fintechs* como Sociedades de crédito direto (SCD), quando uma *fintech* empresta os seus próprios recursos, ou sociedade de empréstimo entre pessoas (SEP), quando ela age como intermediadora de crédito entre partes. Além disso, a resolução 4.656 prevê que uma *fintech*, seja ela SCD ou SEP, realize a análise e cobrança de crédito possibilitando também ofertar apólices de seguros em ambiente eletrônico. (QUATROCHI, 2019).

Em outubro de 2018 foi assinado o decreto nº 9.554⁵ que permite a participação de até 100% de capital estrangeiro para SCD e SEP. Isso se mostra positivo já que aumentam as opções de fontes de financiamento para *fintechs*, pois para grandes volumes de capitais não é fácil achar alternativas nacionais que não sejam os bancos e grandes instituições financeiras. Além das regulações já citadas, uma das principais alterações ainda em curso no Brasil é o *open banking*.

³ A resolução 4.480 de 25 de abril de 2016 do Banco Central do Brasil dispõe sobre a abertura e o encerramento de contas de depósitos por meio eletrônico; Disponível no site (https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50185/Res_4480_v2_P.pdf) Último acesso em 14/07/2020

⁴ A resolução 4.656 de 26 de abril de 2018 e a resolução 4.657 dispõe sobre a sociedade de crédito direto e a sociedade de empréstimo entre pessoas, disciplina a realização de operações de empréstimo e de financiamento entre pessoas por meio de plataforma eletrônica. Disponíveis no site do banco central pelo respectivos links: (https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50579/Res_4656_v1_O.pdf) e (https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50580/Res_4657_v1_O.pdf) Último acesso em 14/07/2020

⁵ Secretaria Geral da Presidência da República (decreto nº 9544 de 29 de Outubro de 2018) que reconhece como de interesse do Governo brasileiro a participação estrangeira no capital social de Sociedades de Crédito Direto e de Sociedades de Empréstimos a Pessoas autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Site: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9544.htm. Último acesso em 12/07/2020

Em resumo, o *open banking* é um sistema que permite a outras empresas acessar os dados financeiros dos clientes, se este último autorizar. Um dos princípios dessa regulamentação é que os dados bancários pertencem aos clientes e não as instituições financeiras. (QUATROCHI, 2019). O sistema funcionaria a partir de API, que é uma interface de programação de aplicativos que permite diferentes sistemas interagirem, ou seja, há um compartilhamento de dados e realização de transações de forma segura e automatizada.

Do ponto de vista dos bancos tradicionais, compartilhar essas informações representaria um afrouxamento de barreiras à entrada no setor. Existe certa resistência por partes dessas instituições tradicionais, porque empresas mais antigas têm informações exclusivas e hoje não precisam compartilhar com concorrentes e demais *players* do mercado. A nova regulamentação obrigaria a liberar esses dados, caso seja a vontade do cliente.

A primeira fase do *open banking* envolve o compartilhamento de dados de produtos e serviços das instituições financeiras. Na segunda fase, serão abertos os dados cadastrais e de operações financeiras dos clientes. A terceira fase de implantação do *open banking* é a chamada adesão aos serviços. Nela, serão permitidos serviços básicos via API, sendo um deles a inicialização de pagamentos, que permitirá que um pagamento tenha início fora do ambiente do banco. A quarta fase vai ampliar os serviços e informações que tenham início fora do ambiente bancários, além de pagamentos e serviços mais básicos, sendo possível que outros produtos, como investimentos e seguros, sejam compartilhados e operacionalizados por API.

Para as *fintechs*, o *open banking* é um marco extremamente importante para o desenvolvimento do negócio, uma vez que coloca os dados dos clientes sob a lógica similar à já adotada entre as *fintechs* que se utilizam muito de APIs nos modelos de negócios. Isso dá liberdade e maiores possibilidades de expansão de serviços a esses agentes no mercado e diminui os riscos jurídicos da atuação.

Hoje, no Brasil, as *fintechs* operam no setor de meio de pagamento, seguros, crédito, investimentos, criptomoeda, *crowdfunding*, *ERP*, banco digitais, entre outros. Existe uma gama muito grande de segmentos dentro do setor financeiro no qual essas *fintechs* estão atuando e crescendo. A tabela 1 apresenta a concentração de *fintechs* em cada segmento do mercado financeiro.

Tabela 1: Segmentos e concentração do total de *fintechs* no Brasil (em %)

Segmento	Concentração de Fintechs em cada segmento (em %)
Pagamentos	29%
Empréstimo	18%
Gestão Financeira	17%
Investimentos	7%
Seguros	7%
<i>Cryptocurrency</i>	7%
<i>Funding</i>	5%
Negociação de Dívidas	4%
Câmbio e Remessas	3%
Bancos Digitais	2%
Multisserviços	2%

Fonte: Radar FintechLab (2019)

No que se refere às *fintechs* e retomando os conceitos apresentados por Utterback, a nova onda de inovações se encontra na fase fluida, onde há muitas empresas concorrentes, com produtos diversos e estruturas diferentes.

Segundo o Fintech LAB (2019), são registradas 529 *fintechs* em 2018, dos mais diversos ramos de atuação. Houve um crescimento de 33% no número de *fintechs* em comparação ao ano anterior. O Radar Fintech, que é produzido pela FintechLab, começou a rastrear as *fintechs* em 2016 e no primeiro relatório apontava 60 empresas. Esse alto crescimento no número de novas empresas consolida o entendimento de que o setor está na fase fluida.

2.2.1 O desenvolvimento das *fintechs*

Existe, no mercado, um modelo de crescimento convencional para as *startups* nos quais as *fintechs* muitas vezes se enquadram. São três grandes fases de uma *startup*: a primeira de idealização e prova de conceito, a segunda de expansão e crescimento acelerado da companhia e por última é a fase da otimização e consolidação da empresa⁶.

A primeira fase, nomeada como idealização e prova de conceito, é onde o grupo de fundadores encontra uma possibilidade de negócio e tem um projeto de como realizá-lo. Para o financiamento dessa fase do projeto há um “Investidor Anjo”⁷ e incubadoras, que fazem aportes de capital com objetivo de desenvolver um produto e assim realizar testes e consequentemente validar se a ideia realmente conseguiria concretizar os primeiros testes de mercado com um produto mínimo. Usualmente esses investidores anjos são pessoas físicas ou instituições, no caso das incubadoras, que promovem um ambiente para crescimento e amadurecimento dessas empresas em estágio inicial.

A instrução CVM 558⁸ regulariza um instrumento de captação bastante interessante para empresas jovens e *startups* que são os *crowdfundings*, na modalidade de aquisição de *equity* ou dívida. Os pontos principais da instrução CVM 558 são: a possibilidade de a plataforma realizar ofertas de maneira a preservar os dados estratégicos dos empreendedores, possibilidade de realização de ofertas parciais, caso o valor alvo mínimo de captação seja atingido. Essa nova ferramenta tem se popularizado para fases iniciais de *funding* para *startups*.

⁶ As fases são específicas, contudo não são determinadas especificamente no tempo, são aspectos e fases nas quais cada uma conta com seus desafios. Referenciado no site da Associação Brasileira de Startups: < <https://abstartups.com.br/fases-de-uma-startup-saiba-tudo-sobre-cada-etapa/> > Acessado em: 19/10/2019

⁷ Investidores Anjos usualmente são pessoas físicas que realizam investimentos em *startups* com alto potencial de crescimento. Normalmente são profissionais experientes com vasta rede de relacionamento. Além disso, costumam ter participação minoritária na empresa e não possuem posição executiva, atuando como mentor ou conselheiro. Retirado do site Anjos do Brasil: <https://www.anjosdobrasil.net/o-que-e-acute-um-investidor-anjo.html> Último acesso em: 12/07/2020

⁸ Instrução da CVM número 558 de 26 de março 2015. Disponível no site da Comissão de Valores Mobiliados: <<http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst558.html>> Último acesso em 10/07/2020

Existe um conceito muito importante para *startups* que seria o “ecossistema de empreendedorismo e inovação⁹”, ou seja, um local de reunião de diferentes empresas, pois o contato entre empreendedores e trocas de experiências são fundamentais para evitar que erros iniciais sejam repetidos, bem como a presença de mentores é bastante interessante nessa fase inicial da companhia.

Após a primeira fase com lançamento do produto, chancela do mercado comprovando a viabilidade e possibilidade de ganhos de escala do produto, as *startups* entram na segunda fase. Nesse momento são feitas rodadas de investimento para crescimento agressivo da companhia, com investimento principalmente em desenvolvimento de sistema, *marketing* e vendas até a busca por um patamar elevado de operação em que possa obter ganhos de escala. A *startup* capta um volume de capital e mensalmente vai consumindo esse valor (*cashburn*)¹⁰ com objetivo de atingir um novo patamar operacional desejado. Quando os valores aportados estão para se esgotar, a empresa volta a captar com investidores para custear o crescimento acelerado da empresa e essa sequência pode se repetir até a empresa alcançar um ponto em que ela será grande e possa se estabilizar em patamares operacionais mais elevados.

Para essa etapa de tracionamento e crescimento exponencial da *startup*, os investimentos são usualmente realizados por fundos de investimento, conhecidos como “Fundos de Venture Capital”. Rodada após rodada, os fundos vão investindo nas companhias que demonstram bons resultados e com potencial de crescimento e injetam capital como forma de acelerar o crescimento dessas companhias apoiadas em um alto *cashburn*. O crescimento “orgânico”, ou seja, com reinvestimento de lucro operacional, faria com que o crescimento fosse muito mais devagar do que com o capital de investimentos.

