

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL**

Roberto Rodrigues Barbosa

**Fintechs: A atuação das empresas de tecnologia de serviço financeiro no setor bancário e
financeiro brasileiro**

Porto Alegre

2018

Roberto Rodrigues Barbosa

Fintechs: A atuação das empresas de tecnologia de serviço financeiro no setor bancário e financeiro brasileiro

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak

Porto Alegre

2018

CIP - Catalogação na Publicação

Barbosa, Roberto Rodrigues

Fintechs: A atuação das empresas de tecnologia de serviço no setor bancário e financeiro brasileiro / Roberto Rodrigues Barbosa. -- 2018.

129 f.

Orientador: Paulo Antônio Zawislak.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Fintech. 2. Inovação. 3. Setor Bancário e Financeiro. 4. Modelo de Negócio. I. Zawislak, Paulo Antônio, orient. II. Título.

Roberto Rodrigues Barbosa

Fintechs: A atuação das empresas de tecnologia de serviço financeiro no setor bancário e financeiro brasileiro

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito Final:

Aprovada em: Porto Alegre, 11 de janeiro de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada – PPGA/UFRGS

Prof. Dr. Antônio Domingos Padula – PPGA/UFRGS

Prof. Dr. Daniel Pedro Puffal – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios/UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak – PPGA/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus familiares e amigos que me apoiaram e acompanharam nesta jornada importante. Gostaria de agradecer o incentivo do professor Fernando Rodrigues para a realização do Mestrado e da orientação do professor Paulo Zawislak pela fundamental ajuda na realização desta pesquisa.

Também gostaria de agradecer e valorizar a nossa instituição UFRGS, o corpo docente, o corpo administrativo, e o professor Luiz Antônio Slongo pelo excelente suporte e atenção dado aos alunos do Mestrado Profissional.

Obrigado a todos meus gestores com visão que, cientes da importância do conhecimento para o crescimento profissional e para o desenvolvimento da empresa, me apoiaram na realização deste Mestrado.

Destaco a receptividade de todos os profissionais entrevistados das empresas selecionadas. Obrigado a todos pelo interesse, disponibilidade e participação na pesquisa.

“We need banking but we don’t need banks anymore. Do you think someday we can open bank account or ask for loan without physically have to come to the bank?”

Bill Gates, 1994

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar a forma de atuação das empresas de tecnologia em serviços financeiros – as fintechs – no setor bancário e financeiro brasileiro. O fenômeno das fintechs ocorre em todo mundo e as inovações trazidas por elas vêm transformando o setor bancário e financeiro. A relevância da pesquisa está na atualidade do tema e a importância que o sistema bancário e financeiro possui no sistema econômico atual. Para a realização da pesquisa foi utilizado o método qualitativo exploratório, através de coleta de dados secundários e realização de entrevistas semiestruturadas, com a definição de um modelo metodológico baseado nas capacidades quanto a atuação das fintechs no mercado. Foram considerados aspectos gerais sobre as fintechs e dos profissionais entrevistados, e suas capacidades relacionados ao desenvolvimento tecnológico, operação, gestão e transacional. Foram realizadas entrevistas com um roteiro semiestruturado com 11 fintechs de diferentes segmentos e 3 empresas do ecossistema dessas empresas (uma consultoria, uma associação e uma aceleradora). A revisão de literatura apresentou os conceitos de estruturas de mercado, inovação e modelo de negócios. Foram apresentados de forma descritiva informações sobre o setor bancário e financeiro, considerando aspectos de evolução do setor, tecnologias e panorama atual das fintechs. A análise e apresentação dos resultados foram realizadas conforme os aspectos referidos no modelo metodológico, considerando os dados coletados durante as entrevistas com as fintechs selecionadas, as empresas do ecossistema e os dados secundários. A análise dos dados permitiu a definição de uma fintech padrão brasileira, modelo este decorrente da análise da forma de atuação das fintechs selecionadas. A atuação das fintechs consiste na utilização de uma elevada base tecnológica, um serviço/produto financeiro altamente escalável focado na experiência do cliente, estruturas operacionais enxutas e direcionadas à área de desenvolvimento, gestão ágil, marketing digital focado em clientes *millenials* e definição de metas indicadores de desempenho de difícil mensuração. Além disso, a pesquisa identificou tendências do setor perante a evolução e posicionamento das fintechs, das instituições bancárias e financeiras e possíveis novos *players* do setor.

Palavras-chave: Fintech. Inovação. Setor bancário e financeiro.

ABSTRACT

This study aimed to analyze how the new financial and technologic companies – the fintechs – operate in the Brazilian banking sector. The fintech revolution is affecting the banking sector all over the world, including the Brazilian sector. Nowadays, the fintechs' debate is a mandatory subject in banking sector discussions, bringing to us an important topic for research, considering its major relevance of potential changes in the banking sector. The methodological course of this research was designed as an exploratory qualitative study. Data were collected from secondary sources and through interviews with professionals/founders/partners from 11 different fintechs and 3 companies from the fintechs' ecosystem (a consulting company, a fintechs' association and a startups' accelerator) considering aspects of its services, operational, management, marketing and performance. The review of the literature contemplated the concepts of market structures, innovation and business models. Further information was presented of the banking sector considering its evolution, innovations, technologies and the emergence of the fintechs in Brazil. The analysis and presentation of the results were organized according to the aspects defined in the method model (services, operational, management, marketing and performance) and synthesized in a suggested model of fintech. The results showed that fintechs in Brazil emerge from professionals with banking sector experience and its business models have a high level of technology applied, high growth potential in a short period, focus in customer experience, reduced staff (focused in P&D), fast decision making, focus in the millennial customers and complex definitions of indicators to evaluate performance and define goals. Also, this study identified market tendencies of banking sector.

Keywords: Fintech. Innovation. Banking.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Panorama do Setor e Posicionamento das Fintechs	36
Figura 2 – Capacidade de Inovação.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estruturas de Mercado	20
Quadro 2 - Cronologia do Setor Bancário Brasileiro	43
Quadro 3 – Iniciativas das instituições bancárias	52
Quadro 4 – Tabela de capacidades	58
Quadro 5 –Grade Analítica de Pesquisa	61
Quadro 6 – Descrição das Fintechs Entrevistadas.....	64
Quadro 7 – Perfil das Fintechs	66
Quadro 8 – Descrição das Empresas do Ecossistema das Fintechs.....	68
Quadro 9 – Uma fintech padrão brasileira – Quadro Resumo	115

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABFintechs – Associação Brasileira de Fintechs

API – *Application Programming Interface*

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Customer*

BCB – Banco Central do Brasil

CEO – *Chief Executive Officer*

COO – *Chief Operational Officer*

CFO – *Chief Financial Officer*

CMO – *Chief Management Officer*

CRM – *Customer Relationship Management*

CTO – *Chief Technology Officer*

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

EUA – Estados Unidos da América

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

FMI – Fundo Monetário Internacional

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

KPI – *Key Performance Indicator*

PMF – *Performance Management Form*

PROER – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro

PROES – Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária

P2P – *Peer-to-Peer*

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS DO TRABALHO.....	17
1.1.1	Objetivo Geral	17
1.1.2	Objetivos Específicos	17
1.2	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	18
2	ESTRUTURAS DE MERCADO, INOVAÇÃO E MODELO DE NEGÓCIO.....	19
2.1	ESTRUTURAS DE MERCADO	19
2.2	INOVAÇÃO E MODELO DE NEGÓCIO	20
3	SETOR BANCARIO E FINANCEIRO	23
3.1	O SETOR BANCÁRIO E FINANCEIRO E SUA EVOLUÇÃO.....	24
3.2	SITUAÇÃO ATUAL: ESTRUTURA DE MERCADO E TECNOLOGIA	26
3.2.1	Comportamento do consumidor	30
3.3	SURGIMENTO DAS FINTECHS	31
4	SETOR BANCÁRIO E FINANCEIRO BRASILEIRO	42
4.1	EVOLUÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO E FINANCEIRO BRASILEIRO	42
4.1.1	Período Pós-Plano Real	45
4.2	EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO	47
4.3	PANORAMA ATUAL E TENDÊNCIAS NO BRASIL	49
4.4	FINTECHS NO BRASIL	55
5	MÉTODO	57
5.1	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	57
5.2	MODELO E INSTRUMENTO DA PESQUISA	58
5.3	CASOS SELECIONADOS E COLETA DE DADOS	61
6	PERFIL E FORMA DE ATUAÇÃO	69
6.1	ASPECTOS GERAIS E PERFIL DAS FINTECHS	69
6.1.1	Perfil do Sócios Fundadores	70
6.1.2	Operação B2B	70
6.1.3	Operação B2C	71
6.1.4	Processo de Aceleração e Investimento Externo.....	72

6.1.5	Relacionamento das Fintechs e as Instituições Financeiras	73
6.1.6	Regulação	76
6.2	PRODUTOS E SERVIÇOS.....	76
6.3	OPERAÇÃO	81
6.3.1	Estruturas Organizacionais	81
6.3.2	Processos, Rotinas Operacionais e Automação	84
6.4	GESTÃO.....	86
6.5	COMERCIAL E MARKETING	88
6.5.1	Clientes	89
6.5.2	Concorrentes.....	90
6.5.3	Fontes de Receita.....	91
6.5.4	Canais de Marketing e Marca.....	92
6.6	DESEMPENHO.....	94
7	ECOSSISTEMA DAS FINTECHS E TENDÊNCIAS DO MERCADO.....	97
7.1	IMPRESSÕES DAS EMPRESAS DO ECOSSISTEMA	98
7.1.1	Relação com as Instituições Bancárias e Financeiras.....	99
7.1.2	Regulação	101
7.1.3	Investimentos.....	101
7.2	TENDÊNCIAS DO SETOR.....	102
8	CONCLUSÃO.....	108
8.1	UMA FINTECH PADRÃO PARA O SISTEMA BANCÁRIO E FINANCEIRO BRASILEIRO.....	113
8.2	LIMITAÇÕES	116
8.3	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E NOVAS PESQUISAS	117
	REFERÊNCIAS	119
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA - FINTECHS.....	125
	ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA - EMPRESA ECOSSISTEMA.....	127
	ANEXO C – RESUMO DOS OBJETIVOS E RESULTADOS	128

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico e as inovações modificam constantemente as estruturas de mercado dos diversos setores da economia, sendo necessária a constante adequação das estratégias adotadas pelas empresas.

O sistema bancário e financeiro global passa por transformações sustentadas pelas novas tecnologias digitais. A crescente automatização, a evolução das telecomunicações e da tecnologia de informação impactaram fortemente o setor nas últimas décadas. As inovações levaram a criação de novos produtos e serviços que possibilitam aos bancos oferecerem um amplo portfólio aos seus clientes, aumentando e diversificando suas fontes de receitas.

O cenário atual do setor bancário e financeiro brasileiro é resultado de diversos desdobramentos ocorridos ao longo dos anos. O crescimento e a importância dos bancos públicos, a longa operação baseada em receitas inflacionárias e altos juros, o plano Real e as reformas implantadas, a entrada de capital estrangeiro, a crise financeira internacional e os processos de fusões e aquisições são fatores relevantes neste processo de desenvolvimento do setor.

No plano tecnológico, a convergência das tecnologias da computação e das telecomunicações, a popularização da internet e o desenvolvimento do comércio eletrônico criaram uma gama de oportunidades para todas as empresas - especialmente aos bancos - possibilitando novas plataformas de vendas de seus produtos e serviços de maneira remota e com menores custos. Além disso, a evolução dos meios de pagamento e a digitalização da moeda possibilitaram o surgimento de novos modelos de negócio digitais. No caso das instituições bancárias e financeiras, o salto tecnológico iniciou na década de 60 com a informatização dos serviços administrativos internos, em seguida com a criação terminais de autoatendimento, a ampliação da utilização dos cartões e expansão do pagamento eletrônico, o *home-banking* (acesso via Internet) e o *mobile-banking* (acesso via dispositivos móveis).

No âmbito organizacional, as mudanças ocorreram através dos processos de aquisição e fusão entre os bancos, redução do número de funcionários e aumento da terceirização de serviços. Devido ao porte que as instituições bancárias e financeiras possuem, suas estruturas organizacionais são bastante desenvolvidas e robustas. As mudanças tecnológicas impactam na

estrutura organizacional das empresas e requerem ajustes para sustentabilidade do negócio. A implementação de mudanças organizacionais em empresas de maior porte, como as instituições bancárias e financeiras, é mais lenta e complexa.

O maior acesso a informação e o surgimento de uma nova geração imersa no ambiente digital são fatores importantes que influenciaram e alteraram o comportamento do consumidor, não apenas no sistema financeiro, mas como nos mais diversos setores da economia. A agilidade das plataformas digitais, os menores custos e as melhorias na experiência do consumidor vêm moldando o setor bancário e financeiro nos últimos anos e mostram-se como uma tendência do mercado.

Até então, o desenvolvimento de novos padrões tecnológicos estava centrado nas próprias instituições bancárias e financeiras, sendo elas as indutoras para o desenvolvimento de novas tecnologias. O cenário atual se configura de forma diferente. Surgiram novas empresas no mercado competindo com os bancos em nichos e produtos antes apenas dominados pelos bancos. Estas empresas são as denominadas *fintechs*, empresas *startups* que oferecem produtos e serviços financeiros (“*fin*” de financeiro) e possuem alto nível de tecnologia (“*tech*” de tecnologia).

Segundo a Associação Brasileira de Fintechs (ABFintechs), as *fintechs* são empresas que utilizam tecnologia de forma intensiva para oferecer produtos na área de serviços financeiros de uma maneira inovadora, sempre focada na experiência e necessidade do usuário. Essas novas empresas apresentam vantagens competitivas como estruturas mais enxutas, tecnologia de ponta que possibilitam oferecer produtos e serviços mais baratos em comparação com os bancos tradicionais. Seus modelos de negócio são criados a fim de respeitar, ao limite, a regulamentação vigente, reduzindo os custos com sistemas de *compliance* e jurídico-legal.

O Nubank é uma *fintech* que representa esse novo modelo de negócio. A empresa oferece cartões de crédito através de uma plataforma totalmente digital, sem anuidade e com taxas menores que os bancos. Outro exemplo é o Banco Neon, o primeiro banco totalmente digital no Brasil, ou seja, não possui agências físicas e oferece seus serviços e produtos bancários através de um aplicativo de *smartphone*, respeitando toda regulamentação associada ao setor bancário. Estes novos modelos de negócio altamente automatizados e com custos fixos muito reduzidos vêm forçando as instituições tradicionais a ajustarem suas estratégias e posicionamento de mercado

O processo de transformação do setor bancário e financeiro demonstra que, com a entrada das *fintechs* no mercado, diversos produtos e serviços deixaram de ser ofertados exclusivamente

pelos bancos. Transformações semelhantes em outros setores já puderam ser observadas, como por exemplo nos mercados da música, cinema/televisão e nos transportes.

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

Conforme o relatório de 2016 da consultoria da Accenture¹, uma revolução digital no setor financeiro está ocorrendo, mas os impactos nos agentes bancários e financeiros não estão tão evidentes assim. A ruptura na estrutura atual pode reduzir o papel principal das instituições financeiras e ao mesmo tempo criar melhores, mais eficientes e serviços mais baratos para os consumidores. Os bancos e os demais agentes do sistema financeiro estão sendo desafiados pelas fintechs e isso representa uma chance de disruptura dos modelos tradicionais existentes na indústria bancária e financeira.

De acordo com o The Economist (2015), o investimento realizado nas fintechs em 2015 no mundo foi de 15 bilhões de dólares, com tendência de aumento para os próximos anos. No Brasil, o investimento total foi de R\$ 200 milhões no mesmo ano. No cenário brasileiro, a consultoria Finnovista (2016) destacou que o mercado brasileiro é o maior ecossistema de Fintechs na América Latina, possuindo 219 empresas em 16 diferentes segmentos, seguida pelo México (158), Colômbia (77), Argentina (60) e Chile (56).

Além disso, segundo o The Economist (2015), a revolução das fintechs irá redefinir e melhorar o setor bancário de três maneiras. Primeiramente, elas reduzirão custos e melhorarão a qualidade dos serviços financeiros. Essas empresas são menos expostas aos órgãos reguladores, possuem sistemas de TI extremamente desenvolvidos e não possuem uma rede física de agências.

Em segundo lugar, as fintechs possibilitarão formas mais inteligentes e eficientes de calcular o risco. Tais empresas utilizam processos de coleta de informações mais amplos para melhor definir o risco de cada cliente. A análise de crédito utilizada pelos bancos, baseada apenas em escores ou taxas de crédito, restringe o volume de negócios e o crescimento do setor, limitando o crédito para novos negócios e potenciais clientes.

¹ Skan et al. (2016)

Em terceiro lugar, essas novas empresas criarão um ambiente mais diversificado e estável do sistema de crédito. As fintechs ajudarão a evitar dois riscos fundamentais inerentes do setor, o descasamento de prazos entre ativos e passivos e a alavancagem.

Levando em conta o surgimento dessas novas empresas e o cenário do setor, esta pesquisa investigará a atuação das fintechs no setor bancário e financeiro brasileiro. O trabalho tem a intenção de identificar os traços gerais do que vem a ser uma fintech padrão no setor bancário e financeiro e as tendências do setor.

Desta forma, temos a seguinte questão de pesquisa: Como as empresas de tecnologia financeira, as fintechs, atuam no setor bancário e financeiro brasileiro?

1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO

Nesta seção apresentamos o objetivo geral e os objetivos específicos estabelecidos considerando a questão de pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa é analisar a atuação das fintechs no setor bancário e financeiro brasileiro.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever o panorama atual das fintechs no Brasil;
- Analisar a atuação das fintechs no setor bancário e financeiro brasileiro considerando suas capacidades;
- Definir uma fintech padrão no Brasil;
- Identificar tendências do setor bancário e financeiro.

1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O tema é relevante e atual, pois as fintechs são empresas inovadoras e representam uma transformação e uma possível disruptura no setor bancário e financeiro, setor este de grande importância na economia brasileira e com elevados índices de concentração.

A entrada de novas empresas neste setor através de novos modelos de negócio deve ser estudada dado o potencial efeito de transformação do setor. O desenvolvimento tecnológico em diversas áreas e o acesso da população as novas tecnologias são realidade e vêm mudando a forma como as pessoas gerenciam suas questões financeiras.

O setor brasileiro possui suas peculiaridades, especialmente a grande heterogeneidade dos perfis dos clientes e diferentes segmentos de mercado que os diferentes agentes atuam. As inovações trazidas ao mercado pelas fintechs representam mudanças no setor e na sociedade, sendo que fenômenos semelhantes já vêm ocorrendo em outros setores da economia. O surgimento de empresas em um mercado muito concentrado, com altas barreiras à entrada deve ser estudado do ponto de vista dos efeitos que estas empresas fazem ao mercado e o papel da inovação neste processo.

Finalmente, a pesquisa se justifica pelo fato do pesquisador possuir sua atuação profissional dentro de uma instituição bancária e o conhecimento desenvolvido neste trabalho é de grande relevância para a empresa em nível estratégico. Os resultados obtidos no estudo auxiliarão a empresa do pesquisador a definir possíveis estratégias e posicionamento de mercado.

2 ESTRUTURAS DE MERCADO, INOVAÇÃO E MODELO DE NEGÓCIO

As estruturas de mercado representam a forma de organização do setor, ou seja, como as empresas que atuam naquele mercado estão posicionadas. Os processos de evolução dos mercados determinam a formatação e posicionamento das empresas que nele atuam e seus níveis de concorrência. As inovações, e conseqüentemente os novos modelos de negócio, permitem diferentes níveis de concorrência e novos arranjos do setor.

Este capítulo apresenta inicialmente as estruturas de mercado e sua relação com a concorrência do setor. Em seguida, são apresentados aspectos da inovação e o surgimento de modelos de negócio decorrentes dos processos de inovação.

2.1 ESTRUTURAS DE MERCADO

Segundo Pinho e Vasconcellos (2003, p. 191), “As estruturas de mercado são modelos que captam aspectos inerentes de como os mercados estão organizados.”. Cada uma das estruturas de mercado salienta determinados pontos essenciais da relação entre oferta e demanda, e se baseiam em algumas premissas e características vistas nos mercados, tais como: tamanho das empresas, a diferenciação dos produtos, a transparência dos mercados, os objetivos dos empresários, etc.

As formas ou estruturas de mercado dependem essencialmente de três características: número de empresas que compõem o mercado; o tipo do produto (produtos homogêneos ou diferenciados); existência ou não de barreiras à entrada de novas empresas no mercado (VASCONCELLOS; GARCIA, 2003).

Segundo Bain (1968), uma estrutura de mercado possui as seguintes características: o grau de concentração definido pela quantidade e distribuição de tamanho das empresas do mercado; o grau de concentração relativa aos demandantes; o grau de diferenciação do produto e as condições de entrada no mercado.

Pinho e Vasconcellos (2003) listam que as estruturas básicas são: o monopólio, onde um único vendedor fixa o preço; a concorrência perfeita; a concorrência monopolista e o oligopólio. Quadro 1 resume as quatro estruturas de mercado citadas pelos autores.

Quadro 1 – Estruturas de Mercado

Característica	Concorrência Perfeita	Monopólio	Concorrência Monopolística	Oligopólio
Quanto ao número de empresas	Muito grande	Só há uma empresa	Grande	Pequeno
Quanto ao produto	Homogêneo. Não há diferenciação	Não há substitutos próximos	Diferenciado	Pode ser homogêneo ou diferenciado
Quanto ao controle das empresas sobre os preços	Não há controle de preços	As empresas têm grande poder sobre os preços	Pouca margem de manobra, devido a existência de substitutos próximos	Embora dificultado pela interdependência entre as empresas, estas tendem a formar cartéis controlando preços e cotas de produção.
Quanto à concorrência extra preço	Não é possível nem seria eficaz	Não existe	Intensa	Intensa
Quanto às condições de ingresso na indústria	Não há barreiras.	Barreiras de acesso de novas empresas.	Não há barreiras.	Barreiras ao acesso de novas empresas.

Fonte: Adaptado pelo autor, a partir de Vasconcellos e Garcia (2003, p. 78).

As estruturas de mercado e os níveis de concentração estão diretamente relacionados. A evolução dos setores, via de regra, tende a estruturas de concentração do setor visto a sobrevivências das empresas com maiores competências e eficiência. A transformação de setores via inovação pode alterar os graus de concentração, uma vez que possibilita novas empresas a ingressarem no setor com soluções melhores, mais baratas e mais eficientes.

2.2 INOVAÇÃO E MODELO DE NEGÓCIO

A inovação é um fator que possibilita, através da informação e do conhecimento, o surgimento de novos produtos e serviços, assim como novos modelos de negócio, aumentando a produtividade de determinado setor assim como alterar o referencial de competição. Conseqüentemente, as inovações podem alterar a estrutura de mercado vigente e a forma de atuação das empresas em determinado setor.

Schumpeter (1984) indica que o desenvolvimento de um novo fenômeno acontece assim que novas combinações são realizadas. Entretanto, diferentemente do processo de crescimento,

em que as combinações acontecem mediante pequenas etapas, o desenvolvimento surge de combinações que aparecem descontinuamente. Ele destaca a importância das inovações para a economia. A dinâmica da “destruição criadora” do surgimento do novo desbancando o velho, segundo ele, é um aspecto fundamental do capitalismo e para o desenvolvimento da economia.

Além da inovação de produtos, os modelos de negócio também podem passar por processos de inovação que podem influenciar as estruturas de mercado.

As inovações possibilitam que novas empresas surjam, desenvolvendo e/ou utilizando determinadas tecnologias, com novas forma de organização que permitem a entrada em mercados até então inviáveis de atuar. Os novos modelos de negócio consideram novas tipos de organização e formas de atuação distintas das encontradas até então nas estruturas de mercado existentes naquele setor.

Segundo Lacasse (2016), um modelo de negócio descreve o meio pelo qual uma organização cria, entrega e captura valor de qualquer forma: econômico, social ou cultural. Assim, é preciso entender como os modelos de negócios evoluem dentro da esfera de prestação de serviços, para que se consiga melhor atender às demandas de forma mais eficiente.

Entretanto, como explora Chesbrough (2010), a inovação em modelos de negócio é tão vital quanto difícil de ser alcançada. Sendo que é preciso experimentar alguns modelos até que, através de aprendizado com os erros e a geração de dados, se atinja um modelo que contemple as incertezas e esteja alinhado com alguma lacuna oportuna.

Baden-Fuller (2013) adiciona que é preciso entender a relação entre o modelo de negócio e tecnologia, a qual contempla duas vias de modificações onde a escolha do modelo de negócio vai influir em como a tecnologia será monetizada e como ela será desenvolvida e, de outro lado, a tecnologia vai influir nas possibilidades de características do modelo de negócios.

Wirtz et all. (2010) destacam que é preciso entender que, muitas vezes, os modelos de negócio também sofrerão influências externas e que isso poderá incidir nas decisões de posicionamento da empresa em relação aos resultados a serem alcançados. Empresas com estratégias ofensivas tendem a dominar os resultados, porém, através de estratégias replicadas, as empresas com estratégias defensivas se colocam no mercado para diluí-los, caso a solução seja, de fato, equivalente ou melhor. Então, para entender como as empresas precisam se posicionar para compor suas estratégias de inovação, é importante reconhecer as características de um modelo de negócio baseado em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's).

As TICs influenciam na forma como a empresa deverá se posicionar no mercado e que ela deve estar preparada para permitir que seu modelo de negócio seja modificado a fim de se tornar mais aderente às necessidades do mercado – estar preparada significa conseguir promover tecnologias existentes e identificar tecnologias em desenvolvimento e incorporá-las em seus modelos.

Wirtz et all. (2010), conferem em seu trabalho uma dinâmica de qualificação dos modelos baseados no que os autores inferiram ser os quatro C's e como eles impactam os modelos, pois é importante que exista direcionamento de mudanças e ajustes no modelo de negócio para que a empresa possa ganhar vantagem competitiva.

Desta forma, primeiramente, os autores detalham a importância de se entender detalhadamente as lacunas em que pode haver mudança e, em segundo plano, fazer a conciliação destas oportunidades com os domínios pertencentes à empresa e de que modo se pode trabalhar para que o modelo de negócios da empresa seja modificado para que se atinja vantagens competitivas. Nesta etapa, verificar o quadro de referência proposto pelos quatro C's é uma forma. Eis os quatro C's: modelo de negócio orientado para Conteúdo (colecção, seleção, compilação, distribuição e apresentação de conteúdo online); modelo de negócio orientado para o comércio (negociação, pagamento e entrega); modelo de negócio orientado para o contexto (organização de informação); e modelo de negócio orientado para conexão (provisão de infraestrutura para conexão).

A evolução dos mercados direciona-os para arranjos oligopolistas de mercado, ou seja, apenas as empresas mais competentes e eficientes se manterão no mercado. O aumento dos níveis de concentração do setor demonstra que apenas as empresas que possuem índices de eficiência superior, capacidade de gerar maiores lucros e que oferecem produtos e serviços que atendam a demanda dos clientes ficaram no mercado. Empresas entrantes com modelos tradicionais tendem a não encontrar espaço no mercado dado a evolução dos modelos de negócio do setor, tanto das empresas tradicionais quanto das novas empresas.

A concentração é um processo decorrente da evolução dos mercados que aumentam seus níveis de eficiência. Todavia, a inovação pode alterar esse processo e criar novas alternativas quanto a estrutura de mercado. Novos modelos de negócio, em ambientes oligopolistas, surgem via inovação e representam mudanças nos níveis de concorrência do setor.

3 SETOR BANCARIO E FINANCEIRO

O setor bancário e financeiro possui uma grande importância no sistema econômico e de negócios global.

No início século XX, a ampliação do conceito de capital bancário para um conceito de capital financeiro surgiu com a integração do capital bancário e o capital industrial. Do conceito de capital financeiro surge um amplo escopo de produtos e serviços – bolsa de valores, derivativos, alavancagem, hedge, etc. - decorrente do desenvolvimento da economia e da necessidade de financiamento e proteção do setor produtivo. Desta maneira, houve uma evolução do sistema bancário para um sistema financeiro. A pesquisa tratou os sistemas bancário e financeiro como o resultado desse processo de evolução e desenvolvimento que agregou essas duas esferas.

O setor bancário e financeiro possui níveis de concentração elevados e uma interconexão de escala global que possibilita a realização de negócios entre os mais diferentes agentes em todo mundo. A configuração atual do setor é resultado de um processo evolutivo decorrente da necessidade da existência de um ambiente financeiro propício, seguro e confiável ao crescimento econômico e da evolução tecnológica aplicada aos serviços financeiros

O processo de evolução tecnológica foi importante para o setor, uma vez que possibilitou o desenvolvimento de produtos e serviços e melhoria e agilidade dos processos das empresas do próprio setor, e também diretamente outros os setores da economia. Assim como em períodos anteriores, as inovações permitiram mudanças importantes no setor. A entrada de novas empresas, as denominadas fintechs, decorre deste processo evolutivo.

Este capítulo apresenta em sua primeira seção uma breve descrição da evolução do setor bancário e financeiro. Em seguida, o panorama atual do setor em relação a sua estrutura de mercado e situação tecnológica. Na terceira e última seção, são apresentadas as novas empresas direcionadas a soluções tecnológicas em serviços financeiros, as fintechs.

3.1 O SETOR BANCÁRIO E FINANCEIRO E SUA EVOLUÇÃO

De acordo com Berger, Klapper e Turk-Ariss (2008), o setor bancário tem papel fundamental na economia, pois reflete cenários de estabilidade ou instabilidade para outros setores da economia dado que a fluxo de capitais, os mecanismos de pagamentos, o volume de crédito disponível é conduzido pelos bancos.

Segundo Hilferding (1985), o capital financeiro surge quando existe uma integração entre o capital bancário e o capital industrial com a dominância dos banqueiros sobre os industriais. Com o processo de financeirização, os grupos econômicos dominantes com origem industrial desenvolvem extensões financeiras que impulsionam suas atividades industriais

O processo evolutivo do sistema financeiro passa pelo chamado padrão-ouro. O padrão ouro definia as regras de criação e circulação monetária em nível nacional e internacional de forma que a emissão de dinheiro deveria ser baseada no estoque de ouro disponível e livre conversão nesse metal, e os pagamentos internacionais seriam realizados em ouro, e as taxas de câmbio entre as moedas dos países seriam proporcionais ao seu lastro em ouro. Teoricamente, haveria um ajuste automático dos desequilíbrios dos balanços de pagamento através de um fluxo internacional de ouro e uma adaptação da oferta monetária. Tal fluxo acarretaria uma reação dos preços internos e um ajuste da competitividade do país que estivesse em desequilíbrio. O padrão-ouro não funcionou devido as desigualdades estruturais entre os países, as assimetrias do comércio internacional e à rigidez dos preços e custos. O padrão libra-ouro predominou em decorrência da dominância geopolítica e econômica da Inglaterra. (DATHEIN, 2003).

Em decorrência da Primeira Guerra Mundial e o enfraquecimento da Inglaterra em termos econômicos, o padrão libra-ouro foi abandonado. A crise dos anos 30, ampliou as práticas protecionistas e as desvalorizações cambiais pelos governos nacionais. Neste ambiente surgiram diversas áreas comerciais e monetárias sem um padrão claro monetário dominante. Apenas em 1944, após o término da Segunda Guerra Mundial, a conferência de Bretton Woods definiu a criação de instituições (FMI e Banco Mundial) e normas como o objetivo de gerir a economia mundial, organizar o sistema financeiro e impulsionar o comércio mundial. A posição geopolítica e econômica dos EUA colocou o dólar como moeda internacional, ficando assim responsável de prover liquidez internacional adequada e oferecer segurança ao sistema financeiro internacional e estabilidade econômica. (DATHEIN, 2003).

O padrão ouro-dólar se enfraqueceu ao longo dos anos, visto a incapacidade do EUA suportar o crescimento e o desenvolvimento do comércio internacional e a demanda de dólares gerada pelos diversos fatores macroeconômicos e microeconômicos da economia mundial. Não houve uma ruptura, surgindo assim um padrão intencional plurimonetário, embora exista ainda a dominância do dólar até hoje.

Desde o fim do Bretton Woods, o sistema financeiro internacional passou por grandes mudanças decorrentes de fatores microeconômicos e macroeconômicos. Datheïn (2003) cita as inovações tecnológicas e as mudanças dos padrões de concorrência foram fatores determinantes para as mudanças após esse período. As revoluções da informática e das comunicações possibilitaram inovações na área financeira e geraram benefícios para o comércio internacional. Todavia, o desenvolvimento acentuado da informática e das comunicações via satélite resultaram em movimentos especulativos internacionais mais rápidos e danosos às economias nacionais. Neste contexto surgem novos produtos e um considerável aumento da circulação de informação. A interconectividade dos mercados e o grande aumento do volume de operações introduziu o conceito de globalização financeira, que representa a constituição de um mercado financeiro mundial único, cujas transações estão acima do volume de comércio de bens e serviços e investimentos.

Até a década de 70, o setor financeiro possuía uma forte regulação em todo o mundo. A regulação ocorreu em função da crise de 1929, que, visando prevenir novas crises sistêmicas e problemas dos sistemas de pagamentos baseados na utilização de depósitos à vista, incorreu em medidas forte de regulação bancária a partir de 1930 e durante o regime de Bretton Woods. Tais medidas garantiram a estabilidade do sistema financeiro até a década de 70 (COSTA, 2012).

Desde 1970, houve um processo de liberalização e desregulamentação em diversos países do setor de serviços financeiros. A redução do Estado, as inovações tecnológicas e o surgimento da securitização e derivativos foram elementos que acentuaram a consolidação de serviços financeiros e os processos de fusões e aquisições de instituições financeiras. Tal processo se acentuou na década de 90, indicando um processo de concentração bancária relevante. (CAMARGO, 2009).

O processo de desvinculação da necessidade de lastro da moeda e o desenvolvimento de produtos e serviços decorrentes de novas tecnologias possibilitou ao sistema financeiro uma evolução diferente de outros setores. O setor financeiro possui suas especificidades decorrentes

das mudanças de suas bases estruturais e de tecnologia que pavimentam um ambiente propício a novos processos de desenvolvimento distintos dos demais mercados. A virtualização da moeda e a criação de ambientes e processos digitais permitiram que o principal ativo do setor - a moeda - ganhasse dimensões com grande potencial de criação de novos negócios.

3.2 SITUAÇÃO ATUAL: ESTRUTURA DE MERCADO E TECNOLOGIA

O setor bancário e financeiro possui níveis de concentração elevados e ao longo de sua evolução impôs grandes barreiras à entrada de novas empresa. A tecnologia e as inovações alteraram este cenário, possibilitando que novas empresas surjam como soluções que abrem espaço neste concentrado mercado.

A principal forma de concorrência no mercado é o preço, entretanto, no setor bancário trata-se da taxa de juros cobrada pelos bancos aos clientes. Na situação de uma competição agressiva, existe uma redução das taxas de juros cobradas pelos bancos, e conseqüentemente com lucros. Quando o setor bancário evita a concorrência agressiva, existe uma rigidez de preços e há uma forma de liderança de preço. Nos EUA, os bancos cobram das grandes empresas a chamada *prime rate*, sendo o instrumento principal para a liderança de preço. As condições da *prime-rate* é modificada quando há mudanças no mercado e tal taxa serve de parâmetro para outras taxas cobradas. A alteração da *prime-rate*, quando realizada por um banco é acompanhada pelos diversos bancos do setor. Tal liderança pode ser conduzida por diversos bancos de forma alternada (PINDYCK; RUBINFELD, 2010).

Segundo Berger, Klapper e Turk-Ariss (2008), as instituições bancárias com maior poder de mercado podem se expor a maiores riscos relacionados ao portfólio de empréstimos. À medida que os bancos aumentam seu poder de mercado, seu respectivo valor de mercado também aumenta. Pode-se considerar que tal aumento decorre do capital intangível dado o aumento de concentração na atuação do setor. Dado esta condição, os bancos tendem a não se expor a riscos elevados e serem prudentes em suas estratégias com objetivo de se manter na atividade. Por outro lado, os autores afirmam que os bancos com maior poder de mercado também podem expor-se mais a riscos. Dada a ideia de “competição-fragilidade”, os bancos como maior poder de mercado, e a falta de competitividade do setor, estes cobrarão taxas de juros mais elevadas.

Allen e Gale (2003) afirmam que a ideia de trade-off entre concorrência e estabilidade levam à necessidade de aumento da regulação bancária para assegurar a coexistência da competição e estabilidade. Segundo os autores, o instrumento mais utilizado é o requisito de capital mínimo. Desta maneira, os banqueiros são forçados a dispor de um significativo montante de capital e conseqüentemente assumir maiores riscos. O Acordo de Basileia de 1988 impôs aos bancos controles de capital que equalizariam as condições de competição dos bancos e reduziria o incentivo à exposição a riscos. Os autores afirmam que a os efeitos da regulação na concorrência e na estabilidade financeira é complexo e multifacetado.

Beck, Kunt e Levine (2003) afirmam que crises são mais improváveis em sistemas bancários nas seguintes situações: cenários de setores bancários mais concentrados; em países com baixa regulação que restringem a competição bancária e suas atividades; e economias com instituições sólidas que encorajem a competição e respeite os direitos sobre propriedade. Portanto, segundo os autores, concentração e competição reduzem a fragilidade do sistema bancário.

O grau de competição e estabilidade do sistema bancário depende das barreiras de entrada inerentes ao mercado. Além disso, no caso brasileiro, a restrição de capital estrangeiro e demais regulações restritivas. Outros fatores envolvem a atuação de outros tipos de instituições financeiras atuantes no mercado, tais como companhias de seguro e corretoras de valores (LEAVEN e VALENCIA, 2013).

As barreiras de entrada no mercado financeiro diminuíram em função dos avanços tecnológicos, regulatórios e institucionais. Tais avanços possibilitaram o surgimento de fontes alternativas de financiamento e liberdade no trânsito de capitais, reduzindo o monopólio da informação e criando novos canais entre credores e devedores. Em contrapartida, o surgimento de grandes conglomerados financeiros pode alterar o nível de competição do setor bancário, dado de que os ganhos de escala e escopo, a representatividade dentro do mercado e sua interdependência com todo o sistema acarretam em uma consistente barreira de entrada a novos agentes no mercado (MARTINS, 2011).

A concorrência no mercado financeiro possui aspectos de maior complexidade comparados ao resto da economia. Assim como na indústria, a concentração no setor bancário reduz a eficiência. Contudo, a concentração bancária também afeta a estabilidade do próprio setor bancário de forma distinta do que o setor industrial. De qualquer maneira, independente do setor

industrial ou bancário, o aumento da concorrência aumenta eficiência na alocação dos recursos (ALLEN; GALE, 2003).

Segundo Miriam, Farazi e Kanz (2013), um alto grau de concentração, mensurado, por exemplo, pelo *market-share* das maiores instituições financeiras, tende a impactar negativamente na eficiência da intermediação financeira. Berger, Klapper e Turk-Ariss (2008) afirmam que os reguladores, na busca de preservar a estabilidade do setor bancário adotam medidas que evitem o aumento da competição no setor.

Em um de seus artigos, a consultoria Accenture Corporation² aponta que a indústria bancária, historicamente, sempre foi um setor da economia resistente a disrupção tecnológica. Os fatores para esta conclusão orbitam em aspectos decorrentes de sua alta robustez, concentração e importância. Além disso, o comportamento dos consumidores no que tange serviços bancários mostrou-se, via de regra, muito avesso a mudanças rápidas de provedores de serviços. Esses fatores resultam em um setor bancário com ações de ordem econômica defensiva e um modelo de negócios bastante resiliente.

Segundo a Miklos et al. (2016), é muito difícil desbancar os bancos. Considerado o último período de disrupção tecnológica, o “boom” das empresas “ponto com” no mercado e o crescimento do comércio digital, houve uma tentativa de em torno de 450 empresas de tecnologia (moedas digitais, carteiras digitais, redes) de competir com os bancos. Segundo a consultoria, apenas a PayPal conseguiu se estabelecer no mercado, embora sem ter alterado a estrutura do setor bancário.

Segundo a Miklos et al. (2016), algumas características dos bancos continuam vigentes. Os bancos são muito importantes para o funcionamento da economia e possuem um papel único e sistemático na engrenagem de vários setores, são instituições extremamente reguladas, possuem o monopólio de crédito e seus riscos associados, são os maiores custodiantes de depósitos à vista e à prazo devido, cujos os consumidores demonstram uma grande fidelização a sua instituição bancária e representam e controlam as maiores redes de pagamento.

Entretanto alguns fatores vêm possibilitando que algumas características do setor bancário venham se alterando. O principal deles é a popularização dos *smartphones*. O dispositivo criou um

² Miklos et al. (2016)

novo paradigma de pagamento e possibilitou a personalização do serviço ao cliente. A vantagem competitiva dos bancos da presença física da rede de agências foi completamente reduzida.

O Federal Reserve (FED) define *mobile banking* como o uso de telefones celulares para acesso ao banco ou conta de crédito (*Board of Governors of the Federal Reserve System*, 2015). Conforme Miklos et al. (2016), as operadoras de telefonia têm papel importante sobre o processo de utilização de canais móveis sobre os serviços bancários. Segundo a empresa, os dispositivos móveis reduzem entre 50% a 70% os custos sobre as transações financeiras, tornando acessível serviços financeiros a uma gama maior de clientes. A empresa destaca que aproximadamente um bilhão de pessoas que vivem em países sem desenvolvimento possui telefones celulares que não acessam produtos financeiros, sendo que as previsões estimam que a população nesta situação alcance 1.7 bilhão de pessoas. Em 2010, apenas 45 milhões de pessoas que não possuem contas bancárias utilizem o mobile Money.

Gianiodis, Ettlíe e Urbina (2014) no estudo sobre inovação em serviços no setor bancário global evidenciaram as inovações desenvolvidas pelo usuário é parte importante no processo de inovação de serviços bancários. Segundo os autores, 55% dos serviços comerciais computadorizados utilizados atualmente foram desenvolvidos e implementados primeiramente por empresas não bancárias para seu próprio uso e 44% do total de sistemas bancários direcionados para o varejo foram desenvolvidos e implementados inicialmente por usuários individuais em vez de empresas financeiras. Estes dados indicam que os precursores de diversos serviços foram criados pelos próprios usuários para sua própria utilização. Desta maneira, isto demonstra, segundo os autores, uma clara mudança no processo de inovação no setor bancário e que as empresas capacitadas em gerenciar tais circunstâncias terão mais sucesso.

É dessa forma, segundo Jaye (2015), que as regras do jogo estão mudando: com a ascensão de modelos de negócios que focam em atender algumas necessidades de clientes a partir de soluções de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), a gestão de produtos financeiros tradicional se torna mais inovadora e o serviço prestado ao cliente tende a se tornar mais interessante, gerando maior adoção e difusão. Araújo e Sousa (2015) endossam o argumento sobre a importância da difusão de modelos de negócio baseados em TICs na economia, já que estes apresentam utilização ampla, melhorias em características como preço e desempenho ao longo do tempo e facilidade em introduzir novos produtos e processos.

Wirtz et al. (2010) apresenta, a partir de uma pesquisa realizada na Dinamarca, conclusões sobre alguns comportamentos das empresas dentro da dinâmica de competição por melhores resultados: dentro do mercado de pagamentos através de plataformas digitais, o primeiro player a lançar uma inovação percebe os melhores resultados e influi outras empresas a se lançar no mercado logo em seguida, sendo que estas têm a tendência de replicar o modelo de negócio que a primeira empresa imprimiu.

Conforme Hedman e Henningsson (2015), as inovações de pagamento estão mudando o mercado a partir da inserção de novas tecnologias aplicadas ao contexto e uma das tecnologias chave para tais inovações é a ampla utilização de *smartphones*, fato que está sendo tratado como o novo 'normal'. Por sinal, em referências aos canais disponíveis em que o serviço é prestado, Kotarba (2016) indica que ter uma solução *omni-channel* é um exemplo da pressão realizada pelas novas empresas do setor financeiro sobre as instituições financeiras tradicionais. O autor indica que tanto as mudanças de comportamento na sociedade, como a pressão de instituições de tecnologia não bancárias estão alterando as dinâmicas das atividades dos prestadores de serviços financeiros, ou seja, corroborando com Jaye (2015), as '*financial technology*', ou '*fintech*', enfim, tendem a ser os ditadores das novas regras do jogo.

3.2.1 Comportamento do consumidor

O comportamento dos consumidores tem uma influência importante no processo de transformação do setor bancário e financeiro. O surgimento e popularização dos *smartphones*, assim como melhores rede de dados móveis possibilitaram ao mercado desenvolver novas plataformas de negócios para seus clientes. As facilidades e vantagens percebidas pelos clientes criaram um processo de desenvolvimento acelerado e de concorrência no ambiente de negócios das instituições bancárias e financeiras.

A proliferação de dispositivos móveis a mudança as preferências de determinados grupos demográficos significam novas expectativas de conectividade e experiência de consumo e personalização. (MIKLOS ET AL., 2016). Segundo o consultor da IBM, Fábio Ullmann, o cliente não percebe mais valor em ir ao banco. O domínio de distribuição física dos bancos está com os dias contados. A tendência do setor é que os dois modelos (bancos e fintechs) aprendam

um com o outro convirjam para um modelo que o cliente necessita. Segundo ele, “[...]o consumidor que determina essa evolução [...]”.

Além disso, uma nova geração de consumidores nascidos nos ambientes digitais e conectados possuem uma percepção de valor diferente das antigas gerações. Cabe ao setor bancário financeiro, através de seus agentes definir estratégias e posicionamentos de mercado que atinjam a todos os clientes, principalmente a nova geração dos chamados *millenials*.

Atualmente, os consumidores são mais flexíveis e estão focados na personalização em nos aspectos da experiência de compra do que no serviço ou produto em si. Além disso, a disposição e alcance aos denominados *millenials* é muito superior em relação às gerações anteriores. (MIKLOS ET AL., 2016).

3.3 SURGIMENTO DAS FINTECHS

O surgimento das fintechs foi possível em decorrência das inovações aplicadas ao setor bancário e financeiro. A influência das inovações sobre a evolução sistema financeiro alteraram o nível de concorrência do setor e possibilitam que novas empresas, com novos modelos de negócio, entrassem em um mercado com grandes barreiras de entrada e altamente concentrado.

Conforme Lacasse (2016), as fintechs são empresas que utilizam plataformas de inteligência digital para criar soluções com melhor relação entre custo e eficiência em comparação com instituições tradicionais de serviços financeiros. Se caracterizam por possuírem uma proposta de valor para o cliente é melhor do que bancos tradicionais e que, ao mesmo tempo, também cria valor para si mesma, sendo que a fórmula para os ganhos consiste em rendas provenientes de pequenas taxas em larga escala.

Ainda segundo o autor, fintechs direcionam seus custos de estrutura, principalmente, para plataformas digitais eficientes e estratégias de marketing, e tendem a conceber complexos processos digitais e administrativos os quais permitem oferecer serviços de banco de forma mais conveniente, com um custo de operação mais baixo e otimizado para plataformas digitais.

Segundo o FintechLab (2016) Fintechs são definidas como:

São iniciativas que aliam tecnologia e serviços financeiros trazendo inovações para pessoas e empresas. Isso se reflete em: melhores jornadas de utilização de produtos e serviços que trazem melhores experiências de uso; geração de inteligência a partir de volumes inimagináveis de dados e do conhecimento coletivo para otimizar as decisões; e integração dos diferentes elos do mercado de maneira muito mais eficiente, com menos falhas operacionais, aumentando a velocidade de transações e reduzindo custos.

A Associação Brasileira de Fintechs (ABFintechs), em sua definição de fintechs, considera que as empresas para serem denominadas desta forma necessitam ter as seguintes características: base tecnológica intensiva, modelo de negócio altamente escalável e oferecer produtos na área financeira.

Segundo Menat (2017, p.10), "[...] o nascimento e a ascensão das fintechs estão profundamente enraizados na crise financeira e na erosão da confiança que ela gerou [...]".

O crescimento destas empresas é muito expressivo. Segundo a revista britânica *The Economist* (2015), entre 2013 e 2014, o valor investido em empresas de tecnologia direcionadas ao setor financeiro aumentou de aproximadamente US\$ 4 bilhões para próximo de US\$ 12 bilhões no mundo inteiro. O crescimento elevado dos investimentos do fundo de capital de risco neste novo setor de tecnologia demonstra que uma nova revolução possa estar em curso, assim como ocorreram em outros setores. Algumas empresas deixaram de ser *startups* e já estão listadas em bolsa de valores e atingiram valores de mercado superiores a um bilhão de dólares.

Gibson (2015) reúne a opinião de especialistas e indica que, de fato, as instituições financeiras tradicionais estão com seus dias contados em virtude da disruptura causada pelos novos players nos modelos existentes no mercado financeiro. Desta forma, precisa o autor, há duas alternativas, bancos precisarão adotar medidas para responder às mudanças ou se aliar às fintechs que surgem através de alguma ligação colaborativa. Se não ocorrer a utilização por parte dos bancos das fintechs como provedoras de solução tecnológica, a opinião é de que estas empresas inovadoras vão, de fato, quebrar o modelo de negócio dos bancos no futuro. Ou seja, ou as instituições financeiras abraçam as soluções inovadoras que estão chegando ou serão deixadas para trás.

Segundo Rosov (2016), há três condições que caracterizam uma ruptura: (i) a entrada em um mercado onde os produtos estão saturados ou a entrada em um segmento não-consumidor do mercado; (ii) um núcleo tecnológico que permita ao desafiante melhorar rapidamente a sua oferta para que ele siga uma trajetória relativamente íngreme de melhoria; e (iii) assimetria de motivação em que o desafiante tem mais a ganhar com o ataque do que o desafiado possui de defesa. Conforme o especialista, as três condições são atendidas quando o assunto é a utilização de inteligência estatística utilizada por algumas fintechs realizando o trabalho de especialistas em investimento. Corroborando a ideia de que, sim, as fintechs vão promover a ruptura dos modelos de negócios financeiros tradicionais.

Sendo que a adoção dos serviços das fintechs vem crescendo, tendo na figura da geração *millenials* seu principal aliado. Estes consumidores entre 18 a 34 anos com grande inserção a ferramentas tecnológicas raramente vão a agências bancárias e já utilizam diversos outros serviços via internet ou aplicativos.

Segundo Gulamhuseinwala, Bull e Lewis (2015), um a cada jovem entre 25 e 34 anos já utilizaram pelo menos dois serviços através de fintechs. Além do que, em relação à aceitação e adoção dos serviços das fintechs, os autores se debruçaram sobre as razões de não utilização dos serviços e os resultados da pesquisa com algumas pessoas que nunca utilizaram nenhum serviço de fintechs confere que o desconhecimento da existência dos serviços é o principal motivo (com 53,2%), seguido pela falta de necessidade (32,3%), preferência por serviços tradicionais (27,7%), ignorância do funcionamento (21,3%) e não confiam nos serviços (11,2%). Ou seja, ainda há uma grande parte da população que desconhece os serviços, o que indica um grande campo de atuação.

Entretanto, como indica Akkizidis e Stagras (2016), é importante pontuar que se as fintechs não estiverem atentas ao funcionamento dos bancos tradicionais, elas não conseguirão inovar em produtos de créditos. Na verdade, algumas fintechs já estão no caminho de cometer os mesmos erros que os bancos fizeram durante a crise de 2008. É preciso entender a necessidade de fugir do paradigma de 'fazer igual, mas diferente'. O que pode ser interpretado como um indício de que os bancos não serão ultrapassados.

Por exemplo, fintechs como *Lending Club*, *Zopa* e *Prosper* combinam tomadores e emprestadores diretamente. Esta conexão reduz os riscos uma vez que um credor assume diretamente o risco de inadimplência da operação (THE ECONOMIST, 2015).

Porém, se depender da atuação de algumas fintechs, este ponto de Akkizidis e Stagars (2016) não ocorrerá, pois, conforme artigo do The Economist (2015), muitas fontes de renda dos bancos estão sendo ‘atacadas’ pela atuação das fintechs, um exemplo que o artigo traz é que os bancos faturam através da diferença entre as taxas de captação dos recursos e as taxas de empréstimo tomadas pelos credores e através de tarifas e taxas.

Conforme o Fintechlab (2016), dentre estas novas empresas, há propostas divididas nas seguintes categorias: pagamentos, gerenciamento financeiro, empréstimos e negociação de dívidas, investimento, *funding*, seguros, eficiência financeira, segurança, conectividade e *bitcoin/blockchain*. Cabe destacar que a literatura relacionada segmenta de diversas formas as fintechs. A segmentação das fintechs, segundo a Finnovista, é dividida 16 segmentos:

1. Pagamento e Remessas;
2. Criptografia de Pagamentos;
3. *Performance Management Form (PMF)*;
4. *Personal Financial Management*;
5. *Loans: Peer-to-Peer (P2P)*³ ;
6. *Loans*;
7. *Weath Management and Investments*;
8. *Wealth Management: Robo-advisors*;
9. *Financial Education & Savings*;
10. *Enterprise Financial Management*;
11. *Enterprise Feedback Managment: Collection*;
12. *Trading & Markets*;
13. *Scoring, Identy & Fraud*;
14. *Digital Banking*;
15. Seguros;
16. *Crowdfunding* (financiamento coletivo).

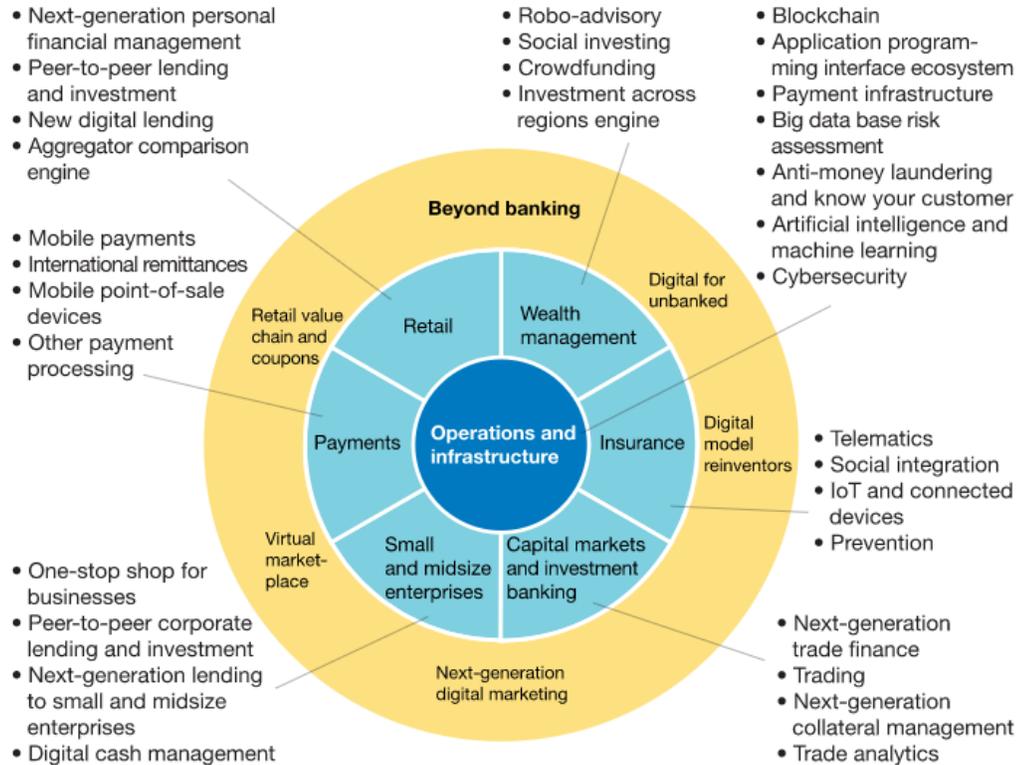
³ Modelo descentralizado onde dois agentes transacionam para comprar ou vender produtos ou serviços diretamente, sem a intermediação de uma terceira parte, ou seja, a transação é realizada diretamente entre o comprador e o vendedor.

Kashyap e Weber (2017) afirmam que o setor de serviços financeiros está em seu estágio inicial de disrupção digital. Todos os serviços financeiros são uma resposta às ações de trocar dinheiro, poupar, poupar ou investir ou comprar seguros contra o risco. O papel das novas tecnologias surge para trazer conveniência, velocidade e volume destas transações em um volume nunca imaginado a um preço reduzido. A penetração das empresas orientadas para a tecnologia no setor financeiro está direcionada a se aprofundar, uma vez que a área de finanças está repleta de oportunidades.

Corcoran (2017) define que existem dois tipos de fintechs: as disruptivas - empresas que oferecem alternativas ao sistema financeiro tradicional - e as colaboradoras, que são aquelas empresas que oferecem aos bancos uma maneira alternativa de realizar negócios. Miklos et al. (2016) destaca a existência das fintechs com o perfil competidor e perfil colaborativo, embora ressalte que o posicionamento dessas empresas possa se alterar ao longo do tempo.

A figura 1 apresenta o panorama do setor financeiro com a entrada das fintechs Miklos et al. (2016). As fintechs, considerando seus diferentes segmentos, se posicionam conforme seu nível de operação, infraestrutura e de acordo com produtos e serviços oferecidos pelas instituições financeiras.

Figura 1 – Panorama do Setor e Posicionamento das Fintechs

Key fintech trends

McKinsey&Company | Source: Panorama by McKinsey

Fonte: Miklos et al. (2016)

Desharnais (2017) destaca que as fintechs estão prontas para desenvolver plataformas de pagamentos tão dinâmicas quanto os negócios internacionais.

As soluções oferecidas pelas fintechs estão direcionadas tanto para players corporativos quanto para consumidores. As soluções B2B⁴ estão diretamente relacionadas a negócios de cooperação das novas empresas com os bancos tradicionais. Nas soluções B2C⁵ estão os modelos de negócios inovadores de fornecimento de serviços financeiros aos consumidores.

⁴ O termo significa “*business to business*”, em português, “Empresa para empresa”. Os negócios realizados pela empresa têm como seu público-alvo outras empresas. Produtos e serviços direcionados para o ambiente corporativo.

⁵ O termo significa “*Business to Consumer*”, em português, “empresa para consumidor”. Os negócios realizados pela empresa têm como público-alvo o consumidor final. Os produtos e serviços vendidos pela empresa são direcionados para o mercado de varejo.