O crescimento acelerado para *startup* faz-se importante, pois existe um consenso de que, após sinais que o modelo de negócio apresenta possibilidade de

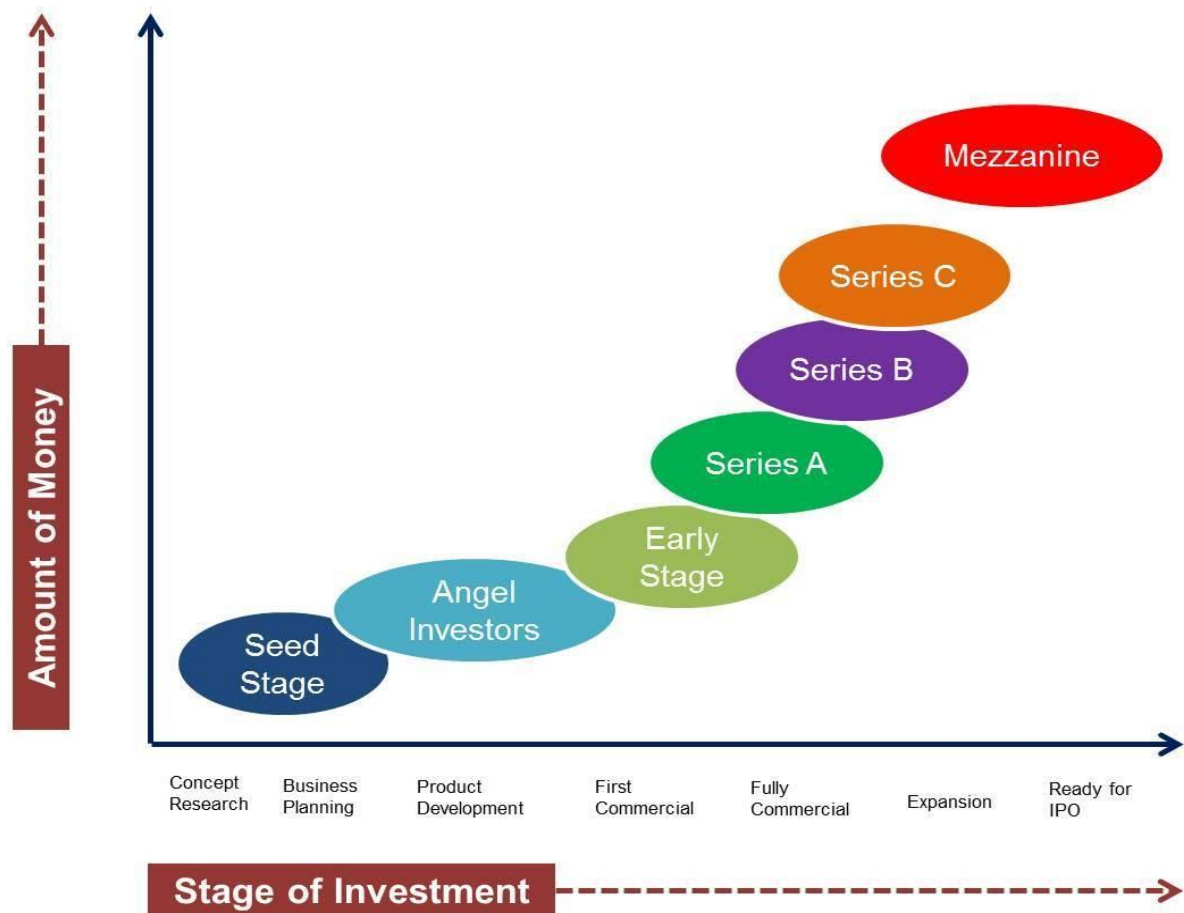
⁹ O Ecossistema de inovação e desenvolvimento tem atores importantes que favorecem que todas as partes colaborem para inovação e desenvolvimento de novos negócios em espaço criativo. Conceitos e principais participantes estão disponíveis no site da Universidade Federal de Santa Catarina: <<https://via.ufsc.br/os-atores-ecossistema-de-inovacao/>> Último acesso em 12/07/2020

¹⁰ O *cashbur* ou *cashburn rate* é uma taxa que mensura quanto de capital a empresa está gastando a mais do que ela consegue gerar de receita até que a sua operação consiga gerar fluxo de caixa positivo. Disponível em: <<https://www.investopedia.com/terms/b/burnrate.asp>> Último acesso em: 15/05/2020

sucesso, deve-se investir agressivamente para aumentar a taxa de crescimento, pois como a concorrência é agressiva e a vulnerabilidade é alta nesse estágio, uma vez que a empresa ainda é frágil pelo porte que possui, configurando-se um cenário de “*winner-takes-all*”,¹¹ e assim se faz importante a conquista de *market share* o mais rápido possível para ter certeza que a empresa conseguirá se sustentar no mercado e aumentar suas possibilidades no futuro de maiores margens de lucro em comparação aos concorrentes e acelerar seu crescimento para chegar mais rapidamente à fase específica da onda tecnológica. Usualmente, *startups* podem não gerar lucros em suas operações até alcançar o estágio de maturidade e tamanho desejado. Quanto mais rápido o desejo de crescer, maiores serão os prejuízos e usualmente estão acompanhados por rodadas de investimento.

Após o momento de rápido crescimento, a empresa está grande e começa a apresentar dificuldades de crescer em ritmos passados. Após essa fase é que ela foca em otimizar os processos e custos para se tornar mais lucrativa e pode explorar os ganhos de escala. A figura 4 apresenta as fases de investimento e crescimento de uma *startup*.

¹¹ Conceito difundido entre estudos de crescimento de *startups*. Retirado da sessão *SaaS Metrics*, no *site for entrepreneurs*, um dos mais influentes para discussão do tema. Disponível em: <<https://www.forentrepreneurs.com/saas-metrics-2/>> Último acesso em 14/06/2020

Figura 4: Fases de *funding* para startups

Fonte: For Entrepreneur – Business Model

A Figura 4 é uma ilustração que relaciona o estágio de desenvolvimento de uma companhia com a necessidade de capital e os tipos de investimento presentes no modelo *Venture Capital*. Conforme a companhia vai crescendo, representado pelo eixo horizontal com as etapas de desenvolvimento da empresa, faz-se necessário buscar mais investimentos externos para acelerar esse crescimento, apresentado no eixo vertical e para cada uma das etapas existe uma faixa específica para aquela fase de desenvolvimento com os valores de capital usualmente solicitados.

Se a empresa está em fase inicial, ela vai buscar investimentos *Seed's* ou *Angel investors*, e existem grupos e instituições específicas para cada uma das etapas. Conforme a companhia vai crescendo, ela precisa buscar instituições que

atendam especificamente aquele tipo de investimento, para que ela tenha sucesso no momento de buscar capital no mercado.

2.2.2. Bancos Digitais

A presente sessão tem como foco apenas as *fintechs* que se enquadram como bancos digitais. Primeiramente notamos a pequena parcela de *fintechs* que estão alocadas como bancos digitais: apenas 12 do total das *fintechs* (2%) são classificadas como bancos digitais. Isso se dá pela grande barreira à entrada no setor, grande demanda por capital e concorrência agressiva, seja das *fintechs* do setor, seja pelos bancos tradicionais que operam o oligopólio no país. A tabela 2 apresenta as *fintechs* que se destacam por serem bancos digitais e hoje se apresentam por serem as mais relevantes do mercado.

Quadro 1: Principais fintechs na modalidade banco digital

	Nubank	Inter	Original	Next	Neon
Nº Clientes	19 mi	4,0 mi	3 mi	1,8 mi	1,6 mi
Ano Fundação	2013	1994	2011	2017	2016
Lançamento Produto no mercado	2014	2015	2016	2018	2017
Número de Funcionários	2400	1500	1200	819	200
Funding ¹²	US\$ 1.1 bi	US\$330M	US\$ 150	US\$ 162,5	US\$ 120,9 mi
Fase Funding	Series F	Post-IPO Equity	Private Equity	Private Equity	Series B

¹² Funding aportado em todas as rodadas de investimento até 20/06/2020

Maiores investidores	Sequoia Capital, Founders Fund, Goldman Sachs, Redpoint Ventures, QED Investors, DST Global, Thrive Capital, Dragoneer Investment Group, Tiger Global Management, Ribbit Capital, Fortress Investment Group, Kaszek Ventures, Tencent Holdings, Nicolas Berggruen, TCV	Softbank, Banco Inter (investimento interno)	J&F (holding - Investimento interno)	Bradesco	General Atlantic, Omidyar Network, Quona Capital, Propel Venture Partners, monashees, Banco Votorantim, Yellow Ventures, Distrito Ventures
-----------------------------	--	--	--------------------------------------	----------	--

Fonte: Elaboração própria ¹³

¹³ Síntese de informações retiradas das seguintes fontes: Site do Nubank, disponível em: (<https://nubank.com.br/>), Site do Inovabra, disponível em: (<https://www.inovabra.com.br/index.html>) Site do Banco Original, disponível em: (<https://original.meuacerto.com.br/>), Site do Banco Inter, disponível em: (<https://www.bancointer.com.br/>) Site da Neon, disponível em: (<https://neon.com.br/>), Site do Next (<https://next.me/>), Site da Crunchbase, disponível em: (https://www.crunchbase.com/search/funding_rounds/field/organizations/funding_total/banco-inter) e <https://www.crunchbase.com/organization/nubank>. Último acesso em: 22/07/2020

2.2.2.1 NuBank

A primeira das *fintechs* listadas a lançar o produto no mercado, o Nubank, iniciou sua operação com o Cartão de Crédito sem anuidade como forma de penetrar no mercado bancário de varejo.

A iniciativa teve forte impacto no mercado, pois contou com *marketing* agressivo para ofertar um produto totalmente *online* e sem mensalidade, o que obteve grande receptividade no mercado. Uma das mensagens mais fortes era de “construir um novo relacionamento entre os clientes e bancos” e buscava a aquisição de clientes insatisfeitos com os serviços prestados até então no mercado. A proposta de valor consta em ter funcionamento 100% digital, sem anuidades, sem taxas e bom atendimento ao consumidor.¹⁴

Parte da estratégia de desenvolvimento do negócio baseia-se, após a chancela do mercado, em investimentos massivos em diversas áreas da companhia para gerar rápido crescimento da base de clientes e prejuízos constantes¹⁵. No ano de 2016, a empresa encerrou o ano com uma base 1,3 milhões de clientes e R\$ 121 milhões de prejuízo no período. Já em 2017, encerrou o ano com 3 milhões de clientes e prejuízo R\$ 117 milhões, em 2018 finalizou o ano com 6 milhões de clientes e prejuízo de R\$ 100 milhões e em 2019 finalizou o ano com 19,7 milhões de clientes e prejuízo de R\$ 313 milhões. O financiamento dessas atividades e dos prejuízos é realizado principalmente via fundos de investimento no modelo *Venture Capital*. A Nubank coloca-se como um dos maiores exemplos de funcionamento de estratégia de crescimento de *fintechs* via *Venture Capital*, pois apresenta diversas rodadas de investimento e as maiores taxas de crescimento entre todos os concorrentes.