Segundo Miklos et al. (2016), o estabelecimento de parcerias colaborativas se tornará cada vez mais importantes para as fintechs que buscam escala em seus negócios e para as instituições financeiras tradicionais que buscam conhecimento digital. As fintechs vêm desenvolvendo aplicações que melhoram a experiência do cliente, entretanto, muitas não possuem conhecimento comercial de captação de clientes. Os bancos tradicionais possuem capacidades sobre áreas importantes do negócio, embora precisem alocar muito mais recursos para desenvolver projetos relacionados à tecnologia digital.

Miklos et al. (2016) destaca, que além da consolidação das fintechs no setor financeiro, a atuação dessas empresas cada vez mais se diversifica. Diversos modelos de negócios são identificados em diversas localidades, diversos segmentos e tecnologias. O ponto de convergência dessas empresas está no investimento de capital de risco (*venture-capital*) e o objetivo de atender uma demanda específica dos clientes. Outro ponto de destaque é a expansão do escopo de atuação dessas empresas. Inicialmente as fintechs se concentravam em aplicativos de pagamento, empréstimos e transferências bancárias. Atualmente, elas oferecem serviços em mais de 30 áreas distintas (figura 1). Essa expansão de segmentos de atuação rompe a fronteira inicial de serviços e produtos e alcança diversas cadeias de valor do setor financeiro.

Conforme a Miklos et al. (2016) a taxa de insucesso das fintechs é elevado. Entretanto, é possível que uma pequena quantidade de fintechs focadas no mercado de varejo obtenham sucesso e construam negócios sustentáveis e que redefinam determinadas áreas de serviços financeiros.

Segundo o *Chief Operational Officer* (COO) da Microsoft, Franklin Luzes, as fintechs terão papel fundamental na transformação digital de diferentes segmentos da economia. É necessário fomentar o ecossistema de inovação e tornar as soluções mais próximas dos grandes atores do mercado, resolvendo assim o problema de acesso ao financiamento que essas empresas enfrentam. (FEBRABAN, 2017).

Skan et al. (2015), embora indique que o impacto da revolução digital é incerto, propõe dois diferentes cenários que indicam como o setor bancário poderá ser afetado com esta revolução.

O primeiro cenário indica um disruptão digital, onde os bancos continuam centrados na venda de produtos, sem o desenvolvimento de experiências de consumo do cliente e conseqüentemente perdem mercado para as novas empresas. O segundo cenário consiste em uma

estrutura digital repaginada, onde as inovações são apropriadas no nível do modelo de negócios dos bancos e a experiência do cliente ganha importância no negócio. Os respectivos cenários não são definitivos e não se aplicam a todos os bancos do setor, sendo que as estratégias adotadas por cada instituição bancária frente à revolução digital serão determinantes sobre os cenários propostos.

Segundo Skan et al. (2016), existem dois diferentes tipos de fintechs: as competitivas, definidas como empresas que desafiam as instituições financeiras e as colaborativas, empresas que oferecem soluções de desenvolvimento para os atuais players do mercado. Os autores destacam que as instituições financeiras reconhecem o importante papel que as fintechs possuem na evolução de seus negócios, assim como as fintechs identificam as instituições como parceiros potenciais. Diversas fintechs consideradas competitivas durante seu estágio inicial tornam-se colaborativas ao longo do tempo. Segundo pesquisa realizada, o nível de investimento em fintechs que desejavam colaborar com o setor aumentou de 29% em 2014 para 44% em 2015, ou seja, crescimento de 138%. No caso das fintechs que buscam somente a competição, o crescimento foi de apenas 23%. Todavia, do montante total de investimento, a maior parcela é investida nas fintechs competidoras, embora dependa do mercado em análise.

Miklos et al. (2016) afirma que as fintechs forçarão a redução de preços e compressão das margens dos bancos. Determinados segmentos, tais como depósitos, financiamentos imobiliários, crédito para pequenas e médias empresas, pagamentos e gestão de fortunas serão os mais afetados pela entrada das fintechs.

O desafio das fintechs será desenvolver modelos avançados de conquista de clientes, que com o aumento da sua escala de negócios e a redução das margens não inviabilizem a sustentabilidade da empresa. Além disso, o uso de dados, através da *big data* e *advanced analytics* de forma que possibilite a criação de novos produtos e serviços a serem entregues de maneira inovadora também será determinante para o sucesso das fintechs. O crescimento das fintechs depende inicialmente da prospecção de clientes com determinados perfis - *millennials*, pequenos negócios e os desbancarizados – mais aberto a inovação e receptivos a forma de atuação das fintechs. Do ponto de vista de infraestrutura, fintechs necessitarão de ações cooperativas com os bancos a fim de se adequar ao ecossistema bancário. Quanto a regulação, ela afetará a velocidade de disrupção do setor, embora a escala alcançada pelas fintechs até o momento não tenha sido

pauta relevante da existência de controles mais rígidos para a atuação das fintechs (MIKLOS ET AL.,2016)

Ponto central que define o sucesso das fintechs será através de um novo modelo de negócio sustentável. O sucesso de um modelo de negócio altera a base de competição e redefine a base de receitas das empresas. É possível que vantagens relacionadas a dados sejam mais importantes que os canais de distribuição e que as receitas não sejam baseadas no spread bancário, taxas e tarifas como é tradicionalmente. Um pequeno número de fintechs se desenvolverá com um modelo de negócio superior que as sustentará perante ciclos econômicos e de crédito que as possibilite construir marcas fortes no mercado (MIKLOS ET AL., 2016)

Do ponto de vista dos bancos, o maior desafio é reposicionar seus modelos de negócio em busca de novas fontes de valor para seus clientes e mudança de sua cultura corporativa para terem sucesso frente os possíveis impactos que as fintechs gerarão no mercado. (MIKLOS ET AL., 2016)

O processo de disrupção tende a iniciar de maneira comedida seguido por um período de profunda mudança. A premissa básica de tal processo é simples e poderosa: um serviço antes exclusivo torna-se disponível para uma gama maior de usuários em um formato mais acessível e mais barato. Do ponto de vista bancário, a disrupção pode ser vista como a abertura de novos segmentos de parcerias entre fintechs e os bancos do que um ambiente de competição direta entre estas empresas. (MIKLOS ET AL., 2016)

Segundo a consultoria Skan et al. (2016), os bancos atualmente reconhecem que as fintechs mais como uma oportunidade do que uma ameaça. Roberto Contri, chefe global de serviços financeiros da consultoria Deloitte, descreveu como possível um cenário de utilização exclusiva de aplicativos de serviços até exclusivos prestados pelos bancos. Segundo ele, *“Podemos ter empréstimos sendo feitos por organizações que não têm depósitos; serviços sem agências bancárias, seguros vendidos sem corretores, investimentos sem gestores de recursos, planejamento financeiro sem planejadores, transações sem traders, fusões e aquisições sem advisors etc.”* (FEBRABAN, 2016)

Em decorrência da alta regulação e a forte e conservadora cultura corporativa, o setor bancário possui complexidades internas que impactam no desenvolvimento de um ambiente digital (MIKLOS ET AL., 2016).

Conforme a Miklos et al. (2016), os bancos devem construir ou adquirir capacidades importantes para o futuro digital. Como capacidades necessárias, a empresa sugere a criação de uma infraestrutura robusta de *analytics-and-data* que considere as atividades do cliente e defina um método de decisão científico e automatizado que possibilite o incremento dos negócios de toda base de clientes; personalização e integração da experiência do consumidor nas diferentes plataformas e canais de distribuição; desenvolvimento de capacidade em relação ao marketing digital; digitalização de processos internos; identificação e implementação de novas tecnologias; redefinição dos processos de decisão voltados para posicionamento no ambiente digital em detrimento do legado das estruturas organizacionais existentes.

O desenvolvimento das plataformas digitais está relacionado a diversos fatores de sucessos. Embora o modelo de banco digital se pareça único, é importante identificar o valor agrado pela plataforma digital por cada banco. As características de cada mercado (regulação, comportamento dos clientes, etc.) e de cada banco (base e perfil de clientes, segmentos e produtos, etc.) devem ser identificadas para adoção do melhor modelo digital. (DELOITTE, 2016).

É necessária a constante redefinição e testes sobre a experiência do consumidor devem ser realizados a fim de identificar problemas e atender a expectativas dos consumidores permanentemente. A criação de estruturas organizacionais que possibilitem a criatividade, flexibilidade e velocidade dos processos através de equipes especializadas e gestores com larga experiência projetos de grande escala. Destaca-se a importância da construção de dois modelos operacionais de IT distintos, um deles denominado como tradicional (prudente, seguro e estável direcionado para estrutura interna) e outro direcionado para as soluções do cliente (rápido e flexível) (DELOITTE, 2016).

A criação de um ecossistema de parcerias que busque o aumento da base de clientes, conhecimentos profundos de marketing digital. Ressalta-se que a distribuição física continuará relevante, entretanto muito menos importante, sendo necessário que os bancos ofertem seus serviços em novos que personalize e incremente a experiência do consumidor em novos canais e plataformas. (MIKLOS ET AL., 2016).

Torrens (2017) destaca que os bancos continuam oferecendo os mesmos produtos e serviços. Os bancos não utilizam os novos canais (internet e aplicativos móveis) para de fato mudar seu modelo de negócios e oferecer novos e mais relevantes produtos e serviços. Ele

destaca que o modelo de negócios dos bancos mudará quando os bancos começarem a oferecer soluções personalizadas que envolvam aspectos mais abrangentes dos clientes e atendam suas necessidades específicas em vez de somente ferramentas financeiras. Os bancos devem aprender com os dados que recolhem dos clientes a décadas para desenvolver tais soluções.

A ascensão das fintechs no setor financeiro foi possível devido ao processo de digitalização/virtualização aplicado ao setor financeiro ao longo do tempo. A evolução do sistema financeiro em sua base estrutural, surgimento de novos produtos e o desenvolvimento de novas tecnologias com aplicações diretas no setor financeiro possibilitam a essas novas empresas ingressarem em um mercado altamente concentrado e com características de oligopólio. O surgimento de novas instituições bancárias e financeiras com os mesmos moldes das empresas já estabelecidas não seria possível dado o modelo de organização estabelecido do setor financeiro.

A inovação permitiu às fintechs - através de seus modelos de negócio baseados em tecnologia e direcionados à experiências dos clientes – ofertar soluções produtos e serviços, já oferecidos pelas instituições financeiras com elevado grau de automatização e menores custos.

O fenômeno das fintechs é um fenômeno global e também vem ocorrendo no Brasil. O sistema financeiro e bancário brasileiro é um setor, assim como nos outros países, de grande representatividade na economia brasileira e seu processo evolutivo é impactado pela evolução internacional do setor e o surgimento de um ecossistema de fintechs no Brasil é um estágio da evolução do setor no país.

4 SETOR BANCÁRIO E FINANCEIRO BRASILEIRO

O desenvolvimento do setor financeiro e bancário brasileiro foi influenciado pelo processo de desenvolvimento do sistema financeiro internacional e por medidas internas adotadas com o objetivo de desenvolver e fortalecer o sistema financeiro brasileiro.

Desde a criação do Banco do Brasil em 1808 – ponto referência de criação do Sistema Financeiro Nacional - houve uma consistente evolução e mudanças estruturais no setor bancário brasileiro decorrentes de intervenção pública e de fatores internos e externos. O período pós Plano Real representa um período importante na estrutura e no futuro do setor.

A evolução tecnológica do setor e sua configuração atual com o surgimento de fintechs mostra que o setor bancário e financeiro brasileiro possui suas próprias especificidades. A forma de atuação das fintechs no mercado brasileiro, considerando seus modelos de negócio e as características do mercado que atuam, define o ecossistema das fintechs no Brasil.

Este capítulo apresenta em sua seção inicial a evolução do Sistema Financeiro e Bancário brasileiro. A seção seguinte descreve a evolução tecnológica do setor financeiro e bancário no Brasil. Na sequência, apresentamos o panorama atual do setor e suas tendências e na seção final o panorama das fintechs no mercado brasileiro.

4.1 EVOLUÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO E FINANCEIRO BRASILEIRO

Conforme Fortuna (2014), o modelo bancário trazido pelo Império português no século XIV foi o modelo europeu. A atividade bancária era restrita a atividades básicas de um banco comercial de depósitos e empréstimo (descontos). Os serviços bancários existentes atingiam uma pequena parcela da população. Apenas na metade século XX, significativas transformações ocorreram em decorrência de um progresso acentuado e reflexos do pós-guerra.

Costa (2012, p. 15-16) apresenta o fenômeno bancário brasileiro conforme as seguintes fases, conforme mostra o Quadro 2:

Quadro 2 - Cronologia do Setor Bancário Brasileiro

Período	Panorama
1808-1905	Indefinição da atuação pública sobre o padrão monetário e atuação do Banco do Brasil.
1905-1930	Atuação de bancos estrangeiros e criação de moeda bancária.
1930-1945	Socialização das perdas bancárias, proteção a bancos brasileiros e atuação dos bancos públicos para fomento e indução de desenvolvimento.
1945-1964	Início processo de concentração e criação de novas instituições financeiras voltadas para o desenvolvimento.
1964-1988	Medidas de fortalecimento e modernização do sistema bancário brasileiro através de reformas monetária, habitacional e do mercado de capitais que induziram ainda mais a concentração internacionalização dos bancos públicos e privados nacionais.
1988-1994	Período de liberalização financeira e abertura à entrada de capital externo, criação de bancos múltiplos.
1995-2002	Crise bancária com a liquidação dos bancos privados nacionais e privatização de bancos estaduais, assim como reestruturação patrimonial das instituições financeiras públicas federais, concentração e desnacionalização bancária.
2003-2006	Bancarização e acesso facilitado ao crédito, ganhos de economia de escala que elevaram a competitividade dos bancos
2007-2011	Processos de concentração bancária através de fusões, associações e a aquisições entre bancos para atingir escala de competição internacional.

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Costa (2012, p. 15-16).

De acordo com Costa (2012), até o 1920, o Brasil possuía bancos, todavia não possuía um sistema bancário. A existência de uma gestão bancária cresceu em 1920, quando foi criada a Inspetoria Geral dos Bancos, responsável por fiscalizar as instituições de crédito. Um ano depois, foi criada a câmara de compensações, aumentando a utilização dos cheques e a carteira de redescontos do Banco do Brasil. Estas mudanças institucionais criaram condições favoráveis para o aumento da oferta da moeda através do multiplicador bancário. O poder de criação de moeda pelo sistema bancário fortaleceu os bancos.

O Banco do Brasil foi o primeiro banco brasileiro. Foi fundado em 12 de outubro de 1808 e denominado como “banco do governo”. Iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1809 e

exerceu o papel de autoridade monetária até 1945 através da realização de atividades fundamentais para a dinâmica do capital e promoção do setor industrial brasileiro. No ano de 1945, o controle monetário passou a ser executado pela Superintendência da Moeda e do Crédito – Sumoc (CAMARGO, 2009).

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

Entre os anos de 1967 e 1968, foi posto em prática medidas com objetivo de concentrar o sistema bancário brasileiro, culminando em 1971, na criação da Comissão de Fusão e Incorporação de Empresas (COFIE). Tais medidas buscavam reduzir os custos operacionais dos bancos através de uma suposta existência de economias de escala na atividade bancária resultando em menores taxas de juros para os tomadores de recursos. Segundo os autores, em pouco mais de dez anos, o número de bancos se reduziu em quase 70%, consolidando a formação de conglomerados financeiros liderados por bancos comerciais (CARVALHEIRO E TAVARES, 1985).

As novas normas estabeleciam que os bancos ficariam com o segmento de capital de giro e outras operações de curto prazo. Foram criados os bancos de investimento em 1965 e as associações de poupança e empréstimo em 1969. O Banco do Brasil tornou-se um banco comercial misto, com operações também de longo prazo (FORTUNA, 2014).

Ainda em 1969, ocorreram a unificação das Caixas Econômicas Federais em uma única empresa pública, assim como a expansão da atuação do Banco do Brasil no Exterior. A partir de 1971, ocorreu o processo de concentração bancária, conduzido pela Comissão de Fusão e Incorporação de Empresas (Cofie). Tal processo tinha o objetivo de fortalecer o setor bancário (COSTA, 2012).

Segundo Costa (2012) o processo de reestruturação do sistema bancário brasileiro já ocorria desde os planos Cruzado e Bresser, passando pela liberalização de 1988 e atingindo a intervenção em bancos estaduais e privados. As privatizações, as desnacionalizações e a concentração bancária foram consequências deste processo. O autor considera a privatização do Banespa o marco principal dos ajustes do sistema financeiro nacional, aumentando assim a competição e a concentração do mercado.

Com a Constituição de 1988, houve o impedimento de instituições estrangeiras se instalarem no Brasil, assim como ampliarem sua participação do capital estrangeiro nas instituições bancárias no Brasil, exceto em situações de acordos internacionais ou de interesse do governo brasileiro. Todavia, não houve proibição da expansão operacional do capital estrangeiro, permitindo assim a mudança de 26 instituições não bancárias de capital estrangeiro em banco múltiplos que possuíam carteira comercial. Em contraponto, os organismos internacionais (Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial, Organização Mundial do Comércio) pressionavam pela abertura dos mercados bancários domésticos, especialmente dos países emergentes (CAMARGO, 2009)

4.1.1 Período Pós-Plano Real

O período pós-plano Real representa um marco importante para o sistema bancário e financeiro brasileiro. As medidas adotadas trouxeram solidez e credibilidade ao sistema como um todo e refletiram na estrutura de mercado que o sistema possui atualmente.

Desde 1994, início do Plano Real, houve uma redução do número de bancos no Brasil em decorrência de liquidações, incorporações, fusões e mudanças de controle acionário que ocorreram a partir deste período, juntamente com alterações adotadas pelo Banco Central do Brasil em relação à legislação e supervisão bancária. O Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro (PROER) e do Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES) possibilitaram a entrada de bancos estrangeiros e forçaram ajustes dos sistemas financeiros público e privados. Em função de tais mudanças houve uma profunda modificação no modelo operacional adotado pelos bancos antes do Plano Real, sendo substituída a receita inflacionária por aumento das receitas advindas de intermediação e por receita de serviços, através de cobrança de tarifas (COSTA, 2012).

Fortuna (2014) reforça afirmando que o fim dos ganhos fáceis do *floating*, os bancos brasileiros necessitavam buscar novas fontes de receita. Além disso, os bancos tiveram de lidar com processos de reestruturação e globalização que trouxe bancos estrangeiros para o setor bancário brasileiro, e, portanto, aumentando a competição. Neste período os bancos passaram a sementar os grupos de clientes a partir de suas características e oferecendo novos produtos para cada segmento.

Corazza (2000) resume tal período da seguinte forma:

O Plano Real teve impactos profundos no sistema bancário nacional, a partir da ameaça de uma crise sistêmica provocada pela quebra de mais de cem instituições de pequeno e médio porte e principalmente dos três grandes bancos colocados no topo do ranking nacional. O sistema bancário viu-se forçado a mudar sua forma de financiamento, substituindo as receitas inflacionárias por receitas de intermediação financeira, de serviços e de tarifas. De modo geral, o sistema mostrou-se ágil e adaptou-se rapidamente à nova forma de operação.

Segundo Fortuna (2014), o processo de globalização, a abertura econômica e o Plano Real, em conjunto com o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro (PROER) e do Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES) e a adesão do Brasil aos acordos de Basiléia, os processos de saneamento, privatizações e fusões de bancos foram determinantes para a revolução dos métodos da atividade bancária brasileira.

O PROER tinha como principal objetivo ordenar a fusão e incorporação de bancos a partir de regras ditadas pelo Banco Central, possibilitando a atuação preventiva da entidade nestes processos. A necessidade se deu em decorrência de incapacidade das instituições financeiras de promover de maneira espontânea os ajustes necessários para sobrevivência no novo cenário econômico e incorriam em grandes perdas financeiras e sociais dada as inúmeras liquidações de bancos brasileiros após o Plano Real (BACEN, 2008).

Aliado ao PROES e com objetivo de fortalecer o Sistema Financeiro Nacional (SFN), foi editada a Medida Provisória (MP) 1.556, de 19.12.96, atualizada pela Lei 1.612-20, de 05.02.98, que estabeleceu mecanismos de incentivo à redução da presença do setor público estadual na atividade financeira bancária. Delegou-se ao Conselho Monetário Nacional poderes para baixar normas, conforme sua competência, para, preferencialmente, mediante a privatização, extinção ou transformação em instituição não financeira, incluindo também agências de fomento, criar condições para a reestruturação dos intermediários financeiros estaduais. Em 28.02.97 foi editada a Resolução nº 2.365 que instituiu o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES) (BACEN, 2008).

Costa (2012) conclui em seu estudo que, durante o período de 1994 a 2000, houve uma tendência de concentração acentuada quando considerado os grupos bancários, especialmente no setor privado onde a reestruturação foi mais intensa. O autor salienta o programa de fortalecimento das instituições financeiras federais (PROEF) anunciado em junho de 2001, indicando reflexos relevantes nos índices de concentração na direção oposta dos obtidos em seu estudo dada sua previsão de redução dos ativos totais e das operações de crédito na Caixa Econômica Federal. Em contrapartida, a capitalização dos bancos públicos federais deveria aumentar o patrimônio líquido das instituições para que os depósitos totais não fossem afetados pelo programa.

As medidas adotadas permitiram o fortalecimento, a segurança e a modernização das instituições financeiras e do sistema bancário e financeiro brasileiro. As transformações ocorridas durante este período tornaram possível a acentuada evolução tecnológica do setor bancário brasileiro deste então.

4.2 EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

A grande evolução do setor bancário até a década de 60 ocorreu na sua dimensão institucional e regulatória. Desde a criação do Banco do Brasil (em 1808), o desenvolvimento de um padrão monetário nacional, a presença de bancos estrangeiros e o fortalecimento dos bancos públicos com o objetivo de promover o desenvolvimento do país induziram a avanços naturais do setor, tanto de modelo de operação quanto no desenvolvimento de sistemas não informatizados de controle (FONSECA, 2010).

Um dos primeiros sistemas utilizados pelos bancos foi o chamado UR. Consistia em um sistema de registro de cartão perfurado, uma vez que não existia a moderna eletrônica, e os equipamentos operavam através de relês. Tal sistema era baseado no sistema conhecido como Hollerith. O sistema implantado em 1890 por um engenheiro alemão chamado Herman Hollerith para o processamento do senso americano. A partir desta ideia, foi criada uma empresa que processava os cartões perfurados. No Brasil, virou sinônimo de comprovante de pagamento de salário uma vez que as repartições públicas adotaram esse sistema nas décadas de 20 e 30 para fazer o pagamento de salários (FONSECA, 2010).

Segundo Machada apud Leite (1996), a utilização da TI pelos bancos brasileiros iniciou nos anos 60 e cresceu na década seguinte em decorrência da necessidade de otimização das operações. O exemplo inicial deste processo é implementação de sistemas de controle através de cartões perfurados em máquinas eletromecânicas e logo após o processamento e controle de contas. Na década de 70, surgiram os primeiros projetos de agências on-line, através da automação e interligação de duas agências de bancos diferentes. Entretanto, as restrições quanto a linhas telefônicas e a falta de equipamento decorrentes da proibição de importações atrasaram o projeto (Maçada apud Pires, 1996).

No âmbito operacional, novos produtos só puderam ser desenvolvidos em decorrência da implantação do Sistema de Pagamentos Brasileiro – o SPB e criação das Transferências Eletrônicas Disponíveis (TED), boletos eletrônicos de cobrança compensados em tempo real. Tais mecanismos possibilitaram aos bancos operarem de maneira mais arrojada e menos arriscada (FORTUNA, 2014).

Conforme Maçada apud Accorsi (1993), os investimentos em agências on-line decorrem principalmente das elevadas taxas inflacionárias da economia brasileira. O objetivo era obter maior agilidade no processamento e obtenção de informação. As máquinas de autoatendimentos (ATM) foram criadas na década de 80 assim como os primeiros terminais de ponto-de-venda (PDV). Como parte deste processo estão os cartões de débito, criados em decorrência destas transformações nos sistemas de processamento e meios de pagamento dos bancos. Segundo o autor. Em, 1980 existiam somente três agências on-line, após sete anos, a tecnologia havia sido difundida a 3 mil agências.

Costa (2012) afirma que na década de 90, em função do fim da Lei de Reserva de Mercado em Informática, houve uma aceleração na adoção de soluções tecnológicas por parte dos bancos. Segundo a FEBRABAN (2013), a tecnologia se mostra cada vez mais um alicerce fundamental para a indústria de serviços financeiros. Desde 2009, os bancos aumentaram a capilaridade de seus pontos de atendimento, especialmente nas regiões com menor densidade, assim como houve aumento da demanda por serviços financeiros. De acordo com a FEBRABAN, os meios eletrônicos foram fundamentais no processo de inclusão financeira no Brasil. Conforme dados de 2013, transações realizadas em internet banking representaram 41% do total de transações do mercado, representando como o canal mais representativo. As transações em mobile banking, tiveram um crescimento exponencial de 270% ao ano, em média, no período de 2009 a 2013,

correspondendo a aproximadamente 6% do total de transações realizadas. Decorrente disso, a participação das agências, *contact centers* e ATMs no total das transações bancárias, diminuiu de 52%, em 2009, para 37% em 2013.

A FEBRABAN (2015) também destaca que as mudanças comportamentais indicam mudanças no futuro das agências, que deverão ser repensadas tanto em espaço físico quanto no perfil de pessoal, tornando-a mais consultivo e menos transacional.

Segundo Maçada (2001), os bancos que investem mais em TI ganham eficiência ao longo do tempo e a necessidade de constantes revisões de estratégias para obtenção de retornos maiores em relação aos investimentos realizados em TI.

Lunardi et al. (2010) consideram que nos bancos a TI representa um papel estratégico uma vez que possui grande influência na estratégia geral da empresa. Suas aplicações atuais e futuras são muito importantes e afetam diretamente o negócio da empresa. Nos bancos, segundo os autores, é fundamental que a TI esteja posicionada em alto nível da estrutura hierárquica.

A FEBRABAN (2013) destaca que questões culturais da população, tal como a percepção da insegurança na internet, fazem com que o crescimento do número de transações através do home banking não acompanhe o aumento do acesso à internet. Entretanto, é importante salientar que houve uma desaceleração desde 2009 no ritmo de crescimento de internet banking decorrente da estabilização desse canal assim como da introdução a de novos canais que oferecem, igualmente conforto e comodidade aos usuários, caso do *mobile banking*.

4.3 PANORAMA ATUAL E TENDÊNCIAS NO BRASIL

Os índices de bancarização entre a população vêm crescendo no Brasil. O desenvolvimento de novas plataformas a serviços financeiros trouxe para a discussão uma nova ideia de desbancarização. Neste caso, consiste na troca de aplicações financeiras em grandes bancos de varejo por produtos financeiros distribuídos por empresas financeiras não-bancárias, ou seja, os clientes continuam utilizando serviços financeiros sem a figura do banco como fornecedor do serviço (SANDRINI, 2015).

Outro ponto importante destacado pela FEBRABAN (2015) é o contínuo processo de bancarização. O relacionamento da população brasileira com as instituições bancárias segue avançando, conforme pesquisa do Banco Central do Brasil (BCB) e do Instituto Brasileiro de

Geografia e Estatísticas (IBGE). Em 2015, a taxa de bancarização dos brasileiros alcançou 89,6%, ante 87% no ano anterior.

Do ponto de vista da regulação, o Banco Central do Brasil lançou em 2017 um processo de consulta pública para definição de regulamentos para empréstimos P2P. Tal regulamentação deve incrementar o volume de empréstimos do setor especialmente sobre a participação de fintechs nesse segmento. A interesse sobre as Fintechs no Brasil cresce à medida que as taxas de juros se reduzem (KPMG, 2017).

Segundo Oliver Cunningham, *Partner, Management Consulting and Financial Services* da KPMG no Brasil: “*Despite Brazil’s ongoing political upheaval, inflation is starting to come down and the central bank has continued to cut interest rates. We’re slowly starting to see deals again with fintech as the most promising sector for investors right now.*” (KPMG, 2017, p. 26).

Segundo a FEBRABAN (2017), os casos vistos no mercado brasileiro demonstram que a maioria da fintechs não representa concorrência, mas uma operação complementar aos negócios dos bancos. Por exemplo, as fintechs de recuperação de crédito que ligadas às plataformas dos bancos melhoram a experiência dos usuários. Outro exemplo são as empresas de empréstimos pessoais que captam clientes no mercado e realizam cotações em vários bancos.

O diretor de CRM & Plataforma Multicanal do Santander no Brasil, Cassius Schymura, é categórico: a relação com as fintechs é uma oportunidade de fazer negócios. Do ponto de vista das estratégias a serem adotadas pelo banco Santander em relação às fintechs, ele afirma “As fintechs podem ser agregadas como parceiras ou podemos adquiri-las também”. O ponto de vista do Santander é comum entre outros bancos, sendo possível dentro deste ambiente as seguintes estratégias; aquisições, parcerias e investimentos. (FEBRABAN, 2017).

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

O processo de aproximação entre as instituições bancárias brasileiras e as fintechs foi iniciada pelo desenvolvimento dos centros de empreendedorismo e inovação. Após este estágio

inicial, as estratégias de aquisições, parcerias e investimentos vem sendo adotadas pelos bancos. (FEBRABAN, 2017)

Em entrevista, Caio David, Vice-Presidente *Markets Products & Planning* do Itaú Unibanco, afirma que “[...] para o Itaú Unibanco as fintechs são uma grande oportunidade estabelecer uma relação de parceria, capturar muito da inovação e da transformação que essas empresas têm trazido para o mercado e para seus vários segmentos e com isso acoplar muito desta inovação em nossa agenda de banco digital [...]”.

Segundo Caio, a previsão de investimento em fintechs no ano de 2016 no Brasil será de 450 milhões de reais, dado que muitos investidores veem nessas empresas grande potencial no futuro. Sobre a questão da experiência do cliente, o entrevistado afirma que “[...] as fintechs podem contribuir em muito nessa agenda de proximidade, de conveniência e de experiência dos nossos clientes face aos nossos serviços financeiros[...]”.

No caso das aquisições, existe uma previsão que a quantidade de aquisições cresça no futuro. Segundo Bradaschia, “[...]através de aquisição ou investimento em participação, grandes empresas incorporam soluções. Ninguém inova sozinho. [...]”. (FEBRABAN, 2017).

O Bradesco foi o primeiro banco brasileiro a criar sua própria aceleradora, a InovaBra. Através do InovaBra, lançado em 2013, o Bradesco iniciou a aproximação dos bancos ao ecossistema das fintechs, tendo como objetivo a experimentação novas tecnologias. Segundo o Bradesco, o InovaBra é um movimento criado para promover a inovação tanto dentro e fora da empresa, tendo a missão de cumprir por meio de um ecossistema de programas que abrangem aquisições estratégicas, inovação interna e co-inovação. O banco defende a colaboração entre empresas, *startups*, investidores, mentores e equipes internas. O programa seleciona em média 10 *startups* a cada ano tendo como foco fintechs desenvolvedoras de produtos financeiros com potencial de aplicação no banco. Essas fintechs interagem durante meio ano com o alto comando da empresa e ao final do programa, as que obtiverem sucesso na formatação de suas soluções poderão de comercializar seus produtos para o banco. O banco também pode se tornar um investidor estratégico ou até mesmo adquiri-las. (FEBRABAN, 2016).

O banco Itaú, em conjunto com a empresa Redpoint eVentures, fundou um denominado Cubo, considerado o principal hub de empreendedorismo digital do Brasil. O Itaú, assim como os grandes bancos do setor, começou a perceber o valor das *startups* financeiras, tendo do seu aspecto metodológico de desenvolver produtos, assim como seus inovadores modelos de negócio.

No mesmo sentido, o Banco do Brasil desenvolveu seu Laboratório Avançado, localizada no Vale do Silício. O Santander possui um fundo que investe em empresas em qualquer estágio operacional e aporta capital e recursos em companhias de todo o mundo. Está focado em *startups* que possam ampliar a proposta de valor para os clientes do Santander. O quadro 3, abaixo, apresenta as iniciativas dos bancos brasileiros.

Quadro 3 – Iniciativas das instituições bancárias

Instituição Financeira / Iniciativa Realizada	Descrição	Localização
	Aceleradora	São Paulo
	Espaço de <i>co-working</i>	São Paulo
	Laboratório Avançado (Aceleradora)	Vale do Silício EUA
	Fundo de <i>Venture Capital</i>	Londres Reino Unido

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Guilherme Horn, diretor da consultoria Accenture, os bancos estão cientes que precisam colaborar com as fintechs e conectá-las aos seus produtos e serviços e reconhecem que não conseguem competir com diversas fintechs, cujo modelo de negócio resulta processos mais rápidos e baratos no desenvolvimento de determinados produtos para um público alvo, além de uma melhor experiência para o cliente. Diversos projetos, denominados PoCs⁶, estão em desenvolvimento em conjunto entre os bancos e as fintechs (NERY, 2017).

⁶PoC (*Proof of Concept*), em português, “prova de conceito” é um termo utilizado para denominar um modelo prático que possa provar o conceito (teórico) estabelecido por uma pesquisa ou artigo técnico.

Devido aos modelos de negócios muito distintos, os bancos necessitaram rever seus processos de contratação a fim estarem aptos a contratar essas empresas de tecnologia. (FEBRABAN, 2017)

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

De acordo com Gustavo Fosse, diretor de tecnologia do Banco do Brasil, os bancos não estão pressionados e afirma que o relacionamento com as fintechs encontra-se entre os estágios de aproximação e de realização de negócios. Elas complementam os bancos em determinados nichos. Segundo ele, os bancos não as enxergam como concorrência, mas sim como oportunidade para ambos. Ele destaca as ações de bancos na criação de aceleradoras e no estabelecimento de parcerias. (NERY, 2017).

Thiago Alvarez, fundador do Guia Bolso, diz que auxiliou os bancos de médio porte a realizarem a transformação digital através do desenvolvimento da plataforma digital de crédito. Marcelo Ciampolini, fundador da Lendico, aponta que as fintechs estão auxiliando os bancos pequenos e médios a se reinventarem e ganharem sobrevida no mercado. Ele destaca que a aproximação das fintechs não é generalizada, uma vez que os bancos de grande porte têm maior dificuldade em estabelecer parcerias devido a uma cultura corporativa muito distinta das empresas tecnológicas. Contudo, bancos de menor porte aproveitam mais sinergia com as fintechs com o objetivo de aumentar a competitividade e posicionar-se em um mercado que se torna cada vez mais competitivo ao longo do tempo. (NERY, 2017).

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

A tecnologia tornou-se parte da vida financeira da população num período em que o número de smartphones no Brasil deverá chegar a 208 milhões ao final de 2017, aproximadamente o mesmo número de clientes bancários (239 milhões). É normal que oportunidades na área financeira como pagamentos, empréstimos, negociação de dívidas ou venda de seguros sejam cada vez mais exploradas e justifiquem a multiplicação das fintechs (FEBRABAN, 2017)

As fintechs possuem estrutura enxuta e menor pressão de reguladores e do *Compliance* das grandes empresas, e conseguem ofertar com agilidade e transparência serviços que respondem a demandas bastante específicas dos clientes, tais como realização de empréstimo, cotações de seguro ou decisão de investimento. Em contrapartida, as fintechs esbarram em limitações decorrentes das empresas de iniciantes e de pequeno porte. Primeiro é a dificuldade de captação de dinheiro, principal insumo no sistema financeiro. No Brasil, estas empresas não estão habilitadas a realizar empréstimos se não estiverem associadas a uma instituição financeira. Em função disso, a associação com bancos é necessária (FEBRABAN, 2016).

As fintechs passaram a receber uma maior atenção dos órgãos reguladores, sendo que o Banco Central abriu em agosto de 2017 uma audiência pública para discutir a regulação de fintechs de crédito. (FEBRABAN, 2017)

Guilherme Horn identificou quatro fases da relação entre bancos brasileiros e as fintechs. O primeiro momento foi definido como momento de rejeição, uma vez que os bancos imaginaram que as fintechs não representavam ameaça, dado seu pequeno tamanho. A segunda fase foi a de atenção. O surgimento de diversas iniciativas, após 2010, relacionadas ao universo das fintechs foi emergindo no cenário internacional e trazendo à discussão o potencial dessas novas empresas junto ao setor bancário. A próxima fase foi a de aproximação, onde os grandes bancos criaram um ambiente de relacionamento com essas empresas. E finalmente a fase de colaboração, onde já existe uma maturidade do relacionamento entre os bancos e as fintechs (NERY, 2017)

Segundo Fábio Ullmann, consultor do setor financeiro da IBM Brasil, “[...]as fintechs estão revolucionando a forma como você trata o produto financeiro bancário[...]”. Segundo o entrevistado, a IBM identifica um processo de aproximação das fintechs com os bancos. Ele destaca a iniciativa dos Itaú Unibanco da criação do Cubo como estratégia para essa aproximação das empresas com o modelo de negócio dos bancos. Fábio destaca que a maior parte das fintechs focam nos meios de pagamento. Entre as principais características de atuação dessas empresas está a grande agilidade, foco no produto e no consumidor, a utilização de menos processos de negócio baseado em papel, sistemas mais simples e enxutos, em contraposição a estrutura e legado que os bancos possuem. Em contrapartida, as fintechs não possuem tradição *cross-selling* bancário (todos produtos em um mesmo local) e a informação total do cliente. Esse ativo para os bancos tem valor estratégico, cita o consultor da IBM. Ele destaca que o papel dos bancos será

definir estratégia e a forma de negociar unificada com seu legado e a fintechs trazendo a agilidade que o consumidor exige das empresas. (FEBRABAN, 2016)

4.4 FINTECHS NO BRASIL

Segundo o Fintech *Innovation Radar for Brazil*, realizado pelo Finnovista (2016), o Brasil possui 219 fintechs divididas em 16 segmentos, tornando o Brasil o maior ecossistema de fintechs na América Latina. O maior segmento está em Pagamentos e Remessas, com 31% do total de empresas, seguido de Gerenciamento Financeiro com 15% e em terceiro lugar empresas de Financiamento com 12%. Em termos geográficos, a cidade de São Paulo concentra 54% de todas as fintechs no Brasil, seguido pelo Rio de Janeiro (10%), Belo Horizonte (8%) e Porto Alegre (6%). Do total das empresas, a pesquisa identificou que 90% atuam apenas no mercado brasileiro e o restante já operam também no exterior.

Em relação aos seus estágios de desenvolvimento, 35% das empresas descreveram-se em estágio de crescimento e expansão, 26% informaram que estão preparadas para ganhos de escala, 23% já possuem produto lançado no mercado e 16% possuem uma versão beta, demo ou um protótipo de produto. Em relação aos modelos de negócios, as fintechs brasileiras podem ser divididas quase que igualmente em 3 diferentes grupos: 34% das empresas direcionam seus negócios para um modelo B2B, 31% estão direcionadas para consumidores bancários em um modelo B2C e 28% focam seus negócios para criação de soluções para inclusão financeira ou para clientes individuais ou pequenas e médias empresas. Os outros 7% das empresas desenvolvem soluções para empresas já bancarizadas.

Acerca do financiamento das fintechs, 57,5% das empresas receberam aporte de investidores externos, sendo que 58,1% destas dependem de novos capitais externos para realização de investimentos. As principais tecnologias utilizadas pelas fintechs brasileiras se concentram em: *big data* e *data analytics*, *mobile* e *apps*, *open platforms* e APIs, computação em nuvem, *machine learning* e inteligência artificial, moedas-criptografadas e *blockchain*.

O relatório Radar do FintechLab (2017) identifica as categorias em que as fintechs atuam: pagamentos, gerenciamento financeiro, empréstimos e negociação de dívidas, investimentos, *funding*, seguros, eficiência financeira, segurança, conectividade e bitcoin/*blockchain*. Segundo o Radar 2017, 70% das empresas estão em situação operacional, ou seja, as empresas possuem base

de clientes pagantes e seus modelos de negócios operam no mercado. Em 2015, aproximadamente 30% das fintechs possuíam faturamento superior a 1 milhão de reais, sendo previsto para 2017 um aumento para 50%. Do ponto de vista da quantidade de funcionários, 20% possuíam mais de 20 funcionários.

O crescimento das empresas resulta na atração de investidores, sendo que 2/3 das fintechs receberam algum montante de investimento, e 38% receberam aportes superiores a R\$ 1 milhão (FINTECHLAB, 2017)

O Fintechlab (2017) identifica alguns fatores que contribuíram para o crescimento das fintechs no Brasil: as iniciativas desenvolvidas no exterior, o amadurecimento do empreendedorismo no país, acesso a informação, aumento a exposição ao risco de investidores em empresas inovadoras, migração de profissionais especializados do mercado financeiro e consultoria para empresas *startups*. Além disso, a crise econômica brasileira também contribuiu, dado que ela alimenta empresas a atuarem em nichos de mercado em que os bancos se tornam menos atuantes, exemplo, a realização de empréstimo e crédito.

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

A existência de 219 fintechs no Brasil, divididas em 16 segmentos, traz o questionamento de pesquisa de como essas empresas atuam dentro do setor bancário e financeiro. A análise do funcionamento das fintechs no mercado deve levar em conta questões relacionadas aos seus respectivos modelos de negócio, seus produtos e serviços, suas operações, além de aspectos de gestão, comercial, marketing e desempenho.

A partir da análise desses diferentes aspectos que envolvem as fintechs no Brasil, a pesquisa pode identificar um perfil geral dessas empresas e sua atuação no país.

5 MÉTODO

Este capítulo apresenta os detalhes da realização da pesquisa a fim de atingir os objetivos propostos e responder à questão de pesquisa. Para tanto, foi necessária a definição da estratégia de pesquisa, a construção do modelo e instrumento de pesquisa e a seleção dos casos e a coleta de dados.

O capítulo está dividido em sua primeira seção na estratégia de pesquisa utilizada onde são identificadas a metodologia empregada, as fontes de dados secundários e a necessidade da realização de entrevistas em profundidade. A segunda seção aborda o modelo e o instrumento utilizado na pesquisa para abordagem dos assuntos relevantes durante a realização das entrevistas. A terceira seção apresenta os casos selecionados e a respectivo processo de coleta de dados.

5.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Com caráter exploratório, a pesquisa utilizou uma metodologia qualitativa. O método qualitativo possibilitou estudar o assunto proposto através da coleta e análise de dados secundários e a realização entrevistas em profundidade com os próprios agentes foco da pesquisa.

A pesquisa utilizou dados secundários obtidos junto as seguintes fontes: Banco Central do Brasil; relatórios, publicações e artigos de empresas de consultoria de mercado: Accenture Company e McKinsey&Company; empresas de auditoria externa: Deloitte e KPMG; e consultoria especializadas em tecnologia e fintechs: FintechLab Clay Innovation e Finnovation; e publicações da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN).

Em decorrência da atualidade e evolução do tema em estudo, a pesquisa utilizou como fontes de dados secundários publicações impressas e digitais (jornais e revistas) especializados em negócios e finanças do Brasil e do exterior. As fontes utilizadas foram: Valor Econômico, Infomoney e *The Economist*.

Para alcance dos objetivos propostos pela pesquisa foi necessário a realização de entrevistas em profundidade, com responsáveis pela fintechs abordando questões relevantes a sua atuação. As entrevistas foram realizadas seguindo o roteiro de entrevista conforme modelo de pesquisa e seleção de casos apresentados na próxima seção deste capítulo.

5.2 MODELO E INSTRUMENTO DA PESQUISA

Como o objetivo deste trabalho foi analisar a forma de atuação das fintechs, o modelo de pesquisa partiu da mesma linha de raciocínio utilizada por Zawislak et al. (2012, 2017). Os autores dividem toda e qualquer empresa industrial em quatro blocos de capacidades: desenvolvimento tecnológico, operações, gestão e transação.

As definições das capacidades são apresentadas na Quadro 4 e identificam as respectivas habilidades que compõem as respectivas capacidades. As capacidades identificadas pelos autores foram utilizadas para desenvolvimento da grade analítica apresentada no Quadro 5, e possibilitaram estabelecer os principais pontos utilizados para identificar a atuação das fintechs no mercado brasileiro.

Quadro 4 – Tabela de capacidades

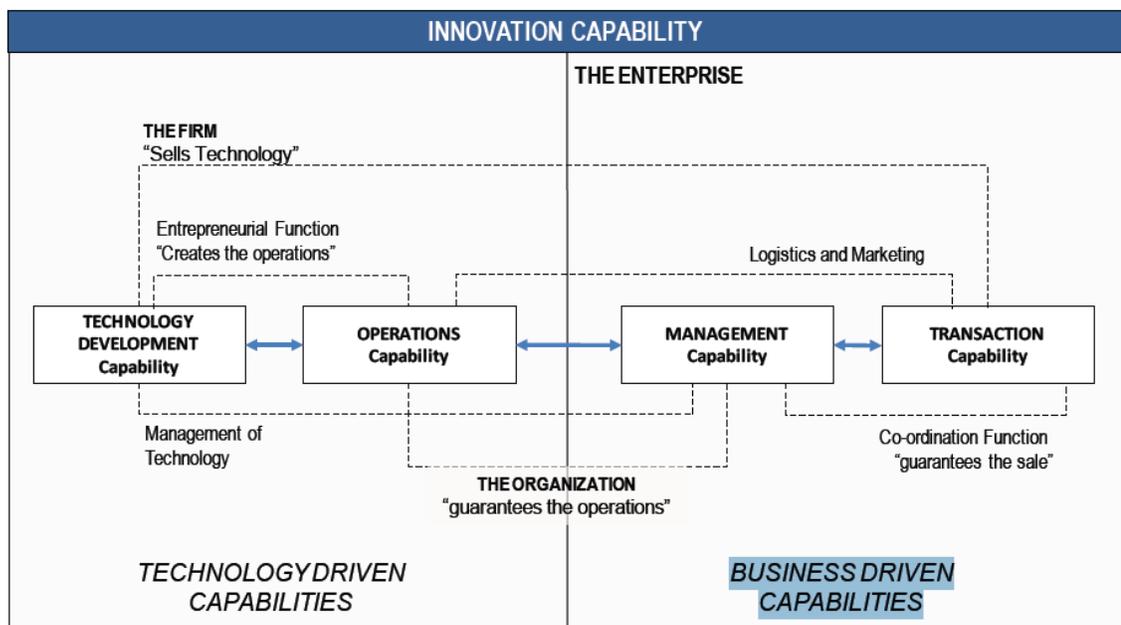
Capability	Definition
Technology Development capability	The ability that any firm has to interpret the current state of the art, absorb and eventually transform a given technology to create or change its operations capacity and any other capability aiming at reaching higher levels of technical-economic efficiency.
Operations capability	The ability to perform the given productive capacity through the collection of daily routines that are embedded in knowledge, skills and technical systems at a given time.
Management capability	The ability to transform the technology development outcome into coherent operations and transaction arrangements.
Transaction capability	The ability to reduce its marketing, outsourcing, bargaining, logistics, and delivering costs; in other words, transaction costs.

Fonte: Zawislak et al. (2012, p. 17)

Como o modelo dos autores foi pensado para empresas industriais e divide em quatro capacidades, adaptamos o referido modelo para as empresas do setor de serviços financeiros focadas em tecnologia. Com a finalidade de facilitar o desenvolvimento do trabalho e organizar o processo de coleta de dados, bem como definir o instrumento de pesquisa, buscamos através das 4 diferentes capacidades destacadas pelos autores informações e características pertinentes da maneira de atuação das fintechs selecionadas na pesquisa.

O modelo de Zawislak et al. (2012) identifica a capacidade de inovação da empresa através destas 4 capacidades, sendo que as capacidades de desenvolvimento tecnológico e operação são dirigidas a capacidade tecnológica e as capacidades de gestão e transacional estão relacionadas a capacidade de negócios. Além disso, conforme a figura 2, os autores identificam que as 4 capacidades se relacionam entre si para a definição da capacidade de inovação da empresa. Embora o objetivo da pesquisa não tenha sido a identificação da capacidade de inovação das empresas, mas sim sua forma de atuação, o modelo dos autores possibilitou através das diferentes capacidades identificar elementos acerca da atuação das fintechs e definir o modelo e instrumento da pesquisa.

Figura 2 – Capacidade de Inovação



Fonte: Zawislak et al. (2012, p. 20)

Dada a base tecnológica predominante das empresas pesquisadas, a utilização das capacidades de inovação de Zawislak et al. (2012) foi condizente para desenvolvimento metodológico da pesquisa e aos objetivos propostos. A pesquisa considerou a capacidade de desenvolvimento tecnológico referida pelos autores ao desenvolvimento dos produtos e serviços das fintechs pesquisadas, assim como as respectivas inovações introduzidas pelas empresas em seus respectivos segmentos de atuação.

A capacidade de operação definida como a habilidade de obter resultados através da utilização da capacidade produtiva da empresa, aplicada através do conhecimento e técnicas foi utilizada para identificar a atuação das fintechs sob a ótica da sua organização operacional, suas rotinas operacionais e controle de processos e demais aspectos que tangem a operação da empresa.

A capacidade de gestão - definida como a habilidade de transformar o desenvolvimento tecnológico da empresa em operações e transações coordenadas de forma que os resultados da organização dos fatores sejam positivos para a empresa – foi utilizada para identificar os processos de tomada de decisão da empresa, o desenvolvimento de estratégias e planejamento e relação dos níveis estratégico, gerencial e operacional das fintechs pesquisadas.

A capacidade transacional está relacionada a capacidade da empresa de reduzir seus custos transacionais dado seu nível de desenvolvimento tecnológico. O desenvolvimento tecnológico, segundo os autores, reduz os custos das empresas em diversos aspectos citados no Quadro 4. Considerando que as empresas pesquisadas se enquadram como empresas de tecnologia, o modelo se mostrou adequado para identificar os aspectos relacionados ao marketing, atuação comercial e outros fatores correlacionados das fintechs pesquisadas.

Além das referidas capacidades, incluímos no instrumento de pesquisa informações mais amplas, como a busca de dados sobre os entrevistados e da forma de atuação das fintechs. Adicionalmente, incluímos no instrumento de pesquisa aspectos relacionados ao desempenho dessas empresas, seus objetivos e resultados no mercado com o intuito atingir dos objetivos propostos.

Desta maneira, para a realização desta pesquisa e buscando identificar aspectos da atuação da fintechs no mercado, foi montada a grade analítica de pesquisa (Quadro 5) considerando os assuntos definidos no modelo da pesquisa e incluídos no instrumento desta. A partir da grade analítica foi desenvolvido os questionários apresentados nos anexos A e B.

Quadro 5 –Grade Analítica de Pesquisa

Assuntos		Dados Coletados
ASPECTOS GERAIS	Apresentação do Entrevistado	Informações sobre entrevistado: formação acadêmica, experiência de mercado, idade., etc.
	Descrição e Perfil	Informações sobre a fintech: segmento, forma de atuação, data de fundação, sócios, funcionários, localização, surgimento da empresa, participação em processos de aceleração, investimentos.
	Mercado e Setor	Posicionamento de Mercado, relação das fintech com os bancos, Regulação, perspectivas do setor e tecnologias aplicadas e desenvolvidas
PRODUTO E SERVIÇO		Definição do Produto/Serviço, processo de desenvolvimento de produtos, identificação do nicho de mercado, diferencial do produto, novos produtos.
OPERAÇÃO		Organização operacional, rotinas operacionais, controle de processos e qualidade, nível de automatização/digitalização, terceirização de operações,
GESTÃO		Processos de tomada de decisão, desenvolvimento de estratégias e planejamento, estrutura diretiva da empresa, existência e influência de investidor externo, relação dos níveis estratégico, gerencial e operacional.
COMERCIAL E MARKETING		Cliente e concorrentes, área comercial da empresa, canais de marketing, metas de crescimento, base de clientes, suporte ao cliente, valor de mercado, marca.
DESEMPENHO		Resultados realizados versus esperados, previsão de crescimento, fatores e variáveis que afetam a empresa, investimentos e objetivos de curto/médio/longo prazo

Fonte: Elaborado pelo autor

No roteiro de entrevista direcionado às fintechs (Anexo A), foram incluídas questões para obtenção de dados necessários para análise da atuação das fintech no setor bancário e financeiro. As questões que constam no roteiro de entrevistas englobam questionamentos sobre aspectos da empresa, do setor, do produto e serviço, da operação, da gestão, do comercial/marketing e do desempenho. No que tange as empresas do ecossistema das fintechs, o instrumento da pesquisa (Anexo B) segue o conceito a mesma grade analítica de assuntos. Todavia, as questões desenvolvidas atendem a uma abordagem mais ampla sobre os assuntos tratados.

5.3 CASOS SELECIONADOS E COLETA DE DADOS

Para a realização deste estudo, optou-se pela seleção de empresas por conveniência que representassem uma gama de segmentos distintos que possibilitassem a coleta de dados suficientes para atingir os objetivos da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro a novembro de 2017 com fundadores, sócios, diretores, CEO, CFO e CMO das fintechs pesquisadas. As entrevistas foram

realizadas presencialmente ou via *call conference* (*Skype*, *Apper.in*, *Google Hangouts*) com o objetivo de serem suficientemente profundas quanto às questões definidas na grade analítica apresentada na seção anterior.

A seleção das fintechs entrevistadas ocorreu inicialmente pela identificação das empresas listadas no Fintech Radar Brazil publicado pela Finnovista 2016. A publicação identificou 219 fintechs no Brasil, divididas nos diferentes segmentos. O estudo afirmou que 6% das fintechs brasileiras estão localizadas em Porto Alegre, - o que corresponde a 13 empresas - embora a publicação não identifique as fintechs por cidade.

Para localizar as empresas geograficamente mais próximas e viabilizar entrevistas presenciais foram identificadas 4 fintechs com sede em Porto Alegre. Através de e-mail enviado em 17/09/17 para a plataforma FINNOVISTA (fintech.radar@finnovista.com) com a intenção de identificar as demais fintechs localizadas em Porto Alegre. O pesquisador não obteve resposta quanto a solicitação.

Em evento denominado Fintech Day, realizado no dia 20 de outubro, em instituição financeira em Porto Alegre foi realizado um agendamento prévio e foram entrevistados responsáveis pelas fintechs 1 e 2. As fintechs 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 foram selecionadas através do contato disponibilizados pelas empresas entrevistadas.

Em função da necessidade coletar dados com fintechs de demais segmentos, as fintechs 3 e 11 dos segmentos de investimentos e empréstimos P2P, respectivamente, foram contatadas por *e-mail* e telefone a fim de verificar a disponibilidade dos fundadores e sócios serem entrevistados para a pesquisa.

Salientamos que todas as empresas do setor e fintechs, através de seus profissionais, contatadas durante a pesquisa foram receptivas a solicitação de participação na pesquisa. Muitos dos entrevistados destacaram a importância da pesquisa e difusão do tema.

As entrevistas ficaram limitadas a disponibilidade de agendamento e tempo disponível dos entrevistados. Todas elas foram realizadas de forma satisfatória e atenderam os objetivos propostos, embora determinadas entrevistas, em decorrência da disponibilidade de tempo do entrevistado ou problemas de conexão de internet, tiveram menor nível de aprofundamento em comparação a outras.

Algumas informações consideradas estratégicas e restritas pelos entrevistados limitaram uma análise quantitativa dos resultados e desempenho das empresas, embora não tenha

prejudicado o aspecto qualitativo da análise uma vez que eles responderam satisfatoriamente ao roteiro de perguntas proposto, limitado ao tempo disponível dos mesmos.

Devido ao questionamento de alguns entrevistados sobre a finalidade da pesquisa e a exposição das informações prestadas, não foram identificados o nome das empresas e dos entrevistados, somente o segmento de atuação e sua posição foram identificados.

O Quadro 4 relaciona as 11 fintechs entrevistadas na pesquisa e identifica o respectivo segmento em que a empresa atua, o produto/serviço, quando iniciou suas atividades, quantidade de clientes, quantidades de sócio e funcionários, localização de sua sede, o cargo do entrevistado e uma breve descrição da empresa.

Quadro 6 – Descrição das Fintechs Entrevistadas

Fintech	Segmento	Produto/Serviço	Abertura	Clientes	Sócios	Func.	Sede	Entrevistado	Aspectos Gerais
1	Pagamentos	Plataforma de pagamentos que permite cobrar, receber e pagar pessoas físicas, profissionais autônomos e empresas através do cartão de crédito.	Nov./2016	100	4	7	SP	Fundadora e CEO	A plataforma é semelhante a uma rede social e associada aos contatos de telefone do cliente.
2	Digital Banking	Soluções relacionadas a plataformas de aplicações conversacionais em nuvem. Plataforma consiste em <i>Chatbots</i> que são configurados conforme a demanda do cliente.	2003	5 mil	4	NI	RS	CEO	As plataformas conversacionais desenvolvidas buscam simplificar processos complexos de comunicação entre empresas e consumidores através de conversas inteligentes, personalizadas e contextuais. A
3	Investimentos	Fundos de investimento através de uma plataforma digital que utiliza tecnologias de um robô e inteligência artificial para definição do perfil do investidor.	Fev./2017	8 mil	4	35	RS	Fundador e sócio	A plataforma sugere os fundos mais adequando ao cliente, considerando seus objetivos. Gestora e Administradora de Recursos devidamente autorizada e regulada pela CVM e realiza toda a gestão, administração e distribuição desses fundos.
4	Investimentos	Plataforma on-line de busca de investimentos oferecido de forma gratuita. A plataforma busca, de acordo com o valor a ser investido e o prazo estipulado pelo usuário,	2016	60 mil	3	4	SP	Fundador e sócio	O serviço oferecido pela fintech compara o rendimento de aplicações financeiras de bancos e corretoras de acordo com o perfil do cliente. As opções de investimentos são pesquisadas de mais de 70 instituições financeiras.
5	Câmbio	Plataforma de operações cambiais que pesquisa o preço em mais de 10 instituições financeiras e encaminha o pedido ao para o respectivo banco ou corretora autorizados pelo Banco Central para atendimento da demanda do cliente.	2015	2 mil	3	8	SP	Fundador e sócio	A plataforma possibilita a compra de papel moeda em 18 moedas estrangeiras e acesso a moeda estrangeira via cartão pré-pago em 6 diferentes moedas estrangeiras. Os valores podem ser retirados em lojas selecionadas em 133 cidades ou via delivery com segurança e agilidade. A empresa estabelece a conexão de quem quer comprar a que quer vender moeda estrangeira.
6	Crowdfunding	Investimentos no mercado imobiliário. A empresa opera através de um modelo de investimento coletivo <i>online</i> voltado exclusivamente para o setor imobiliário.	2015	1 mil	2	5	RS	Fundador e Sócio	As incorporadoras parceiras apresentam seus projetos a fintech que avalia o projeto proposto considerando rentabilidades estimadas, aspecto arquitetônico, inovação, impacto urbano e disponibiliza o projeto para investimento dos clientes na plataforma para captação de recursos. A medida que as unidades do empreendimento são vendidas, os recursos são creditados na conta dos investidores de acordo com a participação do investidor. O objetivo da empresa é tornar mais acessível o investimento em imóveis.
7	Digital Banking	Soluções de inteligência artificial e <i>Intelligence of Banking</i> para instituições financeiras. As soluções da empresa estão direcionadas as operações de Front Office, Back Office e Atendimento. As principais soluções consistem em ferramentas de gestão financeira, robô <i>advisor</i> e de crédito, que possibilitam realizar o monitoramento do comportamento de uso dos recursos de cada cliente e ofertar a melhor solução para atingir seu objetivo financeiro.	2013	17	2	35	SP	Fundador e Sócio	A fintech oferece também uma plataforma de banco digital, com recurso <i>White Label</i> , que auxilia as instituições a ofertarem produtos e serviços aderentes à necessidade individual de cada cliente. A empresa se denomina como braço digital das instituições financeiras, ou seja, a empresa oferece soluções tecnológicas para o setor financeiro que possibilitem instituições tradicionais de pequeno, médio e grande porte tornarem-se digitais. A estratégia da empresa é complementar os bancos, moldando suas a demanda dos seus clientes.
8	Câmbio	Plataforma de tecnologia parceira de corretoras de cambio que une os clientes e as corretoras para transações de moeda estrangeira. A empresa opera com três produtos: moedas em espécie, cartões pré-pagos e transferências internacionais durante 24h por dia e 7 dias na semana.	Out/2015	100 mil	2	14	SP	Sócio e Diretor operacional	A empresa negocia previamente as cotações com as corretoras parceiras e disponibiliza aos clientes da plataforma as melhores cotações. Todos os processos, tanto da operação quanto da comunicação, desde a compra até a entrega da moeda estrangeira pelo cliente, são realizados digitalmente. A entrega da moeda é realizada via delivery ou através de pontos de retirada cadastrados na plataforma.