Se até 2018 a empresa oferecia como produto o cartão de crédito sem anuidades, no mesmo ano lançou a “Nuconta”, funcionando como conta corrente nos moldes mais comuns do mercado e sem a cobrança de mensalidades ou taxas

¹⁴ Informações são retiradas do site do Nubank (<https://nubank.com.br/>)

¹⁵ As informações de base de clientes e prejuízos apurados de 2016 a 2019 foram extraídas dos sites: (<https://www.crunchbase.com/organization/nubank#section-overview>), (<https://nubank.com.br/>), (<https://www.sunoresearch.com.br/noticias/nubank-base-de-cliente-e-maior-mas-prejuizo-vai-a-r-139-milhoes/>)

para: transferências para contas Nubank, TED/DOCs, portabilidade de salários e cartões com função débito. Há apenas a cobrança no caso de saques de dinheiro físico em pontos de autoatendimento, com o valor de R\$ 6,50 ¹⁶.

No início de 2019, o Nubank lançou o serviço de empréstimo para os usuários da “Nuconta” e, com esse serviço, o Nubank vai conseguindo se tornar cada vez mais completo para competir no mercado. Outro produto importante lançado em 2020 é a conta pessoa jurídica para MEIs.

Com a ampliação dos serviços oferecidos, aumentam as fontes de receitas para que a empresa se torne sustentável e lucrativa no longo prazo. As principais fontes de receitas hoje é *interchange*, que é parte da taxa cobrada do lojista quando este vende no cartão de crédito. Essa taxa varia a partir das negociações entre as partes envolvidas e usualmente representam de 2% a 5% do valor total da venda. Do total da taxa cobrada do lojista, aproximadamente 6,5% vão para a bandeira, 19,5% vão para o adquirente e 74% vão para o emissor do cartão de crédito, no caso, a Nubank. ¹⁷

Outra forma de monetizar é via os juros cobrados por quem atrasa, ou financia, a fatura do cartão de crédito. No mais, uma nova fonte de receita são os juros de empréstimos ofertados aos correntistas.

2.2.2.2 Banco Inter ¹⁸

¹⁶ Valor de tarifas de saque de dinheiro em espécie é cobrada taxa de R\$ 6,50. Segundo site do Nubank: < <https://blog.nubank.com.br/saque-nubank/>> Acessado em 12/07/2020

¹⁷ A constituições das proporções da taxa do cartão de crédito e débito cobrada pelo lojista é específica dos contratos comerciais que podem ter mais agentes envolvidos como subadquirentes. Contudo há uma estrutura básica. As informações de valores foram retiradas dos sites: (<https://www.valuepenguin.com/credit-card-processing/interchange-fees>) e (<https://www.agilems.com/taxa-de-cartao-mdr/>) Último acesso em 11/07/2020

¹⁸ As informações do Banco Inter foram retiradas dos seguintes sites: Site do Banco Inter: (<https://www.bancointer.com.br/>), site, Brazil Journal: (<https://braziljournal.com/breaking-softbank-leva-maior-parte-da-oferta-do-banco-inter>), pelo demonstrativos de resultado anuais presentes também no site do Banco Inter e Crunch Base https://www.crunchbase.com/search/funding_rounds/field/organizations/funding_total/banco-inter. Último acesso em 01/07/2020

O “Banco Intermedium” foi fundado em 1994 na cidade de Belo Horizonte (MG) por membros proprietários do grupo MRV Engenharia. Até o ano de 2007, o banco operava principalmente em mercado de créditos consignados e créditos imobiliários. A partir de 2008, o banco recebe autorização para operar como banco múltiplo, o que o permite ampliar a diversidade de operações.

O lançamento da conta digital foi realizado em 2014. É uma conta corrente que não cobra tarifas com acesso 100% *mobile*, dando o passo inicial do banco no projeto de uma verticalização operacional do banco múltiplo no ramo dos bancos digitais e das *fintechs*. Em 2017 é promovida uma renovação da marca com objetivo de modernizar a marca e há a decisão de alterar o nome do banco, que de “Banco Intermedium” passa a chamar-se “Banco Inter”.

Em 2018, o Banco Inter anuncia abertura de capital na B3 e arrecada R\$ 721 milhões no *IPO* (Oferta Pública Inicial - tradução livre). Após o *IPO* houve uma nova rodada de investimentos em julho de 2019, com uma oferta secundária de ações pós-IPO, no qual o banco levantou 1,3 bilhões de reais e o principal investidor é o Softbank, um banco de alta relevância no cenário mundial de *Venture Capital*.

O Banco Inter oferece ao cliente pessoa física a conta digital e cartão de crédito sem tarifas ou anuidades, bem como oferta empréstimos com garantias e empréstimos consignados. Outros serviços oferecidos em ambiente *online* são os investimentos, câmbio, seguros e consórcio. Assim, o Banco Inter consegue oferecer um portfólio bastante completo aos clientes pessoa física.

Há também a oferta para correntistas pessoa jurídica, com foco principalmente em pequenas empresas e MEIs, onde o banco oferece TEDs, boletos, folha de pagamento, cartão de débito, saques sem custos mensais e sem taxa de manutenção. O banco ainda oferece máquina de recebimento em cartão e serviços completos de *internet banking* para as operações financeiras da empresa.

Os dados financeiros do Banco Inter apresentam uma dificuldade na interpretação, uma vez que as consolidações são feitas pelo conglomerado e pelas várias atividades do banco, que envolve os clientes e ativos da vertical do banco digital e se mescla com operações de outras origens do conglomerado do banco. Assim, o Banco Inter apresenta lucratividade nos últimos períodos apurados, contudo recebeu um alto valor investido na última rodada de captação, o que dá a

entender que o investimento seria para realizar aceleração do modelo de negócios e consequentemente cobrir o *cashburn*.

2.2.2.3 Banco Original¹⁹

O Banco Original foi fundado em 2011 a partir da união do Banco JBS e Banco Matone. Hoje a instituição é controlada pela *holding* J&F.

O banco inicialmente tinha um foco no agronegócio e em 2013 o banco decidiu focar também em clientes corporativos com faturamento de médias e grandes empresas. O banco decidiu operar no mercado de varejo, em um modelo 100% digital, a partir de 2016. Estima-se que foi feito um investimento de R\$ 600 milhões nos três anos anteriores ao lançamento para que o produto estivesse pronto para ir ao mercado em 2016.

Como os demais, o principal foco de investimento é em tecnologia e desenvolvimento de negócios para tornar a plataforma cada vez mais completa. O Banco Original se assemelha ao Banco Inter, pois foi fundado anteriormente à fase dos bancos digitais e eram bancos especializados. Contudo, decidem adentrar no mercado de varejo dos bancos com a estratégia 100% digital, sendo que os investimentos para o desenvolvimento foram inicialmente internos.

2.2.2.4 Banco Neon²⁰

A Neon foi fundada em 2011 por meio de uma *joint venture* entre a Controly, uma *startup* de cartões pré-pagos, e o Banco Pottencial.

¹⁹ Informações da sessão sobre o Banco Original foram retiradas de: site do Banco Original (<https://original.meuacerto.com.br/>), Site da revista Exame (<https://exame.com/negocios/dona-do-ibs-lanca-banco-original/>) e Site Infomoney (<https://www.infomoney.com.br/mercados/banco-original-da-jf-entra-no-segmento-de-corporate-banking/>) Último acesso aos sites em 05/06/2020

²⁰ Informações consultadas no site da Neon (<https://neon.com.br/>) e <https://startupi.com.br/2019/11/neon-recebe-aporte-milionario-em-maior-rodada-serie-b-do-brasil/>

O lançamento da Neon ao mercado aconteceu em 2017 tendo como foco o cartão de crédito sem mensalidade, assim como os demais concorrentes. Assim notamos um padrão de estratégia e produto para adentrar ao mercado via cartões de crédito para pessoa física.

Após problemas de irregularidades em 2018, o Banco Neon S.A (antigo Banco Pottencial) foi liquidado pelo Banco Central do Brasil²¹, criando insegurança sobre o futuro de companhia. Assim a Neon anunciou uma nova parceria como o Banco Votorantim, que passou a deter a custódia de todas as contas e serviços oferecidos pela Neon. Na rodada de investimento *series B* da Neon, o Banco Votorantim foi um dos líderes da rodada que captou R\$ 400 milhões.

A Neon oferece cartão de crédito sem anuidades e taxas. São ofertados também: cartão pré-pago internacional, saques de dinheiro, serviços de investimento, empréstimos. Assim como os demais concorrentes, a Neon também está focando em serviços para pessoas jurídicas de pequeno porte, seja empreendedores individuais ou pequenas empresas. Todos esses serviços e produtos são ofertados 100% *online* via aplicativo ou *internet banking*.

2.2.2. 5 Considerações sobre os forasteiros

Apesar de todos os bancos digitais citados serem forasteiros e não estarem aportados pelos maiores bancos brasileiros, com exceção do banco Next, que será tratado adiante, é de se notar que Banco Inter e Banco Original eram bancos de porte médio, com uma estrutura de capital e operação tradicional, que optaram por explorar essa vertical de banco digital com foco em varejo.

Assim, são instituições que exploram um novo modelo de negócio e provavelmente, hoje e no longo prazo, esse novo ramo de atividades continuará a ser o mais importante para essas companhias. Assim podemos dizer que são forasteiros a esse setor de bancos de varejo, pois eram *stakeholders* desse mercado. Logo, são instituições que “começam do zero” no tratar da tecnologia e o

²¹ Liquidação informada via nota extra judicial n em maio de 2018. Site Suno Research <https://www.sunoresearch.com.br/noticias/banco-neon-banco-central-confirma-cancelamento/> Último acesso em 12/07/2020

novo foco de mercado, contudo já havia uma estrutura de pessoal, histórico e capital interno, ainda que menores se comparados aos maiores bancos, para desenvolver essa nova frente de negócio. Fato esse que se reflete na maior diversidade de produtos que o Banco Inter e Banco Original conseguem oferecer aos seus clientes, uma vez que já havia o *know-how* dos demais serviços bancários de outras áreas da instituição.

Dessa forma, o Nubank e a Neon são forasteiras que consistem no modelo mais comum de *fintech*, que se constituem sem uma grande estrutura institucional anterior ou como uma vertical de um grupo financeiro maior. Como diagnóstico, pode-se notar que o número de rodadas de investimentos do Neon e da Nubank é maior, pois requerem mais capital e precisam ir ao mercado para obter tais recursos, já que não contam com uma instituição controladora acionária que forneça os recursos necessários para o crescimento acelerado.

2.3 Resposta dos bancos tradicionais

Os participantes do setor começaram a notar o potencial do uso das novas tecnologias e o surgimento de novos *players*, levando os bancos líderes a adotar estratégias tipicamente oligopolistas.