Fintech	Segmento	Produto/Serviço	Abertura	Cientes	Sócios	Func.	Sede	Entrevistado	Aspectos Gerais
9	Finanças Pessoais	Aplicativo gratuito para smartphones que auxilia no planejamento financeiro pessoal. A empresa desenvolveu um robô que analisa as finanças do usuário de forma inteligente e define metas para atingir os objetivos definidos pelo usuário.	2017	2 mil	2	6	RS	Fundador e sócio	O aplicativo categoriza as transações automaticamente utilizando a tecnologia de <i>machine learning</i> que a medida da utilização do aplicativo pelo usuário vai se adaptando de acordo com as necessidades do usuário. O robô do aplicativo acompanha os objetivos e metas diariamente, sugerindo estratégias financeiras personalizadas para o usuário. O aplicativo possibilita a sincronização dos dados bancários do usuário de maneira segura e confidencial.
10	Criptomoedas	Plataforma de investimentos cujos ativos são as moedas digitais ou criptomoedas, com destaque ao Bitcoin, com a utilização de operações de arbitragem e <i>high frequency trading</i> através de um algoritmo computacional, que identifica oportunidades de compra e venda das moedas digital em diferentes mercados globais.	2016	NI	4	25	SP	CMO	A plataforma esta disponível para qualquer cliente, tanto no Brasil quanto no exterior uma vez que as moedas digitais não estão associadas a nenhum país ou legislação. A empresa tem como objetivo desmitificar os investimentos sobre o Bitcoin e tornar os investimentos em moedas digitais acessíveis a mais pessoas interessadas neste segmento.
11	Empréstimos P2P	Plataforma de empréstimos que conecta empresas que necessitam de empréstimos com investidores individuais. A empresa é do segmento de empréstimos <i>peer-to-peer lending</i> (P2P) cujo modelo de negócio da empresa busca conectar pequenas e médias empresas com possíveis investidores (pessoas físicas).	Set/2016	450	3	15	SP	Fundador, Sócio e CFO	Os empréstimos destinam-se a capital de giro, compra de estoques, expansão e financiamentos das empresas e variam de R\$ 25 mil a R\$ 500 mil. As empresas solicitam um empréstimo na plataforma que é analisado pela fintech e se aprovado é oferecido aos investidores. Os investidores definem se desejam e qual valor querem financiar. Se o financiamento for confirmado, a empresa solicitante recebe os recursos e os investidores recebem as parcelas mensalmente. O modelo P2P resulta em juros menores para as empresas e maior rentabilidade para os investidores.

Fonte: Elaborado pelo autor

Em complemento ao quadro anterior, o Quadro 6 apresenta um perfil das fintechs conforme seu segmento, tipo de operação, a participação em processos de aceleração e sua respectiva fonte de receitas.

Quadro 7 – Perfil das Fintechs

Fintech	Segmento	Tipo de Operação	Participação Aceleradora	Fonte de Receita
1	Pagamentos	B2C	Sim	3,8% por operação
2	<i>Digital Banking</i>	B2B	Não	Por projeto realizado
3	Investimentos	B2C	Não	0,8% - Taxa adm.
4	Investimentos	B2C	Sim	<i>Leads</i> e publicidade
5	Câmbio	B2C	Sim	Comissão - Corretora
6	<i>Crowdfunding</i>	B2C	Sim	% sobre valor captado
7	Digital Banking	B2B	Sim	Por projeto realizado
8	Câmbio	B2C	Sim	Comissão - Corretora
9	Finanças Pessoais	B2C	Sim	Sem receita
10	Criptomoedas	B2C	Sim	Taxa de Performance
11	Empréstimos	B2C	Sim	Comissão - Financeira

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a análise da atuação das fintechs, a pesquisa buscou no seu ecossistema empresas com informações relevantes que subsidiassem a obtenção dos objetivos deste estudo. Além das próprias fintechs, o ecossistema é composto por outros tipos de empresas.

Uma das empresas que compõem o ecossistema são as aceleradoras que, através de profissionais com experiência de mercado e atuação direta dos investidores, induzem e facilitam seu processo de desenvolvimento. Essas empresas possuem importante entendimento sobre o processo de desenvolvimento e forma de atuação das fintechs dos diferentes segmentos.

A aceleradora entrevistada contribuiu à pesquisa com aspectos gerais e pontos em comum observados nas fintechs dos diferentes segmentos aceleradas pela empresa, assim como perspectivas e o processo de crescimento destas empresas, conforme roteiro de entrevista apresentado no anexo B. Também foi realizado contato com o Cubo do Itaú para realizações de

visita e entrevista à empresas que compõem a iniciativa, mas não houve resposta à solicitação realizada pelo pesquisador.

As empresas de consultoria também são importantes atores do ecossistema das fintechs. As empresas de consultoria estão atentas as mudanças ocorridas no setor bancário e financeiro e subsidiam a tomada de decisão em relação a estratégia e posicionamento das empresas do setor. Embora as consultorias publiquem periodicamente relatórios sobre fintechs, o pesquisador, em decorrência de evento realizado em Porto Alegre, teve contato com um dos executivos dessas empresas e coletou informações acerca da atuação das fintechs no setor financeiro e bancário.

Identificamos a ABFintechs como importante fonte de dados. A associação contribuiu positivamente para a pesquisa trazendo dados gerais sobre as fintechs brasileiras. Dado que a fundação e gestão da associação vem da iniciativa das próprias fintechs, além de linhas gerais de atuação dos associados, tendências do setor e posicionamento dos associados e parceiros, a entidade auxiliou na prospecção das fintechs que foram entrevistadas. O Quadro 7 apresenta as empresas do ecossistema selecionadas e sua respectiva descrição.

Quadro 8 – Descrição das Empresas do Ecosistema das Fintechs

Empresa	Segmento	Características/Aspectos Gerais	Sede	Entrevistado
1	Consultoria	Consultoria focada em tecnologia que desenvolve soluções tecnológicas a auxiliam a tomada de decisão das empresas contratantes. A empresa atua em mais de 85 países e possui aproximadamente 10.000 clientes mundialmente nos mais diversos setores e possui em torno 5700 colaboradores em todo o mundo. A empresa oferece serviços de pesquisa e análise focados em tecnologia, assessoria jurídica e revisão de contratos e serviços de TI.	EUA (Filial SP)	VP Executive Partner Brazil
2	Associação	A Associação Brasileira de Fintechs (ABFintechs) consiste em um grupo de fintechs brasileiras cujos objetivos são a geração de negócios para os associados, representação dos interesses das empresas junto aos órgãos de regulamentação, autorregulação e proporcionar impacto social através do acesso a inovação e crescimento do empreendedorismo e possui 342 associados. Incentiva o processo de cooperação dos agentes do mercado e empreendedorismo para novos negócios ligados à tecnologia financeira.	SP	Diretora de Relacionamento com Associados e Parceiros
3	Aceleradora	A empresa é uma das primeiras aceleradoras de <i>startups</i> da região sul e conta com 100 investidores e já realizou 8 ciclos de investimento que investiram em mais de 40 <i>startups</i> . A missão da aceleradora é desenvolver um ecossistema de apoio ao empreendedorismo focada na criação de negócios de sucesso e busca proporcionar às <i>startups</i> aceleradas um amplo networking, experiência de mercado, acesso à capital financeiro, infraestrutura e capital intelectual na forma de mentoria, capacitação e networking.	RS	Fundador e sócio

Fonte: Elaborado pelo autor

6 PERFIL E FORMA DE ATUAÇÃO

As fintechs possuem uma forma de atuação específica em relação aos outros agentes do setor bancário e financeiro. Os casos selecionados possibilitaram a coleta de dados para análise da sua forma de atuação no mercado brasileiro considerando seus perfis e modelos de negócio.

Neste capítulo vamos apresentar os resultados obtidos através dos dados coletados através dos aspectos apresentados na grade de pesquisa sugerida no capítulo de método. A análise dos dados coletados inicia por aspectos gerais sobre as fintechs e seus modelos de negócio. A seguir, a análise foca sobre aspectos do produto e serviço, operação, gestão, comercial e marketing e desempenho dos casos selecionados.

6.1 ASPECTOS GERAIS E PERFIL DAS FINTECHS

Os dados coletados demonstram que as fintechs pesquisadas são, em sua maioria, empresas recentes, com menos de 4 anos, e que estão direcionadas aos clientes de varejo. A exceção entre os casos selecionados é a fintech 3, fundada em 2003, cuja atuação se assemelhava a uma empresa de TI tradicional e ao longo de tempo ajustou sua forma de atuação para se aproximar do ecossistema das fintechs.

Identificamos que há tipos distintos de operação entre as fintechs: B2B e B2C. Além do direcionamento de clientes, a divisão entre as fintechs B2B e B2C ocorre na forma de geração de receitas e no nível de relacionamento com as instituições financeiras tradicionais.

O surgimento das fintechs no mercado está muito voltado a validação do cliente. Os modelos de negócio das fintechs não estão centrados na teoria, mas sim na prática. Observamos que os produtos e serviços são colocados no mercado e são desenvolvidos ao longo do tempo. Segundo o entrevistado da fintech 2, as fintechs sobre sua atuação “[...]não partem do pressuposto que precisam resolver todos os problemas do mundo”, ou seja, “[...]partem de um problema específico e o resolvem”.

Além disso, diversas concepções de produtos e serviços das fintechs pesquisadas foram concebidos baseados em fintechs já existentes nos Estados Unidos, embora alguns ajustes foram necessários na sua maneira de atuação considerando a regulação existente e as características do mercado brasileiro.

6.1.1 Perfil do Sócios Fundadores

Observamos que o perfil dos fundadores de fintechs são profissionais com experiência, geralmente oriundos de bancos ou do mercado financeiro. As *startups* de qualquer natureza necessitam de uma boa fonte de conhecimento acerca do mercado que atuam e tecnologia. No caso das fintechs, o conhecimento prévio necessário para o surgimento das empresas está centrado no mercado financeiro e finanças.

Considerando o perfil dos sócios e fundadores entrevistados foi possível identificar que a formação das fintechs decorre da iniciativa empreendedora de profissionais de diferentes segmentos, com destaque ao setor financeiro e de tecnologia. Os empreendedores entrevistados possuem um perfil com experiência em seus segmentos e elevado conhecimento sobre o mercado onde suas empresas atuam. Fintechs cujos sócios fundadores não possuíam conhecimento técnico de desenvolvimento e programação recorreram a terceiros para desenvolvimento da plataforma.

Identificamos que o fator experiência dos sócios resulta em estruturas mais organizadas e gestores mais preparados e com melhores práticas de gestão, considerando os ambientes ágeis e desburocratizados das empresas de tecnologia. Este contexto de profissionalismo na organização das fintechs atrai os investidores, embora tais investimentos sejam considerados de risco pelo mercado.

6.1.2 Operação B2B

As fintechs cujo *core business* é oferecer soluções direcionadas para as instituições financeiras (B2B) ofertam produtos e serviços conforme demanda solicitada pelo cliente e abrangem um número limitado de clientes. Fintechs desta natureza suprem com maior agilidade e menor custo a necessidade de as instituições financeiras buscarem tecnologias que não estão ao alcance seus setores de tecnologia até aquele momento. Essas fintechs se destacam pelo desenvolvimento de inovações diretamente aplicáveis nas rotinas das instituições financeiras.

Dentre os casos selecionados, três empresas possuíam em seu modelo de operação o direcionamento B2B.

A fintech 4, por exemplo, foca suas operações aos clientes finais e utilizava sua estrutura tecnológica para oferecer soluções customizadas a determinados clientes corporativos. No caso

da fintech 7, do segmento de *digital banking*, o sócio destacou que a sua atuação inicial era voltado exclusivamente para um modelo B2C. Atualmente, a empresa desenvolve soluções para instituições financeiras de acordo com a necessidade de cada cliente, sendo que objetivo da empresa não é oferecer soluções padronizáveis a todo mercado financeiro e sim focar em poucos clientes e desenvolver soluções customizadas e que impactem o negócio positivamente do cliente.

Segundo entrevistado da fintech 7, o que diferencia a sua fintech das empresas de TI tradicionais é o nível de parceria que estabelece com as instituições financeiras. As fintechs B2B pesquisadas não estão focadas apenas no desenvolvimento do projeto solicitado, mas sim nos resultados que os projetos terão nas instituições financeiras.

No caso de fintechs B2B, a monetização inicia antes pois possui um viés de consultoria, menos clientes e ticket mais elevado. A percepção de valor é mais simples em função da proximidade com o cliente

O desenvolvimento digital das instituições financeiras é um processo complexo e demanda capacidades internas que necessitam volumes elevados de investimento. Os projetos desenvolvidos pelas fintechs B2B estão direcionados a um novo posicionamento de mercado que as instituições financeiras buscam no setor bancário e representam inovações importantes na atuação dessas empresas, já consolidadas no mercado. A vantagem competitiva das fintechs B2B no desenvolvimento de soluções deste tipo a custos mais baixos é um ponto que aproxima as instituições financeiras das novas empresas.

6.1.3 Operação B2C

A maior parte das empresas pesquisadas possui um tipo de operação B2C, ou seja, direcionada a grande massa de clientes de varejo. As fintechs deste tipo estão voltadas para experiência do usuário através do desenvolvimento de uma plataforma tecnológica atraente ao usuário e com custos menores que os praticados pelas instituições financeiras tradicionais.

Identificamos que as plataformas desenvolvidas pelas fintechs com operação B2C pesquisadas possuem elevado grau de automatização e são altamente escaláveis quando a base de clientes.

Uma das principais características das operações B2C é possuir um tíquete médio baixo e necessitarem de volume alto de operações dados suas fontes de receitas com margens reduzidas

(quadro 6). As fintechs B2C estão incluídas a um mercado de varejo altamente concorrido e dominado pelas instituições financeiras. A forma de atuação dessas fintechs necessita de processos internos altamente automatizados e plataformas de simples compreensão por parte do cliente, mais atraentes e baratas que as instituições financeiras, além ações de marketing constantes. A monetização significativa nas fintechs B2C depende de um volume grande e contínuo de operações.

Quanto ao surgimento da empresa, as fintechs 1 e 3 afirmaram que sua plataforma foi desenvolvida baseada em plataformas existentes nos Estados Unidos. Podemos afirmar que os modelos de negócio das fintechs pesquisadas se assemelham de alguma maneira com fintechs existentes no exterior, uma vez que os sistemas bancários e financeiros não se modificam em sua base entre os países, embora devemos considerar as especificidades do mercado brasileiro.

Identificamos que os produtos e serviços desenvolvidos pelas fintechs B2C são muitas vezes sensíveis a preço e possuem uma dificuldade na precificação inicial do produto, embora tenham conhecimento do preço cobrado pelas instituições bancárias e financeiras. A avaliação da percepção de valor do cliente sobre produto/serviço das fintechs está em constante aprendizagem e a testes regulares por parte de seus gestores.

As fintechs B2C que se posicionam claramente como competidores das instituições financeiras buscam, através de clientes mais novos e familiarizados com plataformas tecnológicas, uma maior participação no mercado até então dominado pelas instituições financeiras. Em contrapartida, uma parcela das fintechs busca nas instituições financeiras parcerias para viabilizar suas operações. Algumas se posicionam como uma alternativa a determinados serviços oferecidos pelos grandes bancos, uma vez que entendem que seu produto ou serviço não contempla todas as necessidades financeiras do cliente, embora acreditem possuir bastante espaço com clientes desbancarizados.

6.1.4 Processo de Aceleração e Investimento Externo

Com exceção das fintechs 2 e 3, todas as demais participaram em alguma medida de um processo de aceleração. Identificamos a importância dos processos de aceleração entre as fintechs selecionadas e que os processos de aceleração as auxiliaram a atingirem estágios de desenvolvimento mais rapidamente devido ao *know-how*, experiência das aceleradoras e as ferramentas disponibilizadas por essas empresas do ecossistema. Além do suporte dado quanto a definição da forma de atuação e ao desenvolvimento tecnológico das soluções direcionadas para o mercado, o acesso a investidores e o networking foram muito importantes para o desenvolvimento das fintechs que participaram da aceleração.

Segundo o CMO da fintech 10, “[...] a aceleradora teve um papel fundamental para o desenvolvimento da empresa em decorrência do capital investido e do conhecimento trazido pela aceleradora através de mentorias, consultorias e treinamentos.”. Ele destacou que a empresa já havia desenvolvido sua plataforma, entretanto possuía dificuldades em desenvolver o negócio e aumentar sua base de clientes. Ele destacou que “[...] o processo de crescimento de fintechs de sucesso é muito semelhante e a aceleradora auxilia a fintechs ultrapassar mais rapidamente diversas etapas do processo de crescimento.”.

6.1.5 Relacionamento das Fintechs e as Instituições Financeiras

As parcerias comerciais e o conceito de cooperação com instituições financeiras tradicionais são mais relevantes no contexto das fintechs B2B, embora algumas fintechs B2C também identifiquem que a cooperação com os bancos é vantajosa para ambas as partes uma vez que as vantagens competitivas das empresas são distintas e complementares.

Identificamos que 9 dos 11 casos selecionados possuem, em diferentes medidas, relacionamento com instituições financeiras para manutenção da sua forma de atuação. Muitas delas se posicionam como *marketplaces*⁷ no setor financeiro e se utilizam da infraestrutura dos bancos e corretoras para viabilizar sua operação.

Dentre as fintechs pesquisadas, somente a do segmento de investimentos (3) e a do segmento de criptomoedas (10) afirmaram que não possuem qualquer relacionamento com as

⁷ Modelo de negócio de comércio eletrônico que funciona de maneira similar a um shopping center no comércio físico. O *marketplace* oferece dentro de uma única estrutura diversos vendedores diferentes onde o consumidor pode comprar vários produtos, de diferentes lojas, segmentos e marcas.

instituições financeiras. As duas fintechs se posicionam como competidoras das instituições bancárias e financeiras dentro do setor.

Nenhuma das fintechs considerou uma disruptura total do setor e decadência dos bancos. A aproximação dos bancos em relação as fintechs foi considerado importante para a evolução do setor bancário como um todo.

Dentre os casos selecionados, 3 fintechs (5, 8 e 11, conforme quadro 6) rentabilizam seus negócios através de comissões recebidas pelas instituições financeiras conforme o direcionamento de clientes, via sua plataforma, para essas instituições financeiras. A fintech 1 do segmento dos meios de pagamento necessita de determinados serviços financeiros oferecidos pelos bancos para operacionalizar suas operações, entretanto suas receitas são geradas por operações realizadas pelos próprios clientes dentro da plataforma. Este cenário demonstra que, embora as fintechs introduzam inovações focadas principalmente na experiência do cliente, existe em certa medida a dependência de serviços financeiros que não estão associados ao *core business* dessas empresas. Além disso, identificamos que a integração de sistemas com as instituições financeiras é bastante complexa e difícil dado a diferenças de metodologias de desenvolvimento dos produtos. Em contrapartida, as fintechs com perfil competidor não possuem tal dependência e tem suas operações totalmente desvinculadas de qualquer serviço financeiro oferecido por outras instituições financeiras.

Os bancos mostram-se atentos as fintechs e vem buscando maior integração para desenvolvimentos de soluções voltadas aos seus modelos de negócio e desenvolvimento digital conforme mostrado capítulo 5 nas iniciativas das instituições bancárias. As instituições financeiras identificaram que muitas das soluções desenvolvidas podem ser implantadas em seus negócios.

As fintechs que possuem relacionamento com os bancos afirmaram que muitos processos internos dos bancos começam a ser adequados a fim de possibilitar a maior integração entre os sistemas. As voltadas para o segmento B2B estão mais aptas a desenvolver parcerias com as instituições financeiras, embora muitas das inovações introduzidas por fintechs B2C, especialmente relacionada a experiência do cliente, também são do interesse das instituições financeiras para desenvolver suas plataformas digitais.

As fintechs B2C que necessitam integrar seus sistemas possuem maior dificuldade, entretanto as fintechs com modelo B2B são demandadas para desenvolvimento de projetos e destacam um alto nível de parceria entre bancos e suas empresas.

Alguns entrevistados destacaram ser necessário que se desenvolva estruturas internas dentro das instituições financeiras que possibilitem a implantação das inovações através da otimização de processos de TI dentro do ambiente das instituições financeiras contratantes.

A entrevistada da fintech 1 destacou as dificuldades de comunicação entre os sistemas dos bancos e da sua fintechs em situação em que há a necessidade de integração de dados, os denominados API⁸. Todavia, ele ressaltou que a abertura API pelos bancos “[...] é uma questão de tempo[...]” dado que a evolução tecnológica força naturalmente a este processo. Segundo o entrevistado, os bancos necessitarão se integrar às fintechs e suas soluções.

O entrevistado da fintech 2 considerou que os bancos continuam sendo especialistas em tecnologia bancária, ou seja, as novas empresas trarão às estruturas dos bancos novas tecnologias que serão incorporadas aos bancos. Ele considera que seja possível que os bancos desenvolvam estruturas internas semelhantes à fintechs a fim de desenvolver projetos inovadores dentro do escopo do próprio banco.

O posicionamento de diversas fintechs como *marketplaces* identifica que potenciais parcerias comerciais entre bancos e fintechs tendem a aumentar, uma vez que essas empresas oferecem plataformas cujas experiências para o consumidor agregam valor ao produto bancário.

Destacamos que os bancos possuem como vantagens competitivas uma grande base de clientes, um portfólio de produtos amplo e grande capacidade de investimento. As fintechs pesquisadas demonstram que podem competir com os bancos em seus respectivos segmentos e em sua maioria não buscam expandir-se horizontalmente, ou seja, buscam se consolidar no mercado que atuam, aumentar sua base de clientes e se posicionar como *marketplaces* dentro do sistema financeiro. As fintechs objetiva se tornar a primeira opção dos clientes dentro do segmento que atuam, embora reconheçam que a atuação dos bancos continuará relevante dentro do setor financeiro.

Destaca-se que fintechs que atuam no segmento de criptomoedas também possuem diferenciações quanto a sua atuação no mercado, devido à falta regulação do segmento, embora apostem que o segmento terá um grande impacto no setor. O surgimento das criptomoedas é vista

⁸ API é um conjunto de rotinas e padrões de programação para acesso a um aplicativo de software ou plataforma baseado na Web. A sigla API refere-se ao termo em inglês "*Application Programming Interface*" que significa em tradução para o português "Interface de Programação de Aplicativos".

por grande parte dos entrevistados, assim como nas publicações pesquisadas, como a tecnologia com o maior potencial disruptivo do setor nos próximos anos.

6.1.6 Regulação

Outro ponto que observamos que possui grande impacto dentro da atuação das fintechs é a regulação. A regulação do sistema financeiro afeta diretamente a atuação das fintechs no setor. Em função do crescimento da participação das empresas, as discussões quanto regulação sobre as fintechs vêm aumentando junto aos órgãos reguladores. Os entrevistados destacaram o constante acompanhamento e participação nestas discussões.

Por exemplo, no caso do segmento de empréstimos, a fintech 11 utiliza modelo *Peer-to-Peer* (P2P). A fintech pesquisada oferece empréstimos para pequenas e médias empresas através da captação de clientes investidores, interessados em emprestar seus recursos para essas empresas. Embora o modelo P2P considere a inexistência de nenhum intermediário financeiro, ela adequou seus processos com a finalidade de cumprir a regulamentação necessária através de uma instituição financeira credenciada. A forma de atuação utilizada pela empresa realiza empréstimos a taxas reduzidas em relação às instituições financeiras tradicionais.

Algumas tecnologias, tal como as criptomoedas, dependem de uma legislação que regulamente sua utilização. A indefinição quanto a regulação quanto a este segmento retrai a expansão de algumas fintechs quanto a utilização desta tecnologia em seus modelos de negócios.

6.2 PRODUTOS E SERVIÇOS

A análise acerca dos produtos e serviços considerou as características dos produtos/serviços oferecidos pelas fintech, seus processos de desenvolvimento e aprimoramento, suas características específicas e diferenciais de mercado, a criação de novos produtos e as tecnologias utilizadas.

Identificamos que o processo de desenvolvimento dos produtos e serviços seguem determinadas especificidade dependendo do segmento de atuação. Considerando que as empresas possuem modelos de negócio distintos e atuam em diferentes segmentos, os períodos de

validação dos produtos e serviços são diferentes e possuem especificidades de natureza tecnológica, investimento e regulação distintos.

A pesquisa identificou que a maioria das empresas iniciaram suas atividades desenvolvendo seus produtos/serviços internamente. Constatou-se que esse aspecto está diretamente ligado à *expertise* dos fundadores quanto a conhecimento e formação na área de tecnologia.

Em contrapartida, verificamos que o processo de desenvolvimento do serviço da fintech 1, do segmento de meios de pagamentos, foi desenvolvido por uma empresa externa contratada pela fundadora. O período deste, a concepção inicial, até o lançamento do aplicativo, foi de aproximadamente 4 meses e o projeto teve como base aplicativo semelhante visto nos Estados Unidos. A fundadora buscou programadores para o desenvolvimento do produto, uma vez que não possuía conhecimento técnico para o desenvolvimento da plataforma. Ela destacou que estes profissionais especializados representaram um grande investimento quando do surgimento da empresa. Atualmente, a empresa já possui área de desenvolvimento interno, embora a entrevistada afirmasse que, em determinadas situações, é necessário buscar soluções externas. Ela destaca os custos envolvidos nestes processos, embora reconheça que a busca de soluções externas pode se mostrar positiva do ponto de vista de prazos e resultados. Todavia, ela reconhece a importância de centralizar tais processos dentro da empresa e não ter a dependência de um agente externo.

Constatamos a importância dos profissionais de UX (*User Experience*) no processo de desenvolvimento das plataformas. Esses profissionais são responsáveis pelo procedimento de interação do usuário com a empresa, a marca, os serviços e os produtos e foram constantemente citados pelos entrevistados como muito importantes no processo de desenvolvimento dos produtos e serviços das fintechs.

As fintechs pesquisadas demonstraram que os produtos e serviços ofertados aos clientes são produtos que os bancos tradicionais já oferecem aos seus clientes, ou seja, não há inovações relacionadas ao produto ou serviço. O caráter de inovação das empresas pesquisadas está na plataforma utilizada para oferecer o produto e serviço.

Desta forma, afirmamos que do ponto de vista do produto ou serviço não há inovação, entretanto, a inovação está na experiência ofertada. Os segmentos das fintechs pesquisadas englobam investimentos, câmbio, empréstimos e meios de pagamento. Todos os segmentos

relacionados fazem parte do portfólio de produtos ou serviços oferecidos pelas instituições financeiras. O único segmento que os bancos e corretoras não operam atualmente são as criptomoedas, embora já possuam áreas para identificação de possíveis oportunidades de mercados neste segmento.

Considerando o grande portfólio de produtos e serviços oferecidos pelos bancos, os produtos e serviços não se modificaram quando oferecidos por fintechs. A diferenciação das fintechs está na experiência do usuário quanto a aquisição do respectivo produto e serviço.

O entrevistado da fintech 3 destacou que “[...]a empresa não vende produtos[...]” e que “[...]nossa inovação é a experiência externa[...]” e o serviço oferecido pela empresa é “[...]uma plataforma de investimentos que lida com os investimentos de forma leve, fácil e sem conflito[...]”. Segundo ele, as pessoas não conhecem – ou não desejam conhecer - os diversos tipos de investimentos oferecidos pelos bancos, entretanto conhecem seus objetivos. Partindo desta lógica, a empresa oferece soluções financeiras para que os clientes atinjam seus objetivos. Segundo seu fundador, a empresa é a única do Brasil com este modelo de investimentos. Os bancos utilizam uma análise de perfil estático do cliente e não conseguem identificar os melhores produtos para as necessidades dos clientes. O produto da empresa é amplamente oferecido pelas instituições bancárias, entretanto o produto da empresa apresenta diferenças relacionadas à experiência do usuário através de uma plataforma totalmente digital. A definição do perfil de investimento o usuário é definido conforme os objetivos estabelecidos pelo usuário utilizando ferramentas conversacionais e inteligência artificial para identificar os investimentos que melhor se adequam ao cliente. A fintech também estabelece que as taxas de administração cobradas são iguais para todos os fundos administrados por ela, prática não realizada pelos bancos, cujas taxas de administração variam de acordo com o fundo. Embora o produto seja um fundo de investimento, as formas de comercialização das fintechs e dos bancos é bastante distinta.

O desenvolvimento da plataforma considerou dois problemas quando o assunto é investimentos no Brasil, segundo o fundador. O primeiro deles é a dificuldade de escolha de um investimento dado a quantidade de produtos que são oferecidos no mercado e as plataformas que estes produtos são oferecidos. O segundo problema é o denominado conflito de interesse das empresas que oferecem os produtos (banco e corretoras) e os clientes, uma vez que bancos e corretoras ganham comissões sobre os produtos que indicam, ou seja, os produtos se alinham aos interesses das empresas e não dos clientes. O papel desempenhado pelas instituições financeiras

como consultor de investimentos é discutível, dado o conflito de interesses entre empresas e clientes. A fintech, através de seu modelo de negócio, buscou resolver os dois problemas com uma plataforma acessível e fluxo de fácil compreensão “[...]leve e fácil[...]” através da construção de um objetivo de investimentos. Sobre o conflito de interesses, a empresa oferece diferentes portfólios de investimento com uma mesma taxa de administração, ou seja, não existe direcionamento para determinados produtos. Além disso, as taxas cobradas pelas empresas são aproximadamente três vezes muito menores que os bancos e corretoras.

Quanto aos diferenciais de empresa ele destaca características observadas em grande maioria das fintechs, tais como “[...]plataforma on-line, com ganhos de escala que consegue trazer mais tecnologia e cobrar mais barato[...]”. A empresa trata os investimentos realizados pelo cliente através de objetivos definidos pelo próprio cliente. A definição de objetivos definidos pelo cliente possibilita a empresa identificar diferentes perfis, e oferecer diferentes portfólios de acordo com a necessidade do cliente, a curto, médio e longo prazo.

A fintech pretende expandir sua operação e lançar uma nova plataforma em 2018 direcionada a consumidores com investimentos mais elevados. A plataforma atual oferece 5 cinco diferentes portfólios de investimentos e atende consumidores com tickets médios entre 5.000 e 20.000. A empresa busca atingir, com a nova plataforma, investidores com ticket médio superior, oferecendo uma gama maior de portfólios direcionados a esses clientes. A nova plataforma será distinta da atual, dado que as soluções oferecidas, além dos portfólios oferecidos pela própria empresa também ofereceria produtos oferecidos pelo mercado. A construção desta plataforma se assemelha ao processo realizado com plataforma atual.

O caso da fintech 3 representa muito bem o processo de desenvolvimento do produto e pode ser estendido para os diferentes segmentos de fintechs. A busca por novos clientes, e o desenvolvimento de uma nova plataforma para atingir novos clientes, utilizando o conhecimento construído foram pontos amplamente citados entre as várias fintechs entrevistadas.

No caso das fintechs 5 e 8 - do segmento de câmbio - elas identificam as melhores taxas de câmbio aos clientes e os direciona para a respectiva corretora de câmbio. Este modelo de *marketplaces* possibilita aos clientes buscar as melhores taxas entre diferentes corretoras e força uma redução das taxas entre todas as instituições financeiras. O serviço oferecido impacta diretamente a eficiência do setor reduzindo os *spreads* cobrados pelas corretoras em suas operações. O sócio da fintech 5 afirmou que a missão da empresa é “[...]inovar e descomplicar o

mercado de câmbio[...]”. Embora essas duas empresas atuem no mesmo segmento, seus modelos de negócio não são iguais. Enquanto a fintech 5 prioriza o relacionamento com as instituições financeiras, a fintech 8 busca as melhores taxas de câmbio para os clientes finais. Isso demonstra que, embora o resultado do serviço final seja o mesmo, fintechs do mesmo segmento se posicionam de maneira distinta no mercado.

A fintech 4 do segmento de investimentos oferece um serviço semelhante oferecido pelas empresas do segmento de câmbio. Atuando como um *marketplace*, sua plataforma identifica os melhores investimentos oferecidos pelas instituições financeiras do mercado. A comparação direta entre diferentes investimentos de diferentes instituições financeiras também exerce uma pressão sobre a eficiência do setor. O serviço da empresa é idêntico à empresas como Buscapé e Trivago, ou seja, o mesmo modelo utilizado no segmento de varejo e hotéis foi utilizado em serviços financeiros.

Identificamos que a atuação das fintechs pesquisadas reduz as margens de lucro dos referidos produtos/serviços das instituições financeiras. Embora os volumes de operações realizadas e a base de clientes que utilizam as plataformas não sejam relevantes em comparação ao total de clientes que as instituições financeiras possuem, existe uma tendência do aumento da participação das fintechs e conseqüentemente redução das receitas desses produtos e serviços. O entrevistado da fintech 5 afirmou que segundo suas observações do mercado “[...]o ganho de eficiência gerado pelas fintechs do segmento do câmbio reduziu de 15% para 8% os spreads cobrados[...]”. O entrevistado da fintech 8 relatou que no estágio inicial da empresa as instituições financeiras “[...]não viam com bons olhos o negócio da empresa[...]” e não aceitavam operar na plataforma, atualmente as instituições financeiras já identificaram em seu negócio uma fonte de receitas e uma plataforma necessária para não perder mercado.

Identificamos que o processo de melhorias do produto/serviço é contínuo entre as fintechs pesquisadas. Uma parcela dos entrevistados considerou que ajustes em seus produtos seriam necessários de acordo com o *feedback* trazido pelos clientes, embora fintech 3 relatou que utilizou usuários *beta* antes do lançamento da sua plataforma no mercado.

A maioria dos entrevistados, assim como a aceleradora entrevistada, identificou que tais ajustes fazem parte de um processo natural de desenvolvimento das fintechs durante seu estágio de maturação. Todavia, elas necessitam estar atentas à adequação ágil e segura a fim de não

inviabilizar sua atuação no mercado por perda de credibilidade por parte dos clientes e dos investidores.

Em linhas gerais, os produtos e serviços oferecidos pelas fintechs, embora muito semelhantes aos oferecidos pelos bancos, possuem diferenciais competitivos relacionados a suas plataformas de comercialização e de experiência do usuário. Seu desenvolvimento, via de regra, é realizado internamente e é submetido a diversas correções e melhorias após seu lançamento ao mercado. A validação da plataforma é submetida ao cliente quando a fintech vai a mercado, sendo fundamental a correção rápida de problemas e o desenvolvimento de melhorias.

6.3 OPERAÇÃO

Os aspectos relacionados ao modo de operação identificaram como as fintechs organizam-se no seu nível operacional. Foram analisadas sua estrutura funcional, sua segmentação departamental, as rotinas operacionais realizadas, assim como rotinas de controle e desenvolvimento de indicadores quanto a seus processos e produtos.

6.3.1 Estruturas Organizacionais

As empresas focadas em tecnologia possuem formas de organizações distintos que as empresas consideradas tradicionais. Identificamos como as fintechs se organizam com o intuito de tornarem seus negócios viáveis nos segmentos de mercado onde atuam.

Verificamos que as fintechs não possuem uma definição organizacional estruturada quando estão em seu estágio inicial. Há uma centralização das diversas rotinas na figura dos sócios fundadores. Possíveis delimitações das áreas ocorrem à medida do desenvolvimento da empresa e da contratação de funcionários.

Em função desse desenvolvimento gradual da estrutura organizacional, identificamos uma interconexão entre as diferentes áreas e que não há uma segmentação clara dos departamentos. Entretanto constatamos que áreas que envolvem rotinas de desenvolvimento e programação, design e conteúdo e comercial e marketing ganham destaque, embora quando questionados, os entrevistados relatavam com dificuldade fazer uma segmentação definitiva sobre as áreas da empresa

Em geral, as fintechs contam número reduzido de funcionário e seu quadro funcional depende de sua natureza de negócio e de seu estágio de desenvolvimento. O quadro de funcionários varia de 5 a 35 funcionários. Notamos que a área mais destacada em todas as fintechs é a área de desenvolvimento e programação. A medida que a empresa cresce, a área de desenvolvimento é área que mais agrega novos funcionários.

Por exemplo, a fintech 1 é composta por quatro diretores (CEO, vice-presidente, CFO E CTO) e mais cinco funcionários (dois programadores, um profissional de *design* e dois profissionais de marketing). As novas contratações previstas de funcionários estão relacionadas à área de tecnologia e programação. A fintech 4 possui uma equipe de 25 funcionários, sendo que 70% da equipe está direcionada à área de desenvolvimento e a empresa 6 possui 35 funcionários, metade direcionada a área de desenvolvimento. Constatamos que essa forma de organização de pessoal se assemelha nos casos selecionados.

Essa estrutura organizacional é resultado da decisão das fintechs em realizar o completo desenvolvimento dos produtos internamente, ou seja, o crescimento da empresa está associado à sua área de tecnologia. Verificamos que elas buscam sempre manter uma equipe de desenvolvimento robusta, uma vez que todas as soluções são desenvolvidas dentro das próprias empresas.

Com quadros de funcionários reduzidos, a formatação organizacional das áreas das fintechs são muito voltadas para a área de tecnologia e aproximam bastante os níveis da gestão, administrativo e operacional. Identificamos que os sócios fundadores atuam diretamente na operação e são responsáveis pelas áreas de desenvolvimento, marketing e comercial, ou seja, atuam tanto na gestão quanto operacionalmente.

Os departamentos comercial e marketing são criadas após um estado de maturação da empresa e ficam, via de regra, a cargo de um dos sócios. Em fintechs em um estágio de desenvolvimento avançado verificamos que áreas como marketing e comercial ganham importância e uma parcela dos funcionários contratados são direcionados a estas áreas.

Dependendo do segmento que atuam, a área comercial utiliza o marketing digital como principal ferramenta para captação de clientes. Como exemplo, a fintech 4 do segmento de investimentos não possui uma área comercial em decorrência do seu estágio de desenvolvimento. As atividades comerciais são realizadas exclusivamente pelo sócio fundador que afirmou que atualmente a empresa concentra suas atividades no desenvolvimento da sua plataforma.

De outro lado está um exemplo de estruturação de uma fintech madura no mercado. A fintech 3, também do segmento de investimentos, possui uma área de desenvolvimento que constrói o produto e desenvolve novos produtos, um equipe de gestão direcionada ao mercado onde realiza a gestão dos recursos em Bolsa de Valores, área de administração fiduciária onde são realizadas as atividades de cadastro, solicitações de depósito e resgates (*BackOffice*), time de CS (*Customer Success*) que acompanha o atendimento ao cliente, medindo níveis de satisfação, feedback dos clientes e a equipe de aquisição direcionada à prospecção de clientes.

A área comercial (denominada na empresa como *Customer Success*) é dividida em “*on-line*” que, acompanhando métricas de mídias de Facebook, Instagram, Google, Youtube e “*off-line*” e direcionada à realização e participação de eventos e feiras. Ele destaca a importância do contato direto com o público a fim de desenvolver a confiança e a credibilidade da empresa. Ele afirma que “[...] nós acreditamos no olho a olho, isto tem uma diferença de credibilidade e *branding* bem importante (para o negócio) [...]”

Retificamos que as fintechs concentram sua estrutura organizacional na área de desenvolvimento e tecnologia. Salientamos que do ponto de vista estratégico, as fintechs, dado sua natureza de inovação tecnológica, direcionam suas áreas de tecnologia para desenvolvimento de novos produtos e aprimoramento das suas plataformas e não delegam a terceiros tais atividades pois as consideram seu *core business*.

O fato das fintechs não possuírem grandes quadros funcionais se deve ao elevado nível de automatização dos processos, o que reduz a necessidade da contratação de pessoal para suprir demandas operacionais. As contratações são realizadas com o objetivo de melhorar os processos existentes e para o desenvolvimento de processos necessários para o crescimento da empresa. Desta maneira, constatamos um conceito proativo e planejado no aumento dos quadros funcionais dessas empresas.

Por exemplo, em decorrência de uma captação de investimento realizada recentemente, a fintech 7 planeja realizar contratações para aumento da equipe. O entrevistado destacou a necessidade de contratação de um profissional da área de produção de conteúdo, um desenvolvedor/programador e um profissional com foco na área de crescimento e aquisição de usuários. As contratações relatadas pelo entrevistado estão voltadas para a área de tecnologia e para a área comercial e marketing, o que fortalece a ideia que a estruturação organizacional depende do nível de desenvolvimento da empresa.

6.3.2 Processos, Rotinas Operacionais e Automatização

A automatização dos processos e rotinas operacionais é um fator importante em empresas de tecnologia. A análise buscou identificar quais são os principais processos e rotinas, assim como o nível de digitalização/automatização das fintechs.

Com a pesquisa, verificamos que além do desenvolvimento do contínuo do produto, o processo de automatização dos processos e rotinas é algo intrínseco dentro das fintechs. Entre as empresas pesquisadas foi possível observar que o nível de automatização/digitalização de seus processos é muito elevado.

Por exemplo, segundo o entrevistado os processos de rotina atuais do funcionamento da plataforma da fintech 1 não necessitam de nenhum tipo de manipulação manual e são totalmente automatizados, com exceção a solução de possíveis problemas a serem corrigidos. Identificamos a importância de iniciar o negócio de maneira organizada e automatizada dos processos, uma vez que, como o modelo é escalável, este ponto torna-se crítico para o sucesso da empresa. A entrevistada destacou que a estruturação inicial e o grau de automatização elevado é o que permite que as fintechs deem um salto muito grande em um pequeno espaço de tempo.

O processo de automatização é constante. Alguns segmentos, tais como o empréstimos, financiamento e investimentos buscam em tecnologias como Inteligência Artificial e *Machine Learning* ferramentas para automatizar seus processos, pois atualmente necessitam, em alguma medida, a verificação humana.

Entre as rotinas operacionais mais citadas estão a correção de problemas relacionados a utilização de plataformas. Especialmente em fintechs mais novas, este processo é muito importante pois a consolidação de sua posição de mercado depende da experiência positiva cliente na utilização da plataforma, embora nem sempre é possível realizar testes na plenitude antes da empresa ir ao mercado.

O nível operacional das fintechs consistem basicamente em rotinas e processos majoritariamente direcionados ao atendimento a clientes e o desenvolvimento de melhorias. Dentro das rotinas operacionais, destacamos rotinas da área de tecnologia que envolvem a correções de erros e melhorias do aplicativo atual e o desenvolvimento da nova plataforma. Na

área de marketing, as rotinas mais citadas consistem utilização de ferramentas de marketing digital e na organização de participação de eventos e feiras.

A automatização das rotinas e processos, assim como a coleta de dados sobre a empresa, possibilita a processos de tomada de decisão mais ágeis dentro da empresa, assim como a melhoria destes processos.

A coleta de informações, o desenvolvimento e análise de indicadores de desempenho e da qualidade dos processos são rotinas importantes destacadas pelas fintechs pesquisadas. Cada empresa possui variáveis distintas e modelos da definição destes indicadores. Constatamos que a construção de modelos de análise é constantemente modificada visto que novas variáveis são incorporadas. Assim como em outros aspectos, fintechs mais maduras, em função de seu processo de aprendizagem avançado, desenvolveram indicadores mais confiáveis sobre seus processos e desempenho.

Embora a meta de volume de operações seja um indicador de desempenho importante, as fintechs em estágio de desenvolvimento consideram indicadores *Key Performance Indicator* (KPIs⁹) que medem a automação do processo, a escalabilidade do modelo, as qualidades dos processos e tão importantes quanto ao volume de operações realizados. O entrevistado da fintech 1, afirmou que “[...] os KPIs são a principal ferramenta de avaliação de desempenho da empresa[...]”.

Citamos, por exemplo, os casos descritos pelas fintech 3 e 6 cujas a rotinas de controle são altamente automatizadas. Em seu processo de regulamentação, suas rotinas não foram inicialmente aceitas pelos órgãos reguladores, uma vez que os processos realizados pelas instituições financeiras tradicionais não possuíam elevado nível tecnológico. As fintechs pesquisadas destacaram que foram necessárias diversas reuniões com o órgão regulador para demonstrar que seus modelos eram suficientes para atender os requisitos solicitados.

A área de desenvolvimento das fintechs possui uma metodologia ágil¹⁰ de trabalho no que acompanha continuamente inovações que possam ser utilizadas para aprimoramento da plataforma. A fintech 3 cita que são realizadas reuniões diárias para alinhamento com a área de

⁹ Em português, Indicadores-Chave de Desempenho. Consistem em métricas consideradas essenciais pelos gestores para avaliar um processo de sua gestão.

¹⁰ As metodologias ágeis têm o objetivo de acelerar o desenvolvimento do software visando a melhoria contínua do processo, gerando benefícios como o aumento da comunicação e interação da equipe, organização diária para o alcance da meta definida, evitar falhas na elaboração, respostas rápidas às mudanças e aumento da produtividade.

produção e utilizado um KANBAN¹¹ de produção onde estão as novidades e a distribuição das tarefas. Existe uma grande agilidade em relação à área de desenvolvimento da empresa.

A nível operacional, as fintechs selecionadas possuem rotinas com elevado grau de automatização. A fintech 7, por exemplo, informou que suas soluções, desde sua concepção e desenvolvimento, incorporam processos automatizados tanto na questão do *front-office* quanto no *back-office*.

Em suma, a organização está centrada nas áreas de tecnologia, desenvolvimento e programação. A automatização dos processos reflete em números reduzidos de funcionários considerando a escala dos negócios realizados pelas empresas entrevistadas, sendo que a grande parte dos funcionários estão na área citada e a estruturação das demais áreas está condicionada ao crescimento da fintech.

Dentre as principais rotinas operacionais das fintechs, identificamos que devido ao constante processo de desenvolvimento dos produtos e serviços, a correção e manutenção de erros das plataformas. Além disso, elas também focam no constante aprimoramento de indicadores que atestem a qualidade dos produtos e o desempenho da empresa.

6.4 GESTÃO

A análise dos aspectos relacionados a gestão da fintechs considerou a organização da estrutura diretiva da empresa, como são os processos de tomada de decisão, desenvolvimento de estratégias e planejamento, a influência de investidor externo na gestão e a relação da gestão com os demais níveis da empresa.

Identificamos que as fintechs possuem processos de tomada de decisão ágeis e desburocratizados. O alinhamento dos sócios, seja por conhecimento do mercado, experiência ou relacionamento pessoal, facilitam a definição de ações e estratégias.

Embora algumas possuam a figura de um investimento externo, a entrada do investidor não alterou o processo de tomada de decisão da empresa.

Assim como destacamos na seção anterior, a atuação dos sócios nas rotinas operacionais, especialmente no que tange a área de desenvolvimento e programação, resulta em processos ágeis

¹¹ Consiste em um cartão de sinalização que controla os fluxos de produção ou transportes em uma indústria. No caso da fintech, tal sistema foi ajustado para atender as necessidades de seu fluxo de operações.

dentro das fintechs. Os cargos de gestão possuem um envolvimento direto nos projetos que estão sendo realizados, tanto a nível de produto quanto comercial e marketing, ou seja, os sócios estão na linha de frente dos negócios da empresa. O envolvimento e engajamento das equipes e a interconectividade entre os diversos processos realizados dentro das fintechs possibilita à gestão identificar rapidamente problemas e tomar ações corretivas rapidamente. A atuação dos sócios na atividade operacional da empresa torna a identificação de problemas e a tomada de decisão para correções muito ágil. No caso da fintech 11, por exemplo, as posições de CEO, CFO, CTO continuam sendo desempenhadas pelos seus sócios fundadores.

Em fintechs com menor número de funcionários examinamos que praticamente não existe distanciamento entre a gestão e operacional. Os sócios gerenciam equipes bem reduzidas onde as competências de gestão, administração e operacional se concentram na figura dos próprios sócios.

Apuramos na seção anterior que a medida do crescimento da empresa, o quadro funcional cresce e novos processos são incorporados à rotina da empresa. O crescimento do quadro funcional resulta na necessidade de desenvolvimento das competências de gestão por parte dos sócios, embora muitos destacaram que continuam atuando ativamente a nível operacional da empresa.

Constatamos que as fintechs definem suas estratégias e planejamento sem a interferência dos investidores externos. Fintechs mais maduras, dado seu estágio de desenvolvimento e maiores aportes de investimentos necessitaram desenvolver ferramentas de governança do negócio que possibilitem aos investidores acompanharem os resultados e execução das estratégias estabelecidas.

Recentemente a fintech 7 recebeu um aporte de investimentos e montou um Conselho Consultivo da empresa. Os sócios que atuam na operação são os responsáveis pelo desenvolvimento do planejamento estratégico que é apresentado junto ao Conselho Consultivo para sugestões, opiniões e ajustes no planejamento inicialmente proposto. O sócio destaca que a empresa implementou as normas de Governança Corporativa do Novo Mercado da Bovespa a fim de aprimorar a empresa a nível de gestão e desenvolver mecanismos para a sustentabilidade do negócio. A gestão da empresa teve poucas mudanças desde o surgimento do Conselho. Ele destaca a importância do Conselho no processo de desenvolvimento da empresa, visto que seus conselheiros são profissionais do setor com elevada experiência e conhecimento de mercado.

Além dos investimentos financeiros realizados por investidores externos, destaca-se o papel destes agentes quanto ao conhecimento e *know-how* que introduzem nas empresas investidas. O desenvolvimento de parcerias comerciais trazidas por investidores é muito importante para o desenvolvimento das fintechs.

Embora os modelos de negócio das fintechs B2B e B2C possuam características específicas, reconhecemos através dos dados coletados que em termos da gestão em todos seus aspectos, não há diferenciação entre os dois tipos de segmentos, embora destacamos que as empresas B2B entrevistados possuem estruturas organizacionais maiores, seus processos de gestão são mais complexos, mas sem deixar de ser ágeis.

Apontamos a importância do bom relacionamento dos sócios e a necessidade de grande conhecimento do mercado como fatores de sucesso das fintechs. Além disso, reconhecemos que a formação de uma equipe capacitada e a definição de um planejamento bem estruturado são fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento das empresas desta natureza.

Resumidamente, verificamos que a gestão das fintechs é centralizada pelos seus sócios fundadores e o processo de tomada de decisão é bastante ágil. As decisões tomadas respondem rapidamente as necessidades tanto no nível estratégico quanto a nível operacional. A atuação dos sócios na atividade operacional aproxima e facilita a tomada de decisão e o desenvolvimento de estratégias, sendo assim, investidores externos não buscam interferir na gestão da empresa, visto que identificam a capacidade gerencial e operacional dos sócios no controle da empresa.

6.5 COMERCIAL E MARKETING

A análise da atuação comercial e decisões de marketing das fintechs considerou dados coletados referentes a estrutura da área comercial e de marketing, seus clientes e concorrentes, a definição das metas de crescimento, os principais canais de marketing utilizados e importância da marca no negócio.

A estrutura comercial das fintechs pesquisadas depende diretamente do estágio de maturidade que a respectiva fintech se encontra. Fintechs mais novas concentram na figura de um

dos sócios a responsabilidade de prospectar clientes e desenvolver parcerias e ações de marketing.

Em fintechs com um estágio de desenvolvimento maior foi possível identificar que suas estruturas direcionadas à prospecção de clientes e marketing são mais robustas. Essas empresas já passaram pelo estágio de validação do produto e serviço e veem no aumento da sua base de clientes como fator crítico de sucesso.

Embora o crescimento da área de desenvolvimento seja a maior durante o processo de crescimento da empresa, a área de marketing possui um papel importante para o sucesso da empresa. Via de regra, assim como área de tecnologia, as fintechs concentram suas ações de marketing dentro da própria empresa e consideram fundamental que tais ações sejam desenvolvidas internamente.

Verificamos que as respectivas áreas comerciais das fintechs B2C estabelecem metas de curto prazo, através de *sprints* com períodos de tempo reduzidos (semanais, quinzenais ou mensais) em relação ao volume de operações, base de clientes e clientes ativos. Constatamos que existe uma imprevisibilidade quando ao potencial de operações e captação de clientes, sendo assim, constantes ajustes são realizados nas métricas de definição de metas comerciais. Desta forma, a definição de metas de longo prazo é mais complexa uma vez que muitas das metas estabelecidas são subavaliadas ou sobre avaliadas. No caso das fintechs B2B, como os prazos são estipulados conforme o nível de complexidade dos projetos e a formação de equipes, as definições de metas dependem dessas variáveis.

Conforme citado na seção de operações, a definição de indicadores é muito importante para as fintechs. Em função da construção desses indicadores, o acompanhamento desses indicadores e a utilização dos clientes é constante e subsidia a definição de ações e estratégias dos departamentos de marketing para atingimento das metas estabelecidas.

6.5.1 Clientes

Considerando as fintechs B2C, os denominados *millenials* estão como os principais clientes dos casos selecionados. O direcionamento das ações de marketing digital via redes sociais, produção de conteúdo na internet, patrocínio de blogs especializados impacta diretamente este público. O entrevistado da fintech 3 destacou que '[...]este perfil de usuários dissemina e

populariza entre familiares e pessoas próximas às plataformas que utilizam[...]. Exemplificando este contexto, a meta da fintech 3 é possuir 50 mil clientes com o perfil de *early adopters* até julho de 2018, uma vez que esse perfil de clientes “[...]dissemina o conhecimento do produto para outras faixas de idade[...]”. A empresa dividiu em três etapas o processo de captação de clientes: primeira etapa são os *millenials*; segunda etapa, faixas de idade superiores com mais acesso aos produtos; e a terceira etapa, distribuição B2B através de agentes autônomos de investimento, segmento em crescimento no Brasil. Conforme quadro 5, a empresa atualmente possui 15 mil clientes cadastrados e 8 mil clientes ativos.

Dentre as fintechs que informaram sua quantidade de clientes, observamos que a base de clientes varia entre elas e depende do estágio de desenvolvimento e o segmento onde atuam. Elas consideram em suas análises e definições de metas os clientes ativos, ou seja, o que de fato realizam operação e utilizam a plataforma. Muitos dos clientes realizam o cadastro, utilizam o produto e serviço uma única vez e não utilizam novamente a plataforma. A maior parte das ações de marketing está direcionada aos clientes inativos do produto.

Constatamos que o foco nos *millenials* decorre do nível de atividade que esses clientes operam, embora os entrevistados destacaram que ampliação da base de clientes ativos é necessário e que a popularização dos serviços das fintechs tende a aumentar no futuro.

6.5.2 Concorrentes

Dentro dos segmentos pesquisados, todas as empresas identificaram concorrentes no mesmo segmento em que atuam, embora consideram que seus concorrentes possuem formas de atuação similares, mas não idênticas. Os bancos são considerados concorrentes naturais, embora estejam em outro patamar de estrutura e capacidade de investimento. Ratificamos o caso das fintechs de câmbio citadas na seção 6.2. Embora no mesmo segmento e concorrendo entre si, e com os próprios bancos, possuíam modelos de negócio com algumas diferenciações.

O posicionamento das fintechs como *marketplaces* não coloca as instituições financeiras como concorrentes, mas sim como parceiras. Identificamos através das fintechs que atuam como

marketplaces, que as instituições financeiras já consideram essas empresas importantes para a realização de negócios. Durante o período inicial, o desenvolvimento das parcerias era bastante complicado. Atualmente a demanda pela plataforma parte das próprias instituições financeiras.

As fintechs pesquisadas identificam que existem nichos de mercado a serem explorados e que o processo de migração dos clientes dos bancos para as fintechs é gradual e podem ser “compartilhados” entre as empresas. A concorrência, segundo vários entrevistados, acarretará uma melhoria da eficiência do setor bancário.

Segundo o entrevistado da fintech 7, “[...]instituições financeiras que não se incluem no processo digital estarão fora do mercado nos próximos 2 anos[...]”. Ele destaca que equipes focadas em tecnologia são complexas e demandam um investimento muito alto e muitas vezes as instituições financeiras não estão capacitadas em um período curto de tempo formar estas equipes

As fintechs que se definem como competidoras acreditam que sua atuação tornará o sistema financeiro mais eficiente e gerará impactos positivos para os clientes, tanto em relação aos preços quanto para a experiência de consumo dos produtos e serviços bancários. Essas fintechs julgam que o sentido de cooperação não está associado a parceria com os bancos, mas sim ao setor como um todo, uma vez que elas definirão novos padrões de consumo e experiência do consumidor que serão absorvidos e implementados pelos bancos.