Por um lado, optam em não concorrer diretamente com os novos *players*, seja em custo, ou medidas mais agressivas e diretas de concorrência. Eles optam por outras estratégias durante o período de fase fluida e deixam ao mercado a seleção das melhores empresas e melhores soluções. A fase fluida é marcada pelo surgimento de uma grande quantidade de novas empresas e forte concorrência entre elas, o que, conseqüentemente, conduz à seleção das melhores soluções.

Após os primeiros estágios de fase fluida, um dos posicionamentos assumidos pelos bancos é o de possíveis compradores finais ou investidores em fases mais a frente do desenvolvimento dessas companhias.

Um exemplo dessa situação foi a aquisição da XP Investimentos pelo banco Itaú em 2018.

A XP Investimentos é uma corretora *online* de investimentos que crescia consistentemente atraindo clientes de outros bancos e corretoras, pois conseguia oferecer um serviço de qualidade e totalmente *online* e sem taxas fixas, ou seja, por meio de uma estrutura totalmente digital, a corretora demonstrava potencial frente ao mercado. A XP já havia adquirido em 2016 a Clear²² e a Rico²³ (segunda maior plataforma de investimentos na época, atrás somente da XP), ou seja, indicando uma tendência de concentração já iniciada pela XP. Assim, o Itaú, analisando que nesse segmento já despontava uma “vencedora”, decidiu comprar a corretora. Houve alguns impasses jurídicos que impediram a companhia de ter mais de 50% das ações da companhia e, por isso, o Itaú adquiriu 49,9%.²⁴

²² A aquisição da Clear pela XP foi oficializada e a publicação do site Exame em que Guilherme Benchimol, CEO da XP Invesimentos e Roberto Lee, Fundador de Clear Investimentos anunciam a aquisição. Disponível em: <https://exame.com/negocios/xp-investimentos-confirma-compra-da-clear-corretora/> Último acesso em 05/07/2020

²³ A compra de 100% do capital da Rico Corretora pela XP Investimentos anunciada pelo portal Infomoney está disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/xp-investimentos-anuncia-compra-de-100-do-capital-da-rico-corretora/> e <https://exame.com/negocios/xp-investimentos-confirma-compra-da-clear-corretora/>

²⁴ Anúncio da aquisição da XP Investimentos pelo Banco Itaú foi autorizada e anunciada em 2018, porém com restrições. Itaú assumiu compromisso de não adquirir controle acionário por 8 anos. Itaú

O posicionamento de comprador de empresas mais maduras é dispendioso financeiramente e até certo ponto perigoso, uma vez que existe o risco de depender de o outro agente concordar em vender sua participação em um negócio muito mais maduro e com menos riscos do que apresentava nos seus estágios iniciais.

Em virtude desses aspectos, exerce-se, em paralelo, outro método de concorrência que se mostra bastante eficiente que é constituir uma frente paralela de desenvolvimento de negócio que fomenta empresas de tecnologia em estágio inicial para projetos e empreendimentos que provavelmente não teriam espaço para desenvolvimento dentro da estrutura tradicional dos grandes bancos. (QUATROCHI, 2019) Os bancos privados brasileiros, assim como a maioria das empresas maduras que operam em larga escala, têm dificuldade de fazer qualquer alteração radical ou propor inovações em suas rotinas operacionais em virtude da sua operação ser de larga escala e o risco de alterações drásticas na tentativa de adaptação do sistema, ou seja, a sua estrutura operacional é muito grande e engessada para fomentar possíveis inovações radicais.

Dado este cenário, alguns bancos criaram *hubs* de inovação para atrair *fintechs* e *startups*, trabalhando com a tecnologia disruptiva paralelamente ao modelo de negócio tradicional. Ou seja, assim os bancos conseguem manter a sua operação e trabalhar com a nova tecnologia e fomentar novas *fintechs* em negócios paralelos que, caso possuam sinergia com a atividade do banco, podem ser incorporadas.

Dentro dessas *hubs*, os bancos convidam as *startups* ainda em fase inicial para instalarem-se na sede das “incubadoras e aceleradoras” e podem fazer aportes de capital no projeto e assim podem, desde de o início, adquirir participações no capital social e fomentá-las em um ambiente de dinâmico e de inovação junto a outros empreendedores, consultores e investidores. É uma estratégia de se aproximar desse mercado, bem como se posicionar como instituição inovadora, e isso não é por acaso. Como vimos anteriormente, os bancos

brasileiros são caracterizados por serem instituições inovadoras e atentas às movimentações estratégicas no setor de atuação.

O Itaú Unibanco inaugurou em 2015 em conjunto com a Redpoint eVentures o “Cubo” ²⁵, um centro de empreendedorismo que busca conectar empreendedores, grandes empresas, investidores e universidades para discutir, acelerar e fomentar novos modelos de negócios e a inovação.

A Redpoint eVentures é um dos maiores fundos de investimentos no modelo *Venture Capital*. Originário do Vale do Silício, localizado na principal zona de desenvolvimento tecnológico dos Estados Unidos da América, é um fundo que investe fundamentalmente em novas tecnologias, principalmente via *startups*.

Atualmente no “Cubo”, encontram-se *startups* de diversas áreas de atuação: *logistics and mobility*, *varejo*, *educação*, *fintech* e *health*, podendo-se notar uma grande diversidade de segmentos nos quais essas *startups* atuam. O fato de o Cubo agregar empresas de diversos segmentos tem dois componentes importantes. O primeiro é poder explorar as possibilidades de crescimento de novos negócios nos diversos segmentos nos quais a tecnologia está em fase fluida. O segundo seria a diversificação, pois o fato de acolher *startups* de diferentes setores permite uma proteção em caso de algum choque específico de mercado, funcionando como uma proteção de risco a todo o empreendimento.

No ramo das *fintechs*, mais especificamente dos bancos digitais, tem-se o Banco Maré²⁶, um dos forasteiros do setor que recebeu aporte de investimento do Cubo e é residente no centro de fomento localizado em São Paulo. Este banco digital teve como foco inicial atender a demandas bancárias dos moradores do Complexo da Maré no Rio de Janeiro e hoje atende a outras regiões do país e tem como objetivo social promover a bancarização, sobretudo de consumidores de baixa renda. No mais, são pelo menos 8 *fintechs* residentes que aplicam diretamente seus produtos em facilidades financeiras.

²⁵ Essa sessão foi elaborada com informações retiradas do site do próprio “Cubo” (<https://cubo.network/>) e da Redpoint Eventures (<https://redpoint.com/>) Último acesso em 30/07/2020

²⁶ Informações sobre o Banco Maré foram retiradas do site do Banco Maré, disponível em (<https://www.bancomare.com.br/>) e na matéria no site Valor Investe com o presidente do Banco Maré, Alexandre Albuquerque. Disponível em (<https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/noticia/2019/07/16/banco-mare-quer-criar-bolsa-de-valores-para-empresas-de-impacto-social.ghtml>) Último acesso aos sites em 13/07/2020

Hoje são 29 *corporates* cadastradas no Cubo como mantenedores desse ecossistema, entre elas destacam-se: Itaú, Accenture, Amazon, Grupo Pão de Açúcar, Renault, B3. Atualmente são 388 *startups* que estão integradas ao Cubo, 107 são *startups* residentes, ou seja, estão fisicamente instaladas no prédio do Cubo, e 281 são *startups* membro e *alumni*, aquelas não instaladas fisicamente no Cubo, mas que fazem parte do ecossistema no Cubo Itaú.

O banco Bradesco S.A lançou em 2015 uma frente de inovação paralela à atividade rotineira ao banco tradicional. Nesta frente tem-se a proposta de trabalho estratégico e inovador independente das atividades do Bradesco. Essa nova frente de trabalho é chamada de Inovabra ²⁷.

Com uma estrutura física própria com 11 andares em São Paulo, o Inovabra tem uma proposta muito parecida com o Cubo do Itaú, que consiste em combinar em um local: empreendedores, investimento e mentores, formando um ecossistema que contribui para desenvolvimento de *startups* e geração de novos negócios.

O programa possui três grandes áreas: a primeira são algoritmos e máquinas (inteligência artificial, *big data* e máquinas inteligentes); a segunda área são plataformas digitais (*stakeholders* da atividade bancário) e a terceira área é de infraestrutura (*blockchain*, *cybersecurity*, *API* e *cloud computing*). As empresas que recebem investimentos do Inovabra usualmente são aportadas pelo Fundo Inovabra I, que é um Fundo de Investimento em Participações com R\$ 200 milhões sob gestão em que seu capital é composto 100% do grupo Bradesco para investimento nacional e internacional. Este é o principal fundo que o Bradesco utiliza para fazer investimentos nas *startups* que são membros do ecossistema.

Usualmente, os aportes iniciais são a partir de R\$ 10 milhões, em rodadas de séries A e séries B, ou seja, buscam empresas que estão em fase de tração e crescimento, pois já possuem alguma base de clientes com o MVP (*minimum viable product*) chancelado pelo mercado.

O Banco Next lançado em 2017 é o primeiro banco digital lançado ao mercado por um dos grandes bancos tradicionais. Com estrutura e carteira de

²⁷ Essa sessão foi elaborada com informações do site da instituição Inobra. Disponível em <https://www.inovabra.com.br/index.html>. E (QUATROCHI, 2019) Último acesso em 20/06/2020.

clientes desvinculadas do banco Bradesco, o Next é um caso de consolidação estratégica competitiva do Bradesco, via concorrência direta com os forasteiros.

O Banco Next possui diversas vantagens como transferências ilimitadas, TEDs, DOCs ilimitados, saques em bancos Bradesco e rede 24horas. As contas são abertas e movimentadas de forma totalmente *online* via aplicativo. Assim não possui agência bancária, uma vez que todas as demandas podem ser solucionadas pelo canal *online*.

No último levantamento, o Banco Next possui uma carteira de aproximadamente 2 milhões de clientes.²⁸ Estima-se que o Bradesco já investiu mais de R\$ 650 milhões no projeto Banco Next, R\$ 250 milhões em 2019 e R\$ 400 milhões em períodos anteriores. Por se tratar de dados de valor estratégico muito alto, as informações de *funding* e investimento são difíceis de obter.

A SuperDigital²⁹ é uma *fintech* que se enquadra na modalidade banco digital e foi adquirida pelo Santander em 2017. Diferente dos modelos de negócios até então citados de outros bancos digitais, a SuperDigital cobra tarifas bancárias da maior parte de seus clientes e é geradora de lucros. Diferentemente da maioria dos concorrentes forasteiros, não é uma operação que abdica do lucro com fim de crescer vertiginosamente. Crescimento médio da base de clientes é 4% a 5% ao mês e a operação desta *fintech* é lucrativa. São 1,9 milhões de contas abertas e o foco principal são pessoas de menores rendimentos médios e desbancarizados.