6.5.3 Fontes de Receita

A geração de receitas é um aspecto importante nos modelos de negócio dos casos selecionados na pesquisa. Suas capacidades de captar clientes e rentabilizar o negócio viabilizam a continuidade e o crescimento das empresas.

A geração de receitas das fintechs pesquisadas é bastante variado e depende do seu segmento de atuação e o direcionamento dos negócios (B2B ou B2C). O quadro 6 apresentado do capítulo anterior identificou que as fintechs B2B rentabilizam seus negócios por projeto realizado, modelo semelhante a empresas tradicionais de empresas TI, enquanto as B2C variam de acordo com seu produto e serviço. Dentre os casos selecionados, apenas a empresa 12, do

segmento de finanças pessoais, estava em período de validação da plataforma e não possuía geração de receitas e se encontrava em período de aceleração.

Identificamos que as fintechs produzem resultados com maior agilidade e menor investimento comparados com os *players* tradicionais. As fintechs B2C monetizam suas operações de diferentes maneiras conforme o segmento e forma de atuação. As receitas geradas são oriundas de operações, acessos, transações realizadas por seus clientes. As margens são reduzidas e dependem de um grande volume de operações. O desafio das fintechs deste tipo é aumentar sua base de clientes a fim de aumentar seu volume de operações e as receitas geradas. Conforme apresentado anteriormente no quadro 2, a geração de receitas depende do segmento de atuação da fintechs. Fintechs B2B possuem um menor número de clientes e projetos customizados para cada cliente com um valor elevado.

Por exemplo, as receitas da fintech 1 do segmento de meios de pagamento são geradas através da cobrança de 3,9% sobre a transação realizada no cartão de crédito. No caso da fintech 4 de busca de investimento, suas receitas decorrem da geração de *leads*¹² e publicidade. Este modelo é o mesmo utilizado empresas como Buscapé, Trivago, Facebook e Instagram.

As do segmento de câmbio têm suas receitas geradas através do recebimento de uma comissão paga pela instituição financeira por realização de operação. A fintech do segmento de investimento cobra uma taxa de administração de 0,8% sobre seus fundos e a do segmento de criptomoedas uma taxa de performance.

6.5.4 Canais de Marketing e Marca

O desenvolvimento da marca e os canais de marketing utilizados pelas fintechs, considerando sua natureza tecnológica e o perfil de cliente, possuem uma dinâmica diferente das instituições financeiras tradicionais. Muitos entrevistados quando questionadas sobre sua estratégia quanto a construção da marca destacaram o caso do Nubank – cujos sócios afirmam não terem realizado nenhum investimento em marketing e ficou rapidamente conhecida no

¹² Consiste no redirecionamento do usuário que realiza determinado comportamento na página da empresa recebedora da receita. No caso fintech 4, a geração dos *leads* ocorre quando o cliente é redirecionado pela empresa ao site de um banco, corretora ou financeira.

mercado como uma das principais fintechs – embora salientaram que tratasse de um caso especial dentro do universo das fintechs.

Com exceção das fintechs B2B, todas as B2C identificaram o marketing digital como principal ferramenta para prospecção de novos clientes. Algumas fintechs realizam ações comerciais e eventos e consideram que premiações, reportagens em jornais e revistas especializadas também são importantes da divulgação da empresa.

Identificamos que a principal ferramenta comercial utilizada pelas empresas é o marketing digital. Neste contexto destaca-se o *AdWords*, Facebook, criação de conteúdo, patrocínio de *blogs* como principais formas utilizadas de marketing digital. A fintech 4 destacou que desenvolveu indicadores de desempenho que identificam quais canais trazem retorno para a empresa a medida que a empresa ganha escala em seus negócios.

Os profissionais especializados marketing digital, design e experiência dos usuários são citados por grande parte das fintechs pesquisadas como importantes para o processo de crescimento da empresa e atuam muito próximos das áreas de tecnologia. A prospecção de novos clientes para as fintech B2C é ponto crítico, uma vez que a plataforma já foi desenvolvida e a empresa busca crescimento de suas receitas.

A fintech 8, por exemplo, realiza a análise de perfil de diversos clientes de sua base de dados para identificar perfis de clientes conforme sua taxa de atividade. Desta forma foi possível tomar ações de marketing (telefone, chat e e-mail) para incrementar o volume de operações. A fintech 1, por exemplo, identificou que o canal de comunicação com os clientes não era satisfatório e desenvolveu um novo canal que possibilitou o reconhecimento mais ágil de problemas enfrentados pelos clientes no reconhecimento de funções do aplicativo.

Identificamos que as fintechs consideram a marca como importante em seu posicionamento de mercado. O ambiente do setor financeiro necessita de que os clientes tenham segurança e confiem nas empresas em que operam. As instituições financeiras possuem uma imagem de solidez e segurança superior as fintechs, embora o crescimento do seu ecossistema vem reduzindo esta vantagem competitiva das instituições financeiras tradicionais.

Em geral, os entrevistados demonstraram uma grande preocupação no processo de construção de marca para consolidar sua imagem de confiança no mercado. Foi destacado que existe uma grande associação da marca com a segurança perante o consumidor. Fintechs que se

posicionam no setor como *marketplaces*, necessitam de credibilidade e a marca tem grande relevância, tanto para os clientes, investidores e parceiros.

O sócio fundador da fintech 3 afirmou que “[...] a marca é sempre importante, mas é muito difícil de criar *branding*[...]”. Segundo ele, grande parte das ações da área comercial está muito direcionado a criação de *branding*. O entrevistado destaca que os custos de ações nos meios digitais são menores e atingem um número maior de pessoas, embora ele destaque que as ações em eventos e feiras sejam mais custosas e atinjam um número bem menor, estas ações têm um papel muito importante de desenvolvimento da marca.

Ele reiterou que o processo de desenvolvimento da marca está diretamente relacionado ao nível de confiança das pessoas em operar com a plataforma. Ele compara os processos de desenvolvimento da marca dos diferentes segmentos. O segmento de investimentos, por exemplo, envolve uma ação do cliente de confiança de gestão de seus recursos, sendo um modelo bem distinto de empresas que oferecem crédito ou algum outro serviço, como por exemplo o Nubank.

Constatamos que a construção da marca é impactada positivamente durante os processos de aceleração e premiações realizadas nacionalmente e internacionalmente. A associação a uma grande instituição financeira, principalmente no estágio inicial da fintech, reflete na atenção de investidores e no interesse de clientes considerados chave, os quais influenciam novos clientes a utilizarem a plataforma

Em resumo, a marca tem papel muito relevante. Além de promoverem o negócio em si, o fortalecimento das marcas relacionadas às fintechs consolidam perante aos clientes a confiança sobre a atuação destas empresas no mercado.

6.6 DESEMPENHO

A análise dos aspectos relacionados ao desempenho discorreu através de questões relacionadas aos resultados realizados pelas empresas versus os resultados esperados, suas previsões de crescimento, posicionamentos de mercado, estratégias e objetivos. Neste aspecto, ratificamos a limitação das informações coletadas, embora os dados coletados possibilitaram a análise de informações importantes sobre as fintechs.

A definição das estratégias é realizada baseado nas percepções de mercado dos sócios. Considerando a importância e a confidencialidades de informações relacionadas a estratégias das empresas e a limitação informações expostas pelos entrevistados, identificamos através das

entrevistas que as ações tomadas pelas empresas a curto prazo buscam uma consolidação da sua atuação no segmento onde atuam, seja via aumento da base de clientes, aperfeiçoamento do produto ou desenvolvimento de novos produtos do mesmo segmento.

O estabelecimento de objetivos a longo prazo é muito complexo dado que o ambiente financeiro e das fintechs é extremamente dinâmico. A definição de estratégias a longo prazo depende a visão dos sócios de como o setor bancário estará organizado e posicionamento atual e futuro da empresa neste contexto. A identificação das estratégias de longo prazo é mais clara nas fintechs mais maduras no mercado, como o caso das que possuem modelos B2B nesta pesquisa.

Conforme visto na seção da 6.2 de operação, os indicadores de desempenho utilizados variam entre as fintechs pesquisadas em decorrência dos diferentes segmentos e modelos de negócio e as variáveis utilizadas para geração de indicadores de desempenho são constantemente redefinidas.

Conforme citamos anteriormente, as métricas mais citadas e utilizadas para definição de estratégias estão nos usuários ativos, ou seja, clientes cadastrados e que utilizam o serviço e no ticket médio de operações realizadas/concluídas. A melhora da performance das fintechs, além das ações corretas de marketing, o entrevistado da fintech 1 destacou a necessidade de incorporar no cliente brasileiro a cultura de utilização dessas novas plataformas em detrimento dos tradicionais bancos.

Quanto a previsão de metas de crescimento, retificamos a dificuldade de definir métricas confiáveis, uma vez que muitas das variáveis são desconhecidas pelas empresas. A definição de metas de longo prazo é prejudicada considerando o dinamismo do mercado em que estão inseridas. O entrevistado da fintech 1 destacou que “[...]é muito complicado definir modelos confiáveis uma vez que muitas das variáveis são desconhecidas[...]”. O entrevistado da fintech 2, na mesma linha, destacou a dificuldade de realizar previsões em relação às metas de crescimento da empresa. Ele diz que “[...]não há certeza de nenhuma variável [...] nenhuma variável é conhecida[...]”.

Outro exemplo a ser apresentado, é o da fintech 10 do segmento de criptomoedas. A empresa realizou seu planejamento considerando metas anuais, entretanto base anual foi considerada inadequada dada imprevisibilidade e o grande crescimento em curto espaço de tempo. Atualmente, as metas são muito flexíveis e elevadas e as métricas utilizadas são o ticket médio e número de clientes, sendo que as metas são revisadas mensalmente. Dado o histórico de

informações disponíveis, as metas são definidas considerando os resultados obtidos no mês anterior.

A fintech 7 destacou que a estratégia da empresa “[...]busca a curto prazo se consolidar com o modelo de negócio existente[...]”, através do desenvolvimento da plataforma com o objetivo de “[...]aumentar sua base de clientes e expandir suas operações globalmente[...]”, embora considere “[...]a longo prazo expandir o portfólio de produtos e serviços[...]”.

Desta forma, destacamos como fatores críticos para o sucesso das fintechs o acompanhamento dos processos através de indicadores confiáveis de desempenho da empresa. A busca de clientes e o desenvolvimento de métricas para aferir desempenho, especialmente nos modelos B2C, são um grande desafio da fintechs. Além disso, destacamos a utilização de KPIs que englobam diversas esferas do negócio e consideram os dados coletados durante toda a operação do negócio que auxiliam em tomadas de decisão.

As ações estratégicas estão mais direcionadas para objetivos de curto prazo que buscam consolidação no mercado considerando seu posicionando de mercado atual. No médio e longo, as ações estratégicas das fintechs são direcionadas ao desenvolvimento de novos produtos e expansão para novos mercados.

Considerando os aspectos tecnológico, as empresas especializadas em tecnologia e automação bancária possuem um papel de destaque no cenário internacional. Desta maneira, fintechs B2B possuem grande potencial de atuarem em outros mercados e evidenciaram em suas entrevistas o objetivo a longo prazo expandir suas operações para o exterior.

Constatamos que o sucesso das fintechs está diretamente relacionado a sua capacidade de captar clientes, e ter acesso a fontes de financiamento e credibilidade junto ao mercado. Apesar das dificuldades expostas pelos entrevistados, as fintechs selecionadas indicaram, sem citar números, crescimento exponencial em suas operações e acima do previsto conforme suas metas estabelecidas.

7 ECOSSISTEMA DAS FINTECHS E TENDÊNCIAS DO MERCADO

A posição do Brasil como principal polo de fintechs na América Latina e seu destaque global relação a tecnologia bancária resulta em um ambiente sólido das diversas empresas de tecnologia que participam do processo de desenvolvimento tecnológico do sistema bancário e financeiro.

As contribuições das empresas do ecossistema das fintechs auxiliaram e completaram os dados coletados durante a pesquisa. Aspectos relacionados a forma de atuação, o relacionamento com as instituições financeiras, regulação e investimentos foram abordados pelas empresas do ecossistema entrevistadas. A análise dos diferentes aspectos apresentados no capítulo anterior possibilitou identificar as principais características da forma de atuação das fintechs. Neste capítulo, trazemos as impressões coletadas junto as empresas do ecossistema.

Considerando que o processo de evolução do setor bancário e financeiro é contínuo e que a identificação de tendências é muito importante para definição de estratégias e posicionamento de mercado para todos os agentes do setor, o capítulo finaliza com as tendências do setor.

7.1 IMPRESSÕES DAS EMPRESAS DO ECOSISTEMA

Quanto a atuação das fintechs, identificamos que o ponto em comum das novas empresas está no foco em um problema específico e na resolução mais ágil, em teoria, que os grandes bancos.

Outra característica em comum importante levantada pelas empresas do ecossistema é a necessidade de volume elevado de negócios uma vez que as margens são muito reduzidas. A ABFintechs relatou que vê esta situação como uma oportunidade para os bancos desenvolverem parcerias com as fintechs.

O perfil dos fundadores de fintechs são profissionais com alguma experiência, geralmente oriundos de bancos ou do mercado financeiro. Essa característica das fintechs reflete em gestores mais preparados quando ao potencial da empresa e seu real valor de mercado.

O entrevistado da aceleradora ressaltou que o modelo que as fintechs operam “[...] não é conceitual, é prático[...]”. Segundo ele, os conceitos iniciais de produtos e serviços são colocados no mercado e são desenvolvidos ao longo do tempo. Ele destacou que o processo de desenvolvimento do produto das fintechs é contínuo e existe um processo natural de aprendizado dessas empresas, embora alerte que tais problemas enfrentados não podem estar em níveis que inviabilizem a operação da empresa e a confiança dos clientes que utilizam a plataforma. Ele complementa afirmando que as fintechs estão incluídas em um ecossistema de muita incerteza, desta maneira, a definição de metas é complicada. Em termos de resultados, o desempenho das empresas varia bastante durante o processo de aceleração. Além disso, diferente de outros mercados, as fintechs atuam em um setor muito maduro, sendo muito importante o pleno conhecimento do mercado que atuam.

Em termos de tomada de decisão, as empresas são formadas por mais de um sócio e as definições do planejamento, estratégias e outras decisões são realizadas em conjunto e de maneira ágil. Destaca-se a importância do bom relacionamento dos sócios e um elevado conhecimento do mercado como fatores de sucesso das fintechs. Além disso, a formação de uma equipe capacitada

e a definição de um planejamento bem estruturado são fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento das empresas desta natureza.

Quanto a consolidação de mercado, identificamos que a “taxa de mortalidade” das fintechs é alta, ou seja, muitas empresas não conseguem sobreviver no mercado. Segundo a diretora da ABFintechs, muitas empresas não ultrapassam o chamado “vale da morte”, período onde a empresa busca consolidação do mercado a aumento de sua base de clientes e escala dos serviços. Segundo ela, as parcerias com os bancos são uma excelente oportunidade para as fintechs sobreviverem a este período.

Outro ponto importante destacado sobre o papel das fintechs é o impacto social em relação os serviços financeiros. Embora as fintechs mais conhecidas tenha produtos considerados “sofisticados” como investimentos e cartões de crédito, uma gama importante empresas é focada em produtos e serviços aos clientes desbancarizados.

7.1.1 Relação com as Instituições Bancárias e Financeiras

Segundo a consultoria entrevistada, o desafio dos bancos é aprender e assimilar com esses novos modelos de negócio. O entrevistado destacou que qualquer empresa, que atue ou utilize serviços financeiros podem ter sinergias com as fintechs.

O modelo das aceleradoras vêm sendo utilizado pelos bancos para agregar à suas estruturas empresas de tecnologia financeira que possam gerar valor em seus negócios. O ecossistema gerado pelas aceleradoras possibilita as fintech o desenvolvimento de suas capacidades, acesso a novas tecnologias e uma troca de experiências com outras empresas em diferente estágio de desenvolvimento, além da construção de parcerias comerciais e networking do setor.

A consultoria destacou que as instituições financeiras se posicionarão das seguintes maneiras: Investimento, parceria, aquisição ou relacionamento comercial. A visão das fintechs como competidoras ou colaboradoras deve ser analisada da ótica das oportunidades e das ameaças. Do ponto de vista das oportunidades, as fintechs podem ser vistas como um surgimento de capacidades e tecnologias que podem ser incorporadas e agregar valor aos produtos e serviços dos bancos. Sob a ótica das ameaças, a mudança rápida do comportamento dos clientes de buscar alternativas aos bancos tradicionais especialmente em decorrência da oferta de uma nova

experiência ao consumir mais alinhada as expectativas dos clientes no ambiente digital e a redução de receitas dos bancos.

A consultoria reiterou a posição da ABFintechs e salientou a importância da parcerias e integração entre fintechs e bancos. A integração com o sistema financeiro, especialmente com os bancos tradicionais, beneficia todo o setor financeiro e também toda a sociedade.

Segundo a ABFintechs, muitas fintechs, em algum momento do seu desenvolvimento, necessitarão uma integração com bancos, processo esse muitas vezes complexo e “mal visto pelos bancos” segundo o diretor da aceleradora entrevistada. São identificadas barreiras neste sentido, além da regulamentação associada às diferentes naturezas de atuação.

A ABFIN não enxerga a relação dos bancos e as fintechs como conflitante e de concorrência, embora identifique uma possível ameaça dessas empresas aos bancos tradicionais. Ela considera uma “[...]ameaça saudável[...]” e força “[...]uma melhoria de processos dos grandes bancos e melhora nos preços e serviços[...]”.

A consultoria afirma que o grande papel das fintechs no setor financeiro será agregar valor, seja através de uma atuação voltada a soluções automatizadas, ou na otimização de processos de TI dentro do ambiente dos bancos. O papel dos bancos será de atuar como uma plataforma de soluções para os clientes que englobam os diversos modelos de negócios existentes. A consultoria destacou que as fintechs são “[...]componente chave para esse mundo digital[...]” uma vez que possibilitam processos mais ágeis em relação aos bancos

Outra característica em comum importante das fintechs, diferente das outras *startups*, é a necessidade de volume elevado de negócios uma vez que as margens são muito reduzidas, uma vez que as fontes de receitas das fintechs, considerando os diferentes tipos de produtos e serviços, representam tickets médio baixos sendo necessário escala na geração de receitas. Este contexto sugere uma oportunidade para os bancos desenvolverem parcerias com as fintechs.

O entrevistado da aceleradora acredita que os bancos continuarão como protagonistas no setor. Ele indicou as iniciativas do Itaú Unibanco através do Cubo, do Bradesco com o InovaBra, o Santander com seu programa de aceleração. Segundo ele, isso demonstra que os bancos estão enxergando o processo e identificando em suas estruturas e seus processos internos a atuação das fintechs. A mudança do setor irá ocorrer da integração dos grandes bancos com a inovação das *startups*. A colaboração entre bancos e fintechs será o fator determinante para a mudança do setor. Ele destaca que sendo um setor bastante consolidado, essas empresas não buscam

reinventar o sistema financeiro. Embora algumas empresas atuem como competidoras, grande parte delas atuam como *marketplace* e possuem algum tipo de relação com os bancos ou algum agente do mercado financeiro

O executivo da consultoria identifica que bancos em seus novos modelos de negócio terão como principal ativo as informações da sua base de clientes. Ela afirma que “[...]os bancos não trabalharão com dinheiro, mas com informação[...]”. Segundo a consultoria, a transformação da indústria bancária ocorrerá através das Plataformas Digitais, Fintechs e os *Robot Advisors*.

Os aspectos levantados pelas empresas do ecossistema corroboram com os dados coletados com fintechs selecionadas. Com a entrada das fintechs no setor, julgamos que o resultado será um grande aumento da eficiência do setor decorrente das novas tecnologias.

7.1.2 Regulação

As instituições financeiras se beneficiam da regulação vigente uma vez que muitas atividades financeiras necessitam de agentes devidamente autorizados pelo Banco Central. A solução encontrada pelas fintechs é através do desenvolvimento de parcerias com corretoras e bancos a fim de viabilizar suas atividades. Do ponto de vista das instituições financeiras, a dependência quanto a determinados serviços reflete na geração de receitas provenientes da atuação fintechs.

Cabe destacar que existe um movimento de adequação da legislação a fim de viabilizar a atuação das fintechs no mercado, entretanto, os mecanismos que asseguram a confiabilidade, segurança e solidez do setor bancário dificilmente serão modificados.

A ABFintechs destacou que existe uma grande abertura dos órgãos reguladores para debate e sugestões no desenvolvimento da legislação em decorrência do aumento da participação das empresas de tecnologia financeira no mercado.

Embora os processos de regulação estejam sendo flexibilizados, consideramos que as fintechs não substituirão os bancos, sendo um dos motivos a regulamentação associada ao setor.

7.1.3 Investimentos

Sobre investimentos em fintechs, a aceleradora afirmou que “[...] dinheiro no mercado existe, ainda mais para fintechs[...]”, ou seja, há disponibilidade de recursos no mercado para o desenvolvimento dessas empresas. Entretanto, as fintechs para terem acesso a investimento necessitam demonstrar a viabilidade da proposta e sua capacidade de executá-la. Verificamos que as fintechs direcionadas para o B2C podem ter maiores dificuldades que as fintechs B2B, tanto no negócio em si quanto no levantamento de investimentos.

As fintechs, antes ou durante o processo de aceleração, devem analisar a participação e a importância de um investidor externo no negócio. A identificação do potencial do negócio e valor real da empresa devem ser claramente identificados a fim de que o resultado da entrada de um investidor externo e a participação em determinados modelos de aceleração sejam benéficos para o desenvolvimento da empresa e o interesse dos sócios.

7.2 TENDÊNCIAS DO SETOR

Segundo a Skan et al. (2015), a abertura é o ponto central da revolução digital. Para empresas de grande porte a abertura representa um engajamento com soluções tecnológicas externas, conhecimentos e recursos apenas possíveis com a disponibilização de propriedade intelectual própria para empresas inovadoras fora da estrutura da empresa a fim de possibilitar novas ideias, mudanças na cultura organizacional, novas capacidades e exploração novas áreas de conhecimento. A colaboração visa construir um elo entre diferentes indústrias e distintos pontos de vista a fim de identificar novas formas de geração de valor. O conceito tradicional de colaboração no setor buscava somente o estabelecimento de parcerias dentro do próprio setor em segmento marginais ao *core business*, especialmente para redução de custos e gerar novas oportunidades dentro do mesmo mercado. Ainda segundo os autores, o capital de risco é fator

crucial nos modelos de inovação das fintechs. O desenvolvimento das empresas de serviços financeiros depende destes recursos para gerar inovações e diferentes modelos de negócios.

Skan et al. (2016) identificou três estratégias importantes para aumentar as oportunidades de sucesso decorrente da revolução digital: atuação aberta (*Act Open*), colaboração e investimento. Embora nenhuma estratégia possa ser definitiva, as grandes mudanças que envolve o ambiente financeiro levam os bancos a adotarem posições de acordo com o provável futuro que se desenha. A curto prazo, os autores salientam a importância em investimentos em tecnologias existentes possíveis de adaptação ao setor bancário e a inclusão definitiva da disrupção digital e dinâmica da indústria na agenda de liderança da empresa. A médio prazo, além da continuidade dos investimentos realizados e os resultados obtidos decorrentes de investimentos realizados em anos anteriores, os bancos devem centralizar esforços no comportamento digital de seus consumidores como estratégia corporativa. O desenvolvimento de pessoal especializado será necessário para atender ao novo ambiente do mercado.

No longo prazo, o banco necessitará considerar como expandirá sua atuação para desenvolver ambientes que envolvam seus clientes, tornando-se relevantes para seus consumidores, mesmo que reduzam receitas de curto-prazo. Os riscos associados ao investimento em tecnologia aumentarão. Segundo a Miklos et al. (2016), as estratégias tanto dos bancos quanto das fintechs estão nas mudanças a longo prazo natureza da competição e dos modelos de negócio.

Ullmanann (2016) acredita que os bancos operarão como plataformas integradoras de serviço às empresas do seu ecossistema, não somente as fintechs, assim como já ocorre com empresas como UBER e Amazon, que hoje se posicionam como uma grande plataforma integradoras de serviço. No ponto de vista do entrevistado, os bancos realizam algo semelhante com as empresas do seu ecossistema. As fintechs, dentro desta expectativa, atuarão com um modelo de desenvolvimento aberto (*open-source* e APIs) e desenvolverão seus produtos seguindo as expectativas dos clientes, todavia, a base legal, regulação e concessão seguirá a cargo dos bancos, O entrevistado afirma que “[...]os bancos seguirão um mercado forte como ocorre hoje[...]”.

Segundo Torrens (2017) os bancos estão em uma posição excepcionalmente privilegiada na indústria financeira, uma vez que possuem uma imensa quantidade de dados confiáveis, quantificáveis e principalmente monetizáveis. O desafio dos bancos neste cenário é inovar nos setores de dados. Além das empresas emergentes, os gigantes da internet (Google, Apple,

Facebook e Amazon, etc.) são grandes ameaças da revolução de dados que outros setores já iniciaram. Segundo o autor, instituições bancárias são organizações empresariais e de cultura não projetada para inovação rápida, existe uma escassez de pessoal especializado em engenharia de software e ciência de dados e uma infraestrutura de TI de centro heterogêneo e difícil.

Do ponto de vista da FEBRABAN (2015), as mudanças que vêm passando o setor indicam um ambiente competitivo bastante diferente no futuro. A entrada das fintechs e a adoção de estratégias dos bancos tradicionais sugerem uma indústria fragmentada e com uma quantidade maior de empresas não bancárias oferecendo serviços financeiros. O setor teria ganhos de eficiência geral em função a níveis elevados de automação e de um ritmo acelerado de melhorias na experiência digital dos clientes. Segundo sugere a entidade, as instituições tradicionais deverão incrementar a experiência de colaboração com toda a sua cadeia, neste caso, fornecedores, parceiros, talentos externos e reguladores.

O cenário prevê um novo padrão organizacional através de uma desenvolvida rede de relacionamentos e uma constante redução de custos e uma simplificação de estruturas e processos; o segundo ponto consiste na consolidação das marcas através do desenvolvimento de competências digitais e foco na experiência do usuário; o terceiro ponto abrange os meios de pagamento – o desenvolvimento do conceito de *blockchain* e a aceitação das moedas digitais tendem a aumentar, mudando não apenas a função monetário, mas também a forma de realizar qualquer tipo de transação; e o quarto ponto consiste processos de negociação e tomada de decisão, uma vez que a automatização demandará um aconselhamento técnico e estratégico especializado no atendimento aos clientes; o último ponto abrange a evolução dos empréstimos por empresas não bancários, denominado *Marketplace Lending*.

A experiência do consumidor se relaciona a experiência que os consumidores possuem em outros setores. Empresas como Google, Apple, Facebook, Amazon e Alibaba oferecem experiência com elevado nível digital e redefinem o benchmark em relação a experiência do cliente. O reconhecimento do valor das informações financeiras dos seus clientes, estas empresas começam a disponibilizar serviços financeiros aos clientes de acordo com a experiência já disponível em outros serviços não financeiros, representando uma grande desvantagem aos bancos em relação a expectativa de seus clientes perante a experiência esperada de seus clientes. (SKAN ET AL., 2016).

Kashyap e Weber (2017) destacam que o ambiente financeiro é altamente dinâmico e identificam cinco pontos de inovação que influenciarão o desenvolvimento da indústria financeira, embora o impacto definitivo desses fatores seja desconhecido: a experiência dos clientes, a conexão Fin & Tech, monetização de dados, criptotecnologias (*blockchain*) e adaptação à regulação.

Segundo Torrens (2017), a ciência de dados aplicada a dados de transações financeiras será o futuro da tecnologia financeira e abrirá novos caminhos de inovação no setor. O cerne da inovação estará na extração do conhecimento dos dados que possam ser utilizados em novas aplicações que atendam às necessidades dos clientes. O novo ecossistema do setor financeiro proposto pelo autor consiste na concentração dos bancos em seu core business, possibilitando que as fintechs desenvolvam novos serviços financeiros sobre dados e serviços bancários, levando a novos modelos de negócio. Ele destaca que em um ambiente de sistemas interconectados cujo o valor está relacionado cada vez mais aos dados e que os bancos devem abrir e oferecer APIs bem estruturados e seguros sobre o qual os inovadores terceirizados podem desenvolver a próxima geração de soluções financeiras. Essa abordagem significa que empresas externas podem inovar em novos serviços financeiros e os bancos mantenham seu core business

Bajer (2017) destaca o crescimento da indústria de *wearables*¹³ como plataforma de inovação da tecnologia financeira. Estes dispositivos consistem em roupas e acessórios que incorporam computadores e tecnologias avançadas. O autor conclui se tratar do maior potencial de consumo desde a invenção dos *smartphones*. Dispositivos como este representam uma potencial revolução para o setor a medida que ficam mais acessíveis.