Para avançar nesse mercado, os critérios para aceitar novos clientes restringem-se apenas a ser maior de 18 anos e ter um CPF (Cadastro de Pessoa Física). Não é feita verificação de nome negativado (Serasa e SPC), comprovação de renda ou *score* de crédito, o que facilita a entrada de pessoas com mais baixas condições financeiras, ou seja, tem um filtro menos rigoroso para aceitação de novos correntistas do que o praticado em média pelo mercado.

²⁸ Síntese de informações retirado site do Banco Next. Disponível em (<https://next.me/>) e também das matérias publicas no sites da Folha de São Paulo (<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/11/bradesco-quer-tornar-next-banco-independente-ate-marco-de-2020.shtml>), e Revista Exame. Disponível em (<https://exame.com/negocios/banco-digital-next-deve-chegar-a-35-milhoes-de-clientes-em-2020/>) e Na Revista Isto é Dinheiro, disponível no site: (<https://www.istoedinheiro.com.br/bradesco-impulsiona-next/>) Último acesso em 13/07/2020

²⁹ Síntese das informações sobre a Super Digital foram coletas no site da SuperDigital (<https://superdigital.com.br/>), na matéria do site SeuDinheiro (<https://www.seudinheiro.com/2020/empresas/fintech-do-santander-superdigital-quer-ser-a-conta-dos-mei-e-das-classes-c-e-d/>)

Para equilibrar o risco de critérios menos exigentes, a estratégia do plano de negócio oferece produtos diferentes do que a maioria dos bancos digitais: cartão no modelo pré-pago onde não é possível fazer compras parceladas, cartão virtual para compras em ambientes *online* e uma limitação no uso que impede que a conta fique negativa, ou seja, o serviço é oferecido com travas de sistema que impede que o usuário gaste mais recursos do que ele possui. Isso permite que a SuperDigital minimize o risco de crédito sobre seus usuários.

O mercado para aquisição de novos clientes que a SuperDigital busca atrair são: os desbancarizados, as classes econômicas “C” e “D” e parcerias com pessoas jurídicas que por característica tenham uma alta rotatividade no quadro de funcionários e com uma baixa remuneração mensal. Usualmente esses funcionários têm dificuldades para abrir contas em bancos por problemas de crédito ou ausência de documentos, assim, a parceria consiste na abertura de conta para esses funcionários e o pagamento ser feito por conta da plataforma do banco digital. Outros exemplos são: funcionários da construção civil, uma vez que cada obra tem um CNPJ próprio, companhias de telemarketing, usinas de processamento de produtos agrícolas e consultores de venda de cosméticos, onde o consultor autônomo precisa receber uma comissão pela venda de um produto da empresa fabricante.

Em todos os exemplos, a grande vantagem do SuperDigital é a facilidade de cadastro do funcionário para o recebimento, uma vez que o seu sistema de cadastro e abertura de conta é muito mais simplificado e é exigido menos documentos em comparação aos demais bancos. Desta forma, atende melhor do que os outros bancos, pois essa maior flexibilização para abertura e fechamento de contas é essencial onde existe uma alta rotatividade de funcionários.

Na maioria das contas da SuperDigital são cobradas tarifas mensais, as mais baratas por R\$ 9,90. Esse valor mensal pode ser isento de cobrança se o cliente utilizar pelo menos R\$ 500,00 por mês no cartão. Segundo os dados divulgados pela SuperDigital, 20% dos usuários consomem mais de R\$ 500,00 e consequentemente não pagam mensalidade. Desta forma, a principal fonte de receitas do SuperDigital é a cobrança de tarifas, o que permite a operação ser lucrativa mesmo tendo uma base de clientes menor que outros bancos digitais. São cobradas tarifas excedentes de saques, boletos, transferências para contas que não

sejam de SuperDigital. Por ser um público difícil de rentabilizar, a estrutura oferecida é reduzida somente a *online* (sem agências, atendimento presencial etc.), o que ajuda na redução de custos.

O congresso CIAB FEBRABAN (Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras), organizado anualmente pela FEBRABAN, possui uma competição chamada de “Fintech day”. É uma competição entre *fintechs* organizada no congresso, considerado um dos mais importantes encontros entre instituições financeiras e *fintechs* do mundo.

As *fintechs* selecionadas terão um balcão de exposição dentro do Lounge Fintech para apresentar suas soluções para o público durante os três dias do CIAB FEBRABAN, que reúne mais de 20.000 visitantes. Também participarão de um campeonato de *pitches* para um júri composto por executivos de bancos e seguradoras que avaliarão os projetos.

O já tradicional evento tem como objetivo identificar *startups* que tenham sinergia e potencial para colaborar com bancos, seguradoras e instituições financeiras, assim consequentemente possibilitando a reunião e aproximação entre *fintechs* e possíveis investidores. Hoje a competição conta com participantes nacionais e internacionais.

Com base nessas informações, é possível extrair algumas conclusões a respeito das estratégias que vêm sendo adotadas pelos agentes precedentes no setor bancário.

Os maiores bancos privados líderes do setor estão investindo fortemente em frentes de trabalho alternativas que contam com independência gerencial do modelo de negócio tradicional do banco e que reúnem em um local empreendedores, consultores e investidores para que tenham condições de trabalhar e desenvolver projetos que dificilmente teriam oportunidade de acontecer dentro da estrutura rígida de um grande banco.

Além da possibilidade de fomentar e incentivar o crescimento dessas empresas, fora da estrutura tradicional do banco, existe a estratégia de incorporação das tecnologias desenvolvidas e a estratégia de incorporação dos novos agentes.

O Fundo Inovabra I é um exemplo de instrumento usado pelos bancos tradicionais para adquirir participação societária nas empresas. Além do

investimento, há também a promoção de competição nacional e internacional entre as empresas para que os projetos bem-sucedidos possam ser incorporados às atividades do grande banco.

3. Alterações pelo lado da demanda

No setor bancário, os consumidores têm demonstrado preferência crescente pelo acesso via *internet mobile* ano após ano. Essas novas ferramentas mudaram os hábitos dos consumidores que desejam rápido e fácil acesso aos seus serviços bancários. Hoje no Brasil registra-se mais de 230 milhões dispositivos *smartphone*. (FGV, 2019).

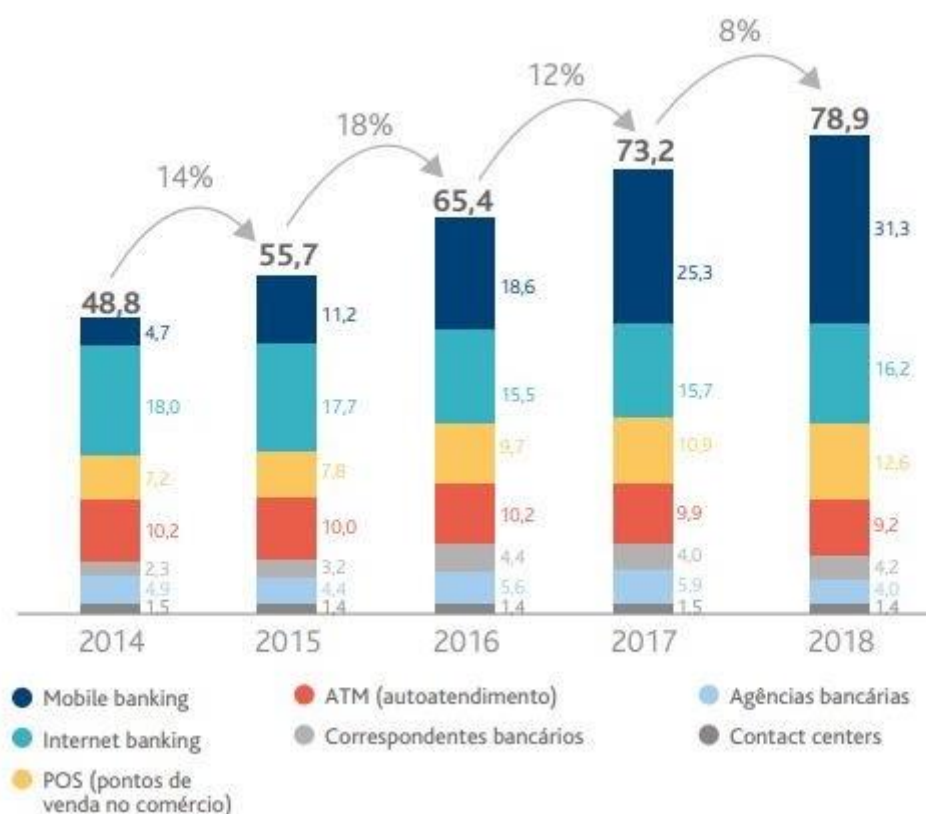
Com o uso intensivo de *smartphones*, houve uma mudança no processo de compra e consumo para diversos mercados. Há cada vez mais serviços migrando para aplicativos e sites, que substituem, parcialmente ou gradualmente, o consumo local ou presencial. Existem diversos níveis de alterações em diferentes mercados, pois cada um tem sua particularidade.

O mercado de transporte particular e *delivery* de comida foi transformado totalmente e são os exemplos mais claros de transformação recente de mercado a partir dessas novas aplicações da tecnologia. Se antes tinha-se a oferta totalmente pulverizada (táxis e pequenos restaurantes), hoje temos plataformas e aplicativos que são concentradores de demanda como Uber e iFood. Esses são exemplos de mercados que tiveram uma alteração total após a nova onda tecnológica. Nesse caso, pode-se dizer que os forasteiros se transformaram nos principais agentes do setor após o choque tecnológico.

O setor bancário, o banco de varejo mais especificamente, pois é o foco desta monografia, também está no momento de migração para o ambiente digital. A expansão de preferência por canais digitais e uso de aplicativos e *mobile* é uma tendência desde 2014 (FEBRABAN 2019). Se no início do período a maioria das transações era realizada pelo *internet banking* (computador pessoal), o cenário começou a mudar e expande notoriamente, no decorrer do tempo, o número de transações via *mobile banking*.

O gráfico 3 apresenta a preferência de canal por parte dos clientes. Nota-se um forte crescimento de transações, nos últimos cinco anos, principalmente do *mobile banking*, enquanto os outros canais não variaram tanto, ou seja, observa-se que parte da demanda dos clientes e das operações ainda não consegue ser suprida totalmente pelo canal *mobile*.

Gráfico 3: Evolução das transações bancárias por canal (Em bilhões de transações)



Fonte: (FEBRABAN, 2019)

Outra observação importante é que o meio que mais perdeu peso no total é o *internet banking*. Ou seja, pode-se inferir que a maior migração foi do uso em computadores pessoais para *smartphone*. Esses dados demonstram os novos hábitos dos consumidores, as preferências pelo acesso *mobile* com fácil acesso à informação e disponível a qualquer momento sem necessidade de ir a agências ou postos de autoatendimento.

Hoje, no Brasil, mais da metade das transações financeiras já são realizadas por meios digitais. Essa transição do físico para o digital era algo

esperado, decorrente da absorção das novas tecnologias no dia a dia dos usuários. O elevado grau de aderência e confiança nos canais *online* é fruto também de investimento em inovação e segurança, que resultam em experiência positiva do consumidor.

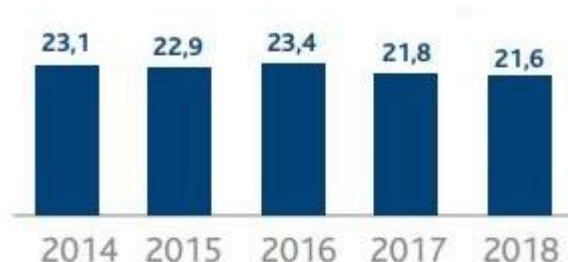
Constatado o atual cenário de mudança nos hábitos de consumo dos serviços bancários por parte dos consumidores, passa-se a analisar como eles estão fazendo suas escolhas e principais fatores de decisão. A partir da pesquisa realizada pela Qualibest - Banking e Fintechs Insight (2019), extraem-se alguns dados muito importantes e que colaboram para entender as preferências dos clientes, quais os pontos fortes e fracos para cada um dos agentes na disputa bancária.

A pesquisa ressalta que hoje o brasileiro mantém, em média, conta ativa em dois bancos simultaneamente. Utiliza um banco principal, onde concentra as suas principais movimentações e recursos, e um segundo banco com o qual mantém relacionamento e uso de serviços em menor quantidade, ou apenas operações simples como o recebimento e pagamento, por exemplo.

No momento em que deseja escolher o banco principal, as opiniões divergem entre facilidade de acesso à agência física (35%) e facilidade do uso de *internet banking* (32%). O conflito entre as demandas de uso do banco fisicamente e uso *online* demonstra que estamos em um momento de transição, onde os consumidores não querem deixar de ter a segurança de agências físicas e desejam a facilidade de um serviço *online*. Ou seja, ainda não possuem a segurança completa de migrar para o digital, mas desejam as facilidades dos serviços *online* de boa qualidade. (Qualibest, 2019).

Outro fato interessante que mostra essa atual dualidade é que 70% dos clientes vão no máximo uma vez por mês a agências físicas e 81% dos usuários consideram importante ou muito importante uma agência física, mesmo sendo pouco utilizada. Os números de agências bancárias no Brasil correspondem e concretizam o que a pesquisa da utilização dos canais presenciais traz: o número de agências bancárias no Brasil vem diminuindo ano a ano.

Gráfico 4: Agências bancárias no Brasil (Em milhares)



Fonte: (FEBRABAN, 2019)

Já com relação aos problemas dos serviços dos bancos, 33% dos clientes indicam que os bancos precisam melhorar as tarifas cobradas, 32% indicam que as taxas de juros são altas, enquanto 21% veem o serviço de atendimento como problema do serviço prestado.

Os serviços *online* e de autoatendimento disponibilizados pelos bancos tradicionais aos consumidores são pouco satisfatórios. Os *rankings* abaixo demonstram a quantidade de reclamações feitas ao Banco Central sobre a qualidade de terminais eletrônicos, internet e aplicativos. O método de cálculo do *ranking* dos bancos com mais reclamações no quarto trimestre de 2019 é construído a partir do Banco Central, que utiliza o número de queixas registradas feitas a instituição e divide pelo número de clientes de cada banco. Após isso, o BC ainda multiplica o número por um milhão. Assim, pode-se garantir um *ranking* que mantenha a proporcionalidade entre a quantidade de reclamações e a quantidade de clientes da instituição.

Os cinco maiores banco de varejo aparecem em cinco dos seis bancos com mais reclamações. Isso demonstra muita insatisfação dos clientes com o serviço no canal digital e autoatendimento. As mudanças para se tornar realmente um banco digitalizado são difíceis de serem realizadas com êxito, toda a alteração de processo e manutenção de segurança é custosa, pois os bancos tradicionais estão se transformando para tentar atender com qualidade nesses canais, enquanto os bancos que já nasceram nesse modelo já têm sua arquitetura de processos adaptada para tais canais.

O primeiro *ranking* do Banco Central, ilustrado na figura 5, é referente às reclamações sobre terminais eletrônicos, internet e aplicativos. A partir dele pode-se

inferir que os bancos tradicionais ainda precisam melhorar muito seus aplicativos e meios digitais de interação com o cliente, uma vez que lideram as reclamações sobre os meios autônomos ou digitais.

Figura 5: Ranking de reclamações do Banco Central - Terminais eletrônicos, internet e aplicativos – 4º trimestres 2019

Instituição Financeira	Quantidade
SANTANDER (conglomerado)	155
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (conglomerado)	142
BB (conglomerado)	135
ITAU (conglomerado)	128
SAFRA (conglomerado)	125
BRADESCO (conglomerado)	120
INTER (conglomerado)	117
MODAL (conglomerado)	17
C6 BANK (conglomerado)	15
ORIGINAL (conglomerado)	11
SOFISA (conglomerado)	8
BANCO A.J. RENNER S.A.	5
BNP PARIBAS (conglomerado)	4

Fonte: Adaptado de Banco Central do Brasil (2019)

Outro *ranking* a se analisar é a insatisfação com o atendimento recebido pelo consumidor (figura 6 e figura 7). Os maiores bancos de varejo aparecem nas primeiras posições, pois usualmente as resoluções apresentadas são pouco eficientes e demoradas. Há diversas situações que justificam os processos burocráticos, dentre elas, a segurança na operação. Assim, pode-se entender que a burocratização de processos e a dificuldade com atendimento estão relacionadas principalmente à rigidez do sistema destes bancos. Ou seja, mais uma amostra da dificuldade de um sistema moldado para o padrão antigo de banco se adaptar para um sistema totalmente digital.

Isso corrobora a visão de Dosi (1982) já apresentada, segundo a qual grandes empresas tendem a ser mais lentas na adaptação e absorção de novas tendências e aos novos meios de consumo, o que acaba por gerar dificuldade em atender o cliente com qualidade. Mesmo com o alto valor investido em tecnologia, ainda se observa uma necessidade de melhorar o atendimento em canais autônomos e digitais pelos bancos tradicionais.

Figura 6: Ranking de reclamações do Banco Central – Insatisfação com a resposta recebida da instituição financeira referente à reclamação registrada no BCB – 4º trimestre 2019

Instituição Financeira	Quantidade
SANTANDER (conglomerado)	392
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (conglomerado)	354
ITAU (conglomerado)	312
BRADESCO (conglomerado)	306
SAFRA (conglomerado)	284
BB (conglomerado)	280
PAN (conglomerado)	130
BMG (conglomerado)	72
INTER (conglomerado)	50
BNP PARIBAS (conglomerado)	42
VOTORANTIM (conglomerado)	32
ORIGINAL (conglomerado)	31
FACTA FINANCEIRA S.A. - CRÉDITO FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO	20

Fonte: Adaptado de Banco Central do Brasil (2019)

Figura 7: Ranking de reclamações do Banco Central – Insatisfação com atendimento prestado pelo SAC ou Central de Relacionamento – 4º trimestre 2019

Instituição Financeira	Quantidade
SANTANDER (conglomerado)	163
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (conglomerado)	135
BRADESCO (conglomerado)	122
SAFRA (conglomerado)	115
BB (conglomerado)	111
ORIGINAL (conglomerado)	101
INTER (conglomerado)	85
ITAU (conglomerado)	82
PAN (conglomerado)	29
BMG (conglomerado)	22
BNP PARIBAS (conglomerado)	15
C6 BANK (conglomerado)	14
DAYCOVAL (conglomerado)	12

Fonte: Adaptado de Banco Central do Brasil (2019)

Na figura 8 verifica-se mais um aspecto com relação ao comportamento da demanda. A consideração é que os clientes dificilmente trocam de banco, uma vez que essas mudanças são tidas como complicadas e burocráticas, sobretudo em um cenário dos últimos anos, em que havia poucas opções de bancos varejo e com serviços parecidos. Dessa forma, nota-se um entendimento de que bancos são parecidos nos preços e serviços oferecidos e que o processo de mudança de banco é dificultoso (abertura e fechamento de contas), logo não há muitas motivações para fazer a troca. Os dados da pesquisa da OpinionBox de 2019 – Banking & Fintechs Insights explicita o longo tempo de relacionamento dos clientes com os bancos.

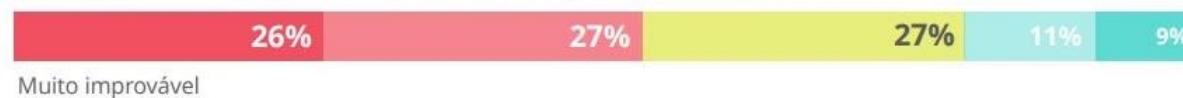
Figura 8: Tempo de relacionamento do cliente com o banco



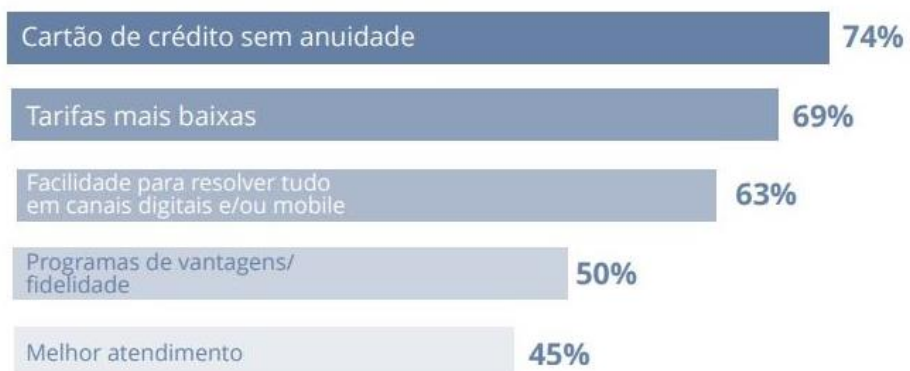
Fonte: Adaptado de Qualibest (2019)

Figura 9: Probabilidade do cliente de mudança de banco e fatores que o fariam mudar

Qual a probabilidade de mudar de banco nos próximos 12 meses?



Quais fatores te fariam mudar de banco?



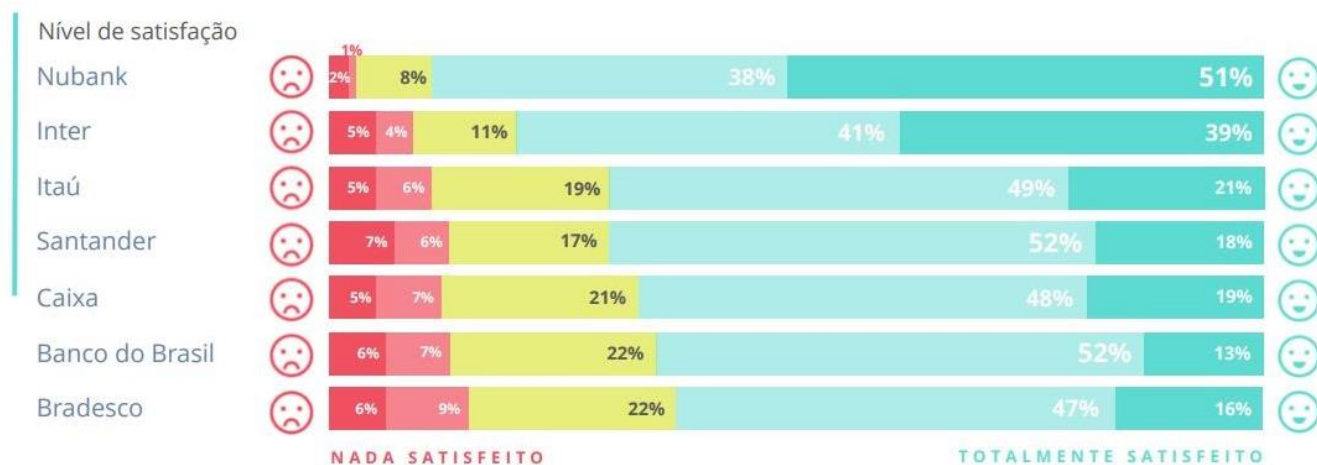
Fonte: Adaptado de Qualibest (2019)

Importante destacar que os forasteiros sugeriram principalmente por uma brecha no mercado, pois atendiam o que se mostrava ser o principal fator que incentivaria um cliente à mudança de banco, a demanda por cartões de crédito sem anuidade e tarifas mais baixas. A estratégia adotada por Nubank, Next, Banco Original e Banco Inter foi a de entrar no mercado, inicialmente, oferecendo os cartões de crédito sem anuidades. Após adentrar do mercado com esses produtos e conquistar uma base inicial de clientes, os forasteiros começaram a oferecer mais serviços, como, por exemplo, conta corrente com baixas, ou isenção, de tarifas. Assim, a partir das maiores reclamações dos clientes, os forasteiros vão crescendo sua base de clientes.

Por último, é apresentada a NPS dos bancos. A NPS (*Net Promoter Score*) é uma métrica para qualquer empresa, pois mede a satisfação do cliente por nota. A formulação dessa nota tem como fator mais importante a proporção de usuários que indicaria este para outra pessoa, ou seja, analisa não só se o cliente está satisfeito, mas como também analisa um aspecto psicológico de confiança no serviço prestado. Se tratando de serviço bancário, a confiança e segurança são aspectos extremamente importantes.

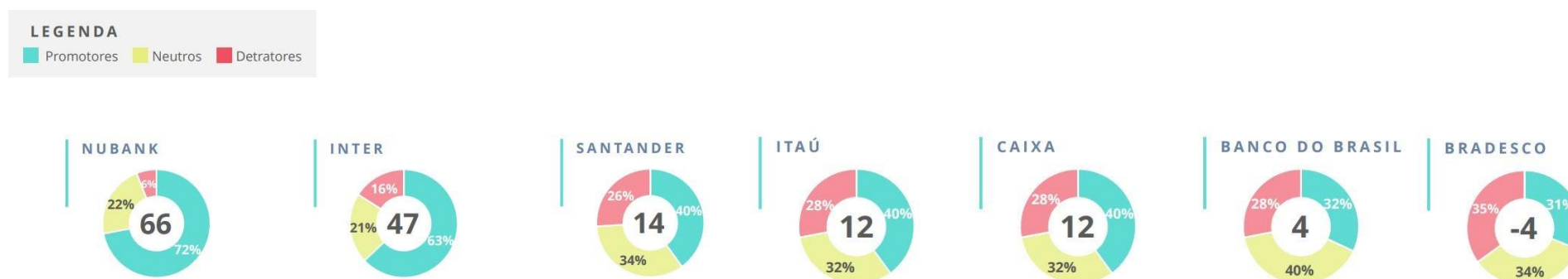
O NPS é calculado da seguinte forma: os clientes avaliam o produto em notas de 0 a 10 e, a partir das notas, eles são divididos em três grupos. Aqueles que votam entre 0 e 6 são os detratores, ou seja, aqueles que indicariam para outros não adquirirem os serviços. Os que votam 7 e 8 são os neutros e não contraindicam nem indicam os serviços, já os que votam 9 e 10 são os Promotores, aqueles clientes que indicariam o serviço a outros. O valor final de NPS é a subtração da % de promotores menos a % de detratores.

Figura 10: Nível de satisfação dos clientes com o banco de relacionamento



Fonte: Qualibest (2019)

Figura 11: NPS dos bancos digitais e bancos tradicionais



Fonte: Adaptado de Qualibest (2019)

Interessante notar que os bancos tradicionais têm notas NPS muito piores que os bancos digitais. O que leva a NPS ser mais alta, pode ser por diversos fatores, seja pela qualidade do atendimento, qualidade do produto, preços e tarifas convidativas, mas é cada vez mais nítido que os bancos digitais têm um nível de satisfação maior que os bancos tradicionais.

Dessa forma, as principais conclusões que se pode extrair das alterações pelo lado da demanda são que os clientes vêm mudando o canal de relacionamento com o banco. As transações hoje migraram para canais digitais, principalmente *mobile banking*, então agências e canais físicos transformam-se em estruturas caras e não contribuem na migração para os canais digitais. Os clientes são ambíguos no momento, uma vez que preferem canais digitais, porém instituições com agências conseguem passar alguma segurança mesmo sendo pouco utilizada pela maioria dos clientes. Além disso, os clientes têm interação simultânea com mais de um banco.

Os bancos tradicionais são líderes de reclamação no que tange a atendimento e canais de atendimento. No mais, a satisfação dos clientes de bancos digitais é maior do que bancos tradicionais, bem como a NPS dos Bancos digitais é maior do que seus concorrentes.

Considerações finais

É notório que há em curso uma mudança no modo de operar banco. Os avanços das ferramentas permitem a transformação das tecnologias empregadas e propõem inovações que alteram os modelos de negócio. Decorrente dos avanços tecnológicos, está também em curso uma alteração de como as pessoas se relacionam com os serviços bancários e financeiros.

A corrida concorrencial entre bancos tradicionais e os forasteiros ainda está em curso, logo se torna arriscado dizer quem sairá vencedor, porém algumas considerações podem ser feitas pelo que se apresenta até o presente momento e os movimentos estratégicos de cada agente.

Um dos pilares do novo modelo de banco é focar na experiência dos clientes que utilizem o produto ou serviço ofertado. Para melhorar essa experiência, se torna essencial aumentar a fluidez na utilização do serviço, pois as avaliações dos clientes refletem mais intensamente a reputação da marca e consequentemente nas vendas da empresa. Sobre a perspectiva dessa experiência dos clientes, observa-se que os bancos forasteiros têm mais engajamento e melhor aprovação dos seus serviços e atendimento, fato que se consolida nas *NPSs* desses agentes, pois são mais bem avaliados e indicados do que os bancos tradicionais. Isso se deve por dois motivos aparentes. O primeiro é o histórico de atendimento com baixa qualidade e serviços burocráticos ofertados pelos bancos tradicionais. O segundo motivo é que os forasteiros definem a experiência do cliente como um dos pilares do modelo de negócio e a priorização acaba por refletir o empenho na avaliação e velocidade de crescimento da base de clientes dessas instituições.

Ao comparar a tecnologia empregada, verifica-se que tanto bancos tradicionais quanto os forasteiros têm acesso às mesmas tecnologias e não se configura uma disparidade de acesso às novas ferramentas. O que difere entre os agentes é a agilidade para aplicá-las. Enquanto os forasteiros montaram sua arquitetura tecnológica já em base dos sistemas 4.0 e conseguem alterar, adaptar e atualizar sistemas com alta velocidade, os bancos tradicionais têm mais dificuldade, uma vez que precisam adaptar um sistema robusto e baseado em tecnologias anteriores às novas ferramentas, o que os torna menos ágeis.

Já com relação a vendas e distribuição de produtos, os bancos tradicionais têm uma boa penetração de mercado, a estrutura física é bastante completa, uma vez que para as regiões centrais consegue operar com agências bancárias próprias e postos de autoatendimento. Já para as regiões mais afastadas, onde não se encontram as agências, se utiliza dos correspondentes bancários para ampliar a distribuição de produtos e serviços. Essas estruturas físicas são caras e constituem parte significativa dos custos fixos dos bancos, por isso uma das estratégias é reduzi-las. Pelo lado dos bancos digitais, a distribuição é irrestrita desde que o interessado pelo serviço tenha acesso a internet e possua um dispositivo *mobile*. Isso os permite ter ótimas condições para escalar a operação e, conseqüentemente, a base de clientes rapidamente sem ter que aumentar os custos na mesma proporção.

O modelo de negócio dos forasteiros mostra-se mais otimizado do que o dos bancos tradicionais. Os forasteiros oferecem sistemas e serviços totalmente *online* e não contam com estrutura física de agências, com isso possuem custos fixos bem menores que os permite oferecer serviços de conta corrente e cartão sem anuidades ou tarifas. Contudo, é de se entender que as taxas de anuidade e demais tarifas são fontes de receitas importantes para as instituições financeiras e para ofertar os produtos sem cobra-las, o volume de operações e fontes de recursos alternativos devem ser significativas para equilibrar financeiramente a companhia, caso contrário, o modelo de negócio dificilmente oferecerá margem de lucro significativa no longo prazo. Importante destacar que os produtos sem tarifas são parte dos esforços de vendas e a principal estratégia para conseguir adentrar ao mercado. Caso contrário, se oferecessem os mesmos serviços e com custos iguais ao mercado, teriam fortes dificuldades para adentrar no setor bancário.

Já o modelo de negócio dos bancos tradicionais é bastante completo e complexo, com uma gama de diversos serviços para diferentes necessidades financeiras para diferentes agentes econômicos. No que tange às contas correntes, as tarifas cobradas são motivo de insatisfação para parte dos clientes, contudo são receitas importantíssimas a essas instituições.

A legislação e regulamentações sobre as inovações bancárias se consolidam principalmente a partir da segunda metade dos anos 2010. Em grande parte, as novas regulamentações são favoráveis aos forasteiros, pois ampliam as

possibilidades de serviços ofertados pelas *fintechs*. Uma das mais importantes regulamentações em andamento no Brasil é o *open banking*. Por um lado, há uma perspectiva positiva de transferência da propriedade dos dados financeiros para a posse dos clientes e, a partir disso, ele teria liberdade de apresentá-los a instituição que lhe interessasse. Isso melhoraria a qualidade dos serviços ofertados por novas instituições uma vez que haveria todo um histórico em mãos do ofertante. Além disso, abre a possibilidade de utilizar os recursos financeiros por canais e interfaces diferentes que não seja o do banco.

O *open banking* aproximará as *fintechs* dos bancos tradicionais, pois proporciona as integrações de sistemas e, com isso, pode-se pensar em um cenário de aumento da concorrência e acirramento das tensões comerciais entre esses atores. Porém há a possibilidade de se criar um ambiente de mais cooperações oligopolísticas, com diversas empresas que têm atuações distintas sob o controle de uma mesma *holding* que possa operar por meio de APIs e ofertar ao mercado, por uma única interface, todos os serviços e produtos. Se considerarmos o histórico oligopolista de incorporação de fornecedores e concorrentes (ou até mesmo o desenvolvimento dessas *fintechs* em seus próprios *hubs* de inovação) pelos bancos tradicionais, pode-se dizer que este cenário último é mais factível no Brasil.

Outro aspecto de destaque para compararmos os forasteiros aos bancos tradicionais é a estrutura de capital e acessibilidade a recursos financeiros. Os bancos tradicionais brasileiros são formadores de um oligopólio nacional concentrado em cinco empresas que possuem reservas e estruturas financeiras das mais sólidas em nível nacional. A grande estrutura financeira dessas instituições, em comunhão com um comportamento estratégico oligopolista, faz dos bancos brasileiros o segundo setor que mais investe em tecnologia no Brasil, somente atrás do Governo em 2018.

Já os forasteiros precisam recorrer a bancos nacionais, o que seria complicado em caso de concorrência direta, ou fundos de investimento. Esse financiamento dos forasteiros torna-se mais complicado quando se trata de grandes valores de investimento, pois os bancos tradicionais são das instituições mais estruturadas para realizar esses aportes nacionalmente, ou os forasteiros precisam buscar fundos de investimento internacionais.

Ao fim, as *fintechs* surgem como *players* interessantes e trazem inovações realmente significativas para o setor, seja no setor dos bancos digitais ou nos demais setores financeiros. As inovações e até a modernização da legislação são importantes e afetam o mercado a ponto de afrouxarem as barreiras à entrada, o que permite, até o momento, o crescimento e preenchimento de parte do *market share* por esses forasteiros. A Nubank, por exemplo, vem conseguindo crescer em alta velocidade e ocupar um *market share* relevante no mercado, pois conta com mais de 20 milhões de clientes. Contudo, a resposta dos bancos tradicionais se mostra bastante sólida, atuando em três frentes.

A primeira frente é no sentido de continuar a modernizar seus sistemas e implementar atualizações na frente de trabalho tradicional, avançando na digitalização dos seus serviços e em plataformas *online*, de forma a não competir diretamente com os forasteiros e mantendo o trabalho com agências físicas, uma vez que ainda são utilizadas por diversos clientes. A segunda frente, que parece a mais importante resposta, está criando frentes de trabalho alternativas totalmente separadas das estruturas tradicionais, ou seja, estão ampliando e alimentando o ecossistema de desenvolvimento de *fintechs* que tem potencial de integração a vertical de trabalho tradicional, assim, estão desenvolvendo internamente suas próprias *fintechs*. A terceira frente é a aquisição ou incorporação de potenciais concorrentes que se destacam no mercado. A compra de XP Investimentos, maior corretora totalmente *online* do Brasil, pelo grupo Itaú é exemplo dessa estratégia.

As três frentes de trabalho como resposta dos bancos tradicionais demonstram o poder econômico e financeiro dessas instituições. Adotam-se táticas oligopolistas já praticadas no passado para poder preservar suas posições no setor e absorver as vantagens da nova onda tecnológica. As possibilidades de sucesso dos forasteiros são factíveis em um mercado oligopolizado se, e somente se, somarem condições tecnológicas e condições de mercado. As condições tecnológicas se fazem presentes no caso dos bancos, contudo, a estrutura de mercado do setor bancário é sólida o bastante para fornecer respostas à altura dos novos forasteiros, pois conforme Silva (2010) os choques tecnológicos, quando não suficientemente fortes para quebrar um oligopólio, tendem a fortalecê-lo.

Bibliografia

BANCO CENTRAL DO BRASIL (2014) V Fórum Banco Central sobre Inclusão Financeira Educação, Proteção, Inovação – Cidadania no acesso a serviços financeiros.

<https://www.bcb.gov.br/pre/incfinac/vforum/docs/3_Sanford_Apresentacao_pesquisa_correspondentes_PORTUGUESE.pdf> Último Acesso em 08/07/2020

CIAB FEBRABAN, São Paulo, número 64, Julho/Agosto 2016

CIAB FEBRABAN, São Paulo, número 68, Março/ Abril 2017

CIAB FEBRABAN, São Paulo, número 70, Julho/Agosto 2017

CONGRESSO E EXPOSIÇÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS (CIAB/FEBRABAN). Disponível em <https://ciab.com.br/pt/> , último acesso em 29/05/2020.

DOSI, Giovanni. Technological Paradigms and Technological Trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. North Holland: Research Policy, v. 11, n. 3, 1982,

FEBRABAN – Pesquisa de tecnologia bancária, 2019 - <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa-FEBRABAN-Tecnologia-Bancaria-2019.pdf> Último acesso em 14/02/2020

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária. São Paulo, anos 2000 a 2019a.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS - Pesquisa Anual do Uso de TI nas Empresas, FGVcia: Centro e Tecnologia de Informação Aplicada da EAESP, 30ª edição, 2019

INSTITUTO QUALIBEST. (2019) Pesquisa: Experiência e satisfação. Procura por banco digitais é tendência. <https://www.institutoqualibest.com/blog/experiencia-e-satisfacao/procura-por-bancos-digitais-e-tendencia/>.

QUATROCHI, Gabriel. Financeirização e trajetórias tecnológicas nos bancos privados do Brasil nos anos 2000: a polarização no mercado de trabalho. 2019. 1 recurso online (248 p.). Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP.

SCHUMPETER, Joseph A. (1942) Capitalismo, Socialismo e Democracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SILVA, Ana Lucia G. (2004) Concorrência sob Condições Oligopolísticas: contribuição das análises centradas no grau de atomização/concentração dos mercados. 2ª ed. Campinas: Instituto de Economia (IE/Unicamp) (Coleção Teses), 2010.

UTTERBACK, James M. (1994) Dominando a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

Referencial Bibliográfico de Sítios Eletrônicos

ACESTARTUPS – O panorama de Investimentos Venture Capital no Brasil - <<https://acestartups.com.br/venture-capital-investimentos-brasil/>>. Último acesso em 21/07/2020

AGILEMS – Taxa de Cartão (MDR): O que é, quanto custa e para quem se paga? – 2019 - <<https://www.agilems.com/taxa-de-cartao-mdr/>> Último acesso em: 13/07/2020

BANCO INTER. Disponível em <<https://www.bancointer.com.br/>>, último acesso em 12/07/2020.

BANCO ORIGINAL. Disponível em <<https://original.meuacerto.com.br/>>, último acesso em 12/07/2020.

BANCO NEXT. Disponível em <<https://next.me/>>, último acesso em 12/07/2020.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Instrução CVM 558. Dispõe sobre o exercício profissional de administração de carteiras de valores mobiliários. Disponível em <<http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst558.html>> Último acesso em: 13/07/2020

CRUNCHBASE – Organization Banco Inter –
<https://www.crunchbase.com/search/funding_rounds/field/organizations/funding_total/banco-inter>. Último acesso em 01/07/2020

CRUNCHBASE – Organization Nubank –
<<https://www.crunchbase.com/organization/nubank>>. Último acesso em 01/07/2020

EXAME – Quase 20% dos brasileiros preferem os bancos digitais – 2020-
<<https://exame.abril.com.br/tecnologia/quase-20-dos-brasileiros-preferem-os-bancos-digitais-mostra-pesquisa/>>. Último acesso em 10/02/2020

FOR ENTREPRENEURS – SaaS Metrics 2.0 -
<<https://www.forentrepreneurs.com/saas-metrics-2/>>. Último acesso em 12/06/2020

ITAÚ UNIBANCO. Disponível em <<https://cubo.network/>>, último acesso em 12/07/2020.

MEDIUM - Estudos traçam o perfil de clientes das fintechs - 2017 - <<https://medium.com/@appolice/estudos-tra%C3%A7am-o-perfil-de-clientes-das-fintechs-57310724e8c6>> - Último acesso em: 20/04/2019

PWC – Pesquisa Fintech Deep Dive – 2018 - <<https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/financeiro/2018/pub-fdd-18.pdf>>. Último acesso em 01/02/2020

RED POINT E-VENTURES. Disponível em <<https://redpoint.com/>>, último acesso em 12/07/2020.

SANTANDER. Disponível em <<https://superdigital.com.br/>> último acesso em 12/07/2020.

SEU DINHEIRO – Fintech do Santander, Superdigital quer ser a conta dos MEI e das classes C e D – 2020 - <<https://www.seudinheiro.com/2020/empresas/fintech-do-santander-superdigital-quer-ser-a-conta-dos-mei-e-das-classes-c-e-d/>>. Último acesso em 07/07/2020

SIMPLY TECNOLOGIA - Fintechs: Ameaça ou oportunidade para os Bancos? - 2018 - <http://blog.simply.com.br/revolucao-das-fintechs-ameaca-ou-oportunidade-para-os-bancos> Último acesso em 30/03/2019