Embora os bancos estejam sendo pressionados pelas fintechs, essas empresas necessitam e utilizam os bancos tradicionais para suas operações relacionadas aos serviços bancários e sua infraestrutura bancária. As fintechs estão “[...] reinventado a experiência do usuário, a interface do usuário ou o modelo de negócio, mas não a coisa toda [...]”. As fintechs são clientes e, portanto, geram receitas para os bancos. Segundo o autor, este é um modelo de coopetição (concorrência cooperativa), onde as fintechs continuam dependentes dos bancos para suas operações. Ao mesmo tempo que mudam o mercado, elas geram um aumento dos negócios para

¹³ Dispositivo eletrônico pequeno e leve para ser usado, vestido e transportado no corpo do usuário.

os bancos. Neste cenário, os bancos continuam rentabilizando suas operações. (GELIS, 2017, p. 235)

Todavia, embora este cenário pareça favorável aos bancos, Gelis (2017, p. 235) projeta o surgimento de um modelo denominado “*marketplace* bancário” ou “bancos de *FinTech*”. Este novo modelo terá como base cinco elementos base: uma plataforma de *core banking* desenvolvida do zero; uma camada “API” destinada a conectar terceiros; uma infraestrutura e processos de *Compliance*/Centro de Serviços Compartilhados(CSC)¹⁴; uma licença bancária independente de outros e que permita a manutenção de fundos dos clientes sem restrições; uma base de clientes/*Customer Relationship Management* (CRM)¹⁵ com uma equipe de suporte ao cliente.

Em reação aos produtos, estes serão limitados a “fundos de participação” compostos por: contas bancárias, cartões de crédito e débito e *eWallet*. Os demais serviços (investimentos, trading e corretagem, gestão de fortunas, empréstimos, crédito e hipotecas, *crowdfunding* (capital social), seguros, criptomoedas, pagamentos, remessas, câmbio, etc.) serão disponibilizados através de API por diversas empresas do setor, incluindo bancos tradicionais, instituições financeiras e fintechs. Deste modo, a grande preocupação dos bancos é que “[...] se tornem meros *White Labels*¹⁶ no final do processo. Em tal cenário, os bancos não possuem o relacionamento com o cliente e apenas competem em preço, criando uma pressão significativa sobre suas margens e rentabilidade” (GELIS, 2017 p. 236). Segundo o autor, o modelo de “*marketplace* bancário” depende de: uma infraestrutura de tecnologia que se baseia em APIs, *Compliance* e CSC; uma licença bancária e uma base de clientes/CRM. Dentre as variáveis relacionadas, a primeira não é considerada uma barreira, uma vez que, embora um elemento complexo, já existem recursos que possibilitem tais inovações. A segunda depende da confiança acerca do gerenciamento do modelo proposto, sendo necessário que as fintechs tenham sucesso em seus

¹⁴ Conceito utilizado na gestão de negócios e que pode abranger todas as áreas de uma organização. Tem como objetivo ser uma unidade organizacional voltada à criação de estratégias para gestão e melhoria de processos que não são necessariamente o *core business* da empresa, mas que impactam diretamente seus resultados.

¹⁵ Em português, “gestão do relacionamento com o cliente”. Seu objetivo é colocar o cliente no centro dos processos da empresa de modo a viabilizar aquele tipo de percepção que permite antecipar as necessidades atuais e potenciais do cliente.

¹⁶ Produto ou serviço fabricado por uma empresa, mas comercializado por outra. Os produtos ou serviço é adquirido pelo empresa sem marca e é personalizado com a marca, logotipo e identidade do revendedor, permitindo que os clientes associem o produto a empresa revendedora.

diferentes modelos de negócio e construam um alicerce credibilidade para o setor. O terceiro fator, segundo o autor, é o mais complexo. A captação de clientes é um desafio para este novo modelo. Cabe ressaltar que a forma de atuação não representa os denominados “bancos digitais”, uma vez que estes bancos “[...]não possuem um diferencial claro[...]” e “[...] não são atraentes o suficiente para atrair massivamente novos clientes[...]” (GELIS, 2017, p. 237).

Segundo o autor, o modelo de negócio de “*marketplace* bancário” surgirá de uma iniciativa das fintechs e não dos bancos. O autor destaca que tal modelo “[...] é muito disruptivo, e o risco de canibalismo é muito alto para ver um banco assumindo o risco”. (GELIS, 2017, p. 237).

Margaris (2017, p. 239) afirma que “[...]as instituições financeiras do futuro terão que ser muito diferentes das estruturas de hoje se quiserem permanecer competitivas[...]”. A autora define um novo modelo de negócio como “Supermercado de FinTech”. O modelo de diferencia do modelo de negócio das instituições financeiras existentes e se baseia na utilização de fintechs como prestadoras de serviços financeiros.

Neste contexto, consideramos que as fintechs não serão os principais competidores em grande parte dos mercados em que as instituições bancárias e financeiras atuam. Essas instituições possuem condições suficientes para avaliar, adaptar-se e adotar as novas tecnologias mais rapidamente e melhor posicionar-se na nova estrutura do mercado.

Os estudos sugerem que as fintechs se posicionaram como prestadores de serviços financeiros e que haverá uma seleção aberta das melhores fintechs e os melhores pacotes de serviços sob a mesma plataforma integradas as grandes instituições financeiras e seus novos modelos de negócio.

8 CONCLUSÃO

Neste trabalho tínhamos o objetivo de entender o fenômeno das fintechs no Brasil e sua forma de atuação no mercado bancário e financeiro brasileiro. Para isso, foi necessário buscar fontes nacionais e internacionais, as características e o perfil do mercado bancário e financeiro internacional e brasileiro, assim como informações sobre as fintechs no Brasil.

A pesquisa identificou que as fintechs surgem no setor bancário e financeiro em decorrência de um estágio da evolução do mercado, onde a inovação e a introdução novas tecnologias possíveis de aplicação no sistema financeiro pavimentam e possibilitam a emergência de novos modelos de negócio baseados em inovação que permitem a quebra de concentração em setor bastante concentrado, cujo ambiente tradicional vem ganhando cada vez mais arestas tecnológicas. A transformação do setor bancário e financeiro e o fenômeno das fintechs são processos decorrentes de um mesmo vetor: a inovação.

As fintechs conseguiram em um setor muito concentrado introduzir soluções direcionadas a experiência dos clientes utilizando produtos e serviços já oferecidos pelas instituições bancárias e financeiras. A vantagem competitiva das fintechs está no desenvolvimento de soluções

tecnológicas direcionadas a determinados produtos e serviços financeiros com alto nível de automatização, totalmente escaláveis quanto a sua base de clientes, focados na experiência do cliente e com menor custo.

O desenvolvimento das fintechs é um fenômeno global. O Brasil é o principal polo de desenvolvimento dessas empresas na América Latina, o que representa um papel secundário no ecossistema global de fintechs. Os mercados dos EUA, Alemanha, Singapura, Inglaterra e Israel possuem polos avançados de fintechs em suas economias. Diversas iniciativas das fintechs brasileiras são reproduções de modelos de negócio já desenvolvidos no exterior, embora a representatividade do setor bancário e financeiro brasileiro e sua importância na economia nacional possibilite o surgimento de soluções inovadoras a partir das fintechs brasileiras.

A relevância das fintechs no Brasil e a importância do setor bancário e financeiro no Brasil trouxeram à pesquisa argumentos relevantes para buscar entender como essas novas empresas atuam no Brasil.

Para atingir os objetivos estabelecidos¹⁷, realizamos a pesquisa com 11 fintechs brasileiras de diferentes segmentos e estágios de desenvolvimento, 3 empresas do ecossistema das fintechs (uma aceleradora, uma consultoria e uma associação de fintechs) e inúmeras fontes de dados secundários (relatórios, entrevistas, reportagens e artigos)

Analizamos as fintechs através de aspectos gerais sobre a empresa, setor e os responsáveis entrevistados e aspectos específicos em relação a Produto/Serviço, Operação, Gestão, Comercial/Marketing e Desempenho. A análise permitiu que fosse possível esboçar os traços gerais de uma fintech padrão para o sistema bancário e financeiro brasileiro. Considerando os diversos aspectos analisados nesta pesquisa, identificamos diversas características importantes nas diversas fintechs pesquisadas que possibilitaram a proposição de uma fintech padrão no Brasil.

Como identificamos na pesquisa, fintechs com tipos de operação B2B e B2C possuem diferenças entre alguns aspectos de sua atuação, todavia, ambos os tipos de apresentam características em comum que podem ser incorporados em uma fintech padrão no Brasil.

¹⁷ Um quadro-resumo com o detalhamento dos objetivos e resultados encontra-se no Anexo C.

As fintechs brasileiras surgem de iniciativas de profissionais com experiência no mercado financeiro e de tecnologia que identificaram algum ponto específico do sistema financeiro, partindo de um produto ou serviço que as instituições financeiras já ofertam, e oferecem uma solução totalmente direcionada aos clientes através de uma plataforma de interação extremamente amigável e com custos menores que os bancos.

As soluções desenvolvidas são baseadas em uma plataforma de base tecnológica, altamente escaláveis do ponto de vista de captação de clientes, automatizada e de baixo custo de operação. As fintechs, em seu estágio inicial, possuem uma estrutura organizacional centrada em seus sócios fundadores e no processo de desenvolvimento da solução. As fintechs que demonstram potencial em sua solução são selecionadas para participação de processos de aceleração e abreviam determinados estágios do seu desenvolvimento através do *know-how* e experiência das aceleradoras.

Em estágios mais avançados, a estrutura organizacional cresce em número de funcionários e continua concentrada na área de desenvolvimento e tecnologia. As áreas comercial e marketing ganham importância à medida da necessidade de aumento da base de clientes e quando ações de marketing digital são implantadas para atingimento das metas estabelecidas. Os diferentes setores da fintech estão interconectados e a atuação operacional dos sócios fundadores dinamiza e qualifica as decisões tomadas a nível de gestão.

Neste contexto de crescimento rápido, desenvolvimento da solução proposta e maturação da maneira de atuação da empresa, as fintechs ganham credibilidade no segmento onde atuam e atraem investidores externos. A decisão de captar recursos através dos investidores externos depende da visão e da estratégia dos sócios. As fintechs, em algum momento dos seus estágios de desenvolvimento, recorrem aos investidores externos, embora tais investidores não buscam interferir na gestão e na operação da empresa.

A decisão de ir ao mercado é ponto crítico das fintechs. Dado a dinâmica do mercado e por mais detalhado que seja o processo de desenvolvimento da solução, a validação do produto ocorre de maneira prática pelos usuários. Ela precisa estar preparada para correção e aprimoramento rápido da sua solução a fim de não prejudicar sua credibilidade no mercado.

As fintechs consideram que o *core bussines* deve ser realizado inteiramente dentro da empresa. As atividades de desenvolvimento de novos produtos, programação e manutenção não são delegadas a outras empresas.

Os rotinas operacionais e processos são altamente automatizados e digitalizados, possibilitando um crescimento exponencial das operações das fintechs. O desafio dessas empresas é promover a captação de clientes e realização de negócios em uma plataforma com elevada capacidade de operação.

Os principais clientes das fintechs são denominados *millenials*, consumidores de 18 a 34 anos que vivem em um ambiente tecnológico conectado e utilizam *smartfones* para realização de suas rotinas diárias. Entretanto, elas possuem iniciativas para atingir uma base de clientes mais ampla que já utilizam os bancos de varejo, ou até mesmo o desbancarizados.

Durante todo processo de evolução das fintechs, o processo de gestão é ágil, desburocratizado e centralizado nos sócios fundadores da empresa. O processo de tomada de decisão é baseado em indicadores desenvolvidos ao longo do processo de desenvolvimento da fintech e atingem todas as áreas da empresa.

A definição de metas e estratégias estão mais direcionadas ao curto prazo. Dado a dinâmica do mercado e o potencial das fintechs, o estabelecimento de metas a médio e longo prazo são mais difíceis de serem mensuradas e passam por ajustes constantes, embora o desenvolvimento de novos produtos e serviços está incorporado na forma de atuação como uma estratégia de médio e longo prazo.

As fintechs acompanham e promovem as inovações no setor. Elas buscam incorporar tecnologias que além de melhorar o nível de automatização/digitalização de seus processos e rotinas operacionais, melhorem a experiência do cliente na utilização de seus produtos e serviços. Tecnologias como robôs, inteligência artificial e o *machine learning* são tecnologias que as fintechs vem inserindo em seus modelos de negócio.

O relacionamento ou a concorrência com as instituições financeiras é visto como positivo pelas fintechs. Sua atuação no setor pode trazer maior oportunidades de mercado para ambos atores, dada a complementação de vantagens competitivas que cada uma possui.

Considerando o processo de transformação do setor, as fintechs buscam se consolidar no mercado através do crescimento de sua base de clientes, rentabilizar seus negócios e atrair investidores. A segurança das soluções e nível de confiança dos clientes quanto a utilização das plataformas está diretamente relacionada ao nível de sucesso das fintechs. Destacamos também os processos de regulação sobre as fintechs também influenciam neste contexto de consolidação.

Novas tecnologias vêm sendo desenvolvidas e rapidamente são introduzidas no ambiente de negócios do setor bancário financeiro. A capacidade das empresas, tanto fintechs quanto instituições financeiras de utilizar essas novas tecnologias de forma segura e confiável para gerar resultados positivos no negócio é ponto central quanto ao futuro do setor. Além disso, o fenômeno das fintechs e sua atuação no mercado resultam aumento da eficiência do setor como um todo, tanto do ponto de vista da experiência do cliente, quanto da redução dos preços dos produtos/serviços oferecidos aos clientes.

A organização do setor sofrerá mudanças com os ajustes de posicionamento dos bancos em relação às novas empresas. As instituições bancárias e financeiras são protagonistas do setor dado suas grandes vantagens competitivas de possuir uma grande base de clientes e alta capacidade de investimento. Processos de aproximação com as fintechs por parte dos bancos indicam que as inovações desenvolvidas pelas novas empresas serão cada vez mais rapidamente introduzidas dentro do ambiente de negócio dos bancos tradicionais. O processo de evolução digital dos bancos será cada vez mais rápido e suas operações estarão em constante transformação e diretamente influenciados pela atuação das fintechs.

O movimento dos bancos de desenvolverem ambientes receptivos as fintechs dentro de suas estruturas demonstra claramente este processo. O modelo de negócio das fintechs é mais ágil, embora recorra em riscos quanto aos seus resultados do negócio. Obviamente os bancos não buscam alterar totalmente suas estruturas organizacional e tecnológica, entretanto buscam novos modelos de negócio para rentabilizar suas atividades.

O surgimento de bancos totalmente digitais também traz novas características ao setor. Os bancos digitais surgiram com modelos de negócio com o estilo das fintechs, mas com uma proposta mais ampla de produtos e serviços. Essas empresas representam novos players muito competitivos aos bancos considerados tradicionais, embora tais bancos já se encontram, em diferentes estágios, em um processo de evolução digital.

Dentro das transformações do sistema financeiro, a pesquisa identificou que grandes empresas de tecnologia (Google, Facebook, Amazon, etc.) ingressaram no setor financeiro oferecendo soluções financeiras aos seus clientes. A entrada dessas empresas em concorrência com as instituições financeiras resultará em um impacto tão relevante quanto o surgimento das fintechs.

Consideramos que o termo *fintech*, atualmente referido para denominar as empresas aqui estudadas, expandirá seu significado para uma forma ampla, representando um modelo de atuação vigente do setor bancário e financeiro direcionado aos processos de inovação e a transformação das empresas do setor em si. As empresas do setor terão seus modelos de negócio focados na tecnologia financeira (*FinTech*) e novas formas de rentabilização e não exclusivamente na comercialização em produtos e serviços financeiros.

8.1 UMA FINTECH PADRÃO PARA O SISTEMA BANCÁRIO E FINANCEIRO BRASILEIRO

Dentre as características que observamos nas *fintechs* selecionados, foi possível traçar uma *fintech* padrão no Brasil, embora suas limitações devam ser consideradas quanto a quantidade de casos selecionados e os respectivos segmentos de atuação das *fintechs* entrevistadas.

O modelo amplo de *fintech* aqui proposto buscou abranger todos os segmentos de atuação apresentados na pesquisa, embora reconheçamos a possível limitação da proposta vis a vis que os casos selecionados nesta pesquisa não abrangeram todos 16 segmentos relacionados no capítulo 3 e as peculiaridades dos diferentes segmentos.

Devemos ressaltar alguns pontos importantes antes de definir uma *fintech* padrão. Primeiramente, o processo de desenvolvimento financeiro e bancário nos diversos mercados é diferente. O sistema brasileiro, embora bastante avançado em padrões tecnológicos, não se encontra na vanguarda dos serviços e produtos financeiros por inúmeros fatores. Determinadas

inovações dependem de outros fatores que devido ao estágio de desenvolvimento da economia brasileira atingem os consumidores brasileiros mais tardiamente em relação a outros mercados

Segundo ponto importante a ser destacado é sobre o comportamento do consumidor. Embora seja perceptível à mudança de comportamento dos consumidores perante os serviços bancários e financeiros no Brasil, em geral, o acesso a muitos dos serviços oferecidos não atinge a grande massa dos consumidores brasileiros como em outros países. O processo de massificação da realidade das fintechs no Brasil é mais lenta que em outros países.

Também deve ser destacado é a questão da regulação bastante referida durante a pesquisa. Apesar da crise de 2008 houve um crescimento da regulação e controles em todo o sistema financeiro internacional, os níveis de regulação no Brasil para a operação das fintechs são superiores comparados a outros países. Além disso, ressaltamos que as medidas de reestruturação do sistema bancário e financeiro brasileiro adotadas no período pós plano Real permitiram ao setor se desenvolver tanto nos aspectos de confiança no sistema e potencial de negócios quanto no desenvolvimento tecnológico e inovações.

Observamos entre as fintechs selecionadas para a pesquisa que elas possuem dois diferentes tipos de operação. Um tipo direcionado a clientes corporativos (B2B) e outro ao cliente final de varejo (B2C). Embora com direcionamentos de mercado distintos e competências distintas, os modelos de negócio das diferentes fintechs possuíam características gerais semelhantes nos vários aspectos analisados na pesquisa, desde o desenvolvimento de produtos, operação, organização e gestão.

A atuação das fintechs brasileiras resultou em empresas dinâmicas, com profunda base tecnológica, grande potencial de crescimento em prazo curto de tempo, estruturas organizacionais enxutas, plataformas totalmente escaláveis do ponto de vista de sua utilização que oferecem soluções que elevam a experiência do cliente a custos inferiores das instituições financeiras tradicionais. Em suma, foi possível concluir que as fintechs - além de serem novas empresas de tecnologia direcionadas a oferecer soluções inovadoras no mercado bancário financeiro – inovaram através da criação de novos modelos de negócio somente possíveis com o desenvolvimento de tecnologias aplicadas no sistema financeiro.

O quadro 8 apresenta os principais aspectos observados na forma de atuação das fintechs e sintetiza através de um quadro esquema de uma fintech padrão para o mercado brasileiro considerando os casos estudados.

Quadro 9 – Uma fintech padrão brasileira – Quadro Resumo

Aspectos	Características gerais
Perfil e Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento e experiência dos sócios fundadores do segmento onde a fintech atua; • Produto/serviço com potencial comercial perceptível pelo mercado e operação tipo B2B ou B2C; • Participação em processo aceleração e acesso a fontes de investimento; • Desenvolvimento de relacionamento com instituições financeiras; • Impacto da regulação no forma de atuação da fintech.
Produtos e Serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos/serviços da área financeira com base tecnológica intensiva e altamente escalável; • Soluções focadas na experiência do cliente e desenvolvidos internamente; • Não há inovação do ponto de vista do produto/serviço, mas sim na plataforma de comercialização e na experiência do usuário; • Validação do produto/serviço ocorre no mercado e importância de correções rápidas e melhorias constantes pela empresa.
Operação	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura operacional baseada na área de desenvolvimento/programação/tecnologia e concentração a maior parte do corpo funcional da empresa; • Alto grau de automatização e digitalização dos processos e rotinas operacionais; • Rotinas operacionais focadas no aprimoramento das soluções existentes e desenvolvimento de novos produtos/serviços; • Desenvolvimento contínuo de métodos de mensuração e definição de indicadores de desempenho.
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão ágil e desburocratizada. • Processo de tomada de decisão rápido e sem interferência dos investidores externos; • Importância da atuação gerencial e operacional dos sócios fundadores; • Fluxo rápido de informações entre os níveis estratégico, gerencial e operacional da empresa.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura comercial e de marketing depende no nível de desenvolvimento da fintech; • Marketing digital é a principal ferramenta utilizada para captação de fidelização dos clientes; • Importância do desenvolvimento da marca; • Ações de marketing direcionadas para os <i>millenials</i>.
Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de estratégias focadas para objetivos de curto prazo que visam a captação de clientes e consolidação no mercado; • Objetivos de médio e longo prazo direcionados para desenvolvimento de novos produtos e expansão para novos mercados; • Definição de metas é complexa e constantemente reavaliada dada a imprevisibilidade das variáveis que influenciam o crescimento da empresa; • Dependência da captação de clientes. Necessidade de volume elevado de operações dado o ticket médio baixo das fontes de receita.

Fonte: Elaborado pelo autor

8.2 LIMITAÇÕES

Considerando o grande número de segmentos de atuação das fintechs e o fato das entrevistas realizadas tenham considerados fintechs de diferentes segmentos, a condução das entrevistas buscou identificar aspectos em comum entre as empresas pesquisadas. A restrição de tempo dos entrevistados limitou o grau de profundidade em abordar determinados assuntos propostos no instrumento de pesquisa. Coletamos um grande volume de dados considerando especificidades dos diferentes modelos de negócio das fintechs selecionadas, embora não necessários aos propósitos da pesquisa, contribuíram para melhor conhecimento dos diferentes segmentos e identificação de temas para futuras pesquisas.

A análise de fintechs de diferentes segmentos não limitou a identificação de características em comum entre empresas com diferentes estruturas, diferentes produtos e serviços, distintos estágios de desenvolvimento e perfil de clientes. Todavia, a análise das fintechs por segmento de atuação possibilitaria uma análise mais completa que uma análise generalista como a realizada nesta pesquisa. Tal entendimento só foi possível durante a análise dos resultados da pesquisa.

Embora os entrevistados mostraram-se dispostos para participarem da pesquisa, sua disponibilidade mostrou-se restrita em diversas ocasiões e foi necessário reagendar diversas entrevistas em decorrência de outros compromissos dos entrevistados. O cronograma previamente estabelecido para a coleta de dados teve que ser revisado.

Questões relacionados a decisões estratégicas e de posicionamento de mercado, resultados e desempenho foram respondidas com restrições de informações. Diversas fintechs consideraram que determinadas informações eram consideradas de interesse interno. Tal posicionamento é totalmente compreensível por parte dos entrevistados e não prejudicaram o atingimento dos objetivos propostos pela pesquisa.

8.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E NOVAS PESQUISAS

Considerando um novo ambiente de incentivo ao empreendedorismo no Brasil e aos diversos fatores micro e macroeconômicos que induzem ao surgimento de novas empresas, especialmente com modelos de negócios alinhados à tecnologia, esta pesquisa identificou que a criação e sustentabilidade das empresas que atuam no setor bancário e financeiro precisam de profissionais capacitados e com experiência de mercado. Os modelos de negócio das fintechs são definidos ao longo do seu período de desenvolvimento, sendo seu planejamento e o conhecimento de mercado determinantes para essas empresas. As fintechs estudadas são - embora em sua maioria empresas recentes - empresas que alcançaram um nível de maturação relevante dentro do ecossistema das fintechs e no setor bancário e financeiro brasileiro.

Os resultados obtidos desta pesquisa possibilitam aos futuros empreendedores identificar aspectos relevantes para construção de um plano de negócio consistente. Aos profissionais do setor, este trabalho oferece informações importantes sobre o desenvolvimento de campos de atuação profissional, reposicionamento de mercado e possíveis planos de carreira no ambiente bancário e financeiro. E aos pesquisadores, o estudo representa uma referência sobre um assunto recente e com grande potencial de estudo.

No que se refere às sugestões de pesquisas futuras, destaca-se o amplo universo das fintechs e seu ecossistema. A atuação das fintechs, considerando os diversos segmentos, possibilitam diversas linhas de pesquisa sobre o assunto. Identificamos através dos dados coletados na pesquisa especificidades dos diferentes segmentos de atuação e tipos de operação.

Observamos pelos casos selecionados que existem dois tipos de operação preponderantes das fintechs: B2B e B2C. Essa observação foi corroborada pelas empresas entrevistadas que possuem uma visão mais ampla do ecossistema que reforçaram que as categorias de produtos e serviços oferecidos pelas fintechs estão direcionados para um segmento corporativo e outro direcionado para o mercado de varejo. Sugerimos uma análise específica das fintechs considerando cada um dos tipos de operação. Embora características em comum puderam ser observadas nesta pesquisa, novas pesquisas seriam importantes considerando que os mercados de varejo e corporativo possuem características distintas e representam diferentes competências para as fintechs B2B e B2C.

As entrevistas realizadas identificaram que as fintechs B2B atuam com um maior nível de contato com os bancos e seus processos de integração com as instituições financeiras são complexos e caracterizam um tema de pesquisa relevante.

Observamos que a maioria das fintechs pesquisadas participaram de processos de aceleração. A atuação das aceleradoras mostrou-se bastante relevante para o desenvolvimento das fintechs. Ainda que essas empresas atuem com diversos tipos de *startups*, o processo de desenvolvimento específico das fintechs possivelmente possui suas peculiaridades quanto ao seu processo de aceleração. Respalhando este ponto, estão as iniciativas das maiores instituições bancárias de criação ambientes de aproximação e desenvolvimento de fintechs. A partir da pesquisa aqui realizada, sugerimos o desenvolvimento de pesquisa que trate especificamente dos processos de aceleração das fintechs no Brasil.

REFERÊNCIAS

- AKKIZIDIS, I; STAGARS, M. **Marketplace Lending, Financial Analysis, and the Future of Credit. Marketplace Lending, Financial Analysis, And The Future Of Credit: Integration, Profitability And Risk Management**, [s.l.], p.83-88, 4 jan. 2016. Wiley-Blackwell. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/9781119099437>>. Acesso em: 20 ago. 2017.
- ALLEN, F.; GALE, D. **Competition and Financial Stability**. Cambridge, MA: MIT, 2003. Disponível em: <<http://archive.nyu.edu/bitstream/2451/27019/3/S-FI-03-06.pdf.txt> >. Acesso em: 23 mai. 2017.
- ARAÚJO, B. C.; SOUSA, R. A. F. **Market leadership in Brazil's ICT sector: the cases of Totvs and Positivo**. Ipea, Brasília, v. 1, n. 197, p.1-56, jan. 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FINTECHS. **Quem somos**. 2017. Disponível em: <<https://www.abfintechs.com.br/sobre>>. Acesso em: 02 fev. 2017.
- BADEN-FULLER, C.; HAEFLIGER, S.. Business Models and Technological Innovation. **Long Range Planning**,[s.l.], v. 46, n. 6, p.419-426, dez. 2013. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>>. Acesso em: 15 ago. 2017
- BAIN, J. S. **Industrial Organization**. 2ed. Berkeley: Jonh Wiley & Sons, 1968.
- BAJER, D. E. Inovações FinTech para Wearables. In: CHISHTI, S.; BARBERIS, J. (Coord.). **A revolução FINTECH: O manual das startups financeiras**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 131-133.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Concentração Bancária, Lucratividade e Risco Sistêmico: Uma abordagem de contágio indireto. In: _____. **Banco Central do Brasil: Relatório de Economia Bancária e Crédito 2008**. Brasília, 2008. p. 49-61. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pec/depep/spread/REBC_2011.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2017.
- BECK, T.; KUNT, A. D.; LEVINE, R. Bank Concentration and Crises. **NBER Working Paper Series**, Cambridge, 2003. Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w9921.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2017.
- BERGER, A. N.; KLAPPER, L. F.; TURK-ARISS, R. **Bank Competition and Financial Stability**. Washington: World Bank, 2008. (Policy Research Working Paper, 4696). Disponível em: <<http://archive.nyu.edu/bitstream/2451/27019/3/S-FI-03-06.pdf.txt> >. Acesso em: 23 mai. 2017.
- CAMARGO, P. O. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

CARVALHEIRO, N.; TAVARES, M. A. R. M. **O Setor Bancário Brasileiro: Alguns Aspectos do Crescimento e da Concentração.** São Paulo: FIPE/USP, 1985.

CHESBROUGH, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 43, n. 2-3, p.354-363, abr. 2010. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>>. Acesso em: 26 abr. 2017.

CORAZZA, G. **Crise e Reestruturação Bancária no Brasil.** Porto Alegre: UFRGS, 2000. Projeto de Pesquisa “Banco Central e Sistema Financeiro: crise e supervisão bancária no Brasil”, CNPq. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/PPGE/pcientifica/2000_08.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2017

CORCORAN, D. Avoka: Um sucesso instantâneo, 13 anos em produção. In: CHISHTI, S.; BARBERIS, J. (Coord.). **A revolução FINTECH: O manual das startups financeiras.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 198-200.

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

DATHEIN, R. **De Bretton Woods à globalização financeira: evolução, crise e perspectivas do sistema monetário internacional.** 2003. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/fce/wp-content/uploads/2017/02/TD05_2003_dathein.pdf>. Acesso em: 30 set. 2017.

DAVID, C.: Caio David: depoimento [out. 2016]. Entrevistador: A. Taiar. São Paulo: PWC, 2016. Entrevista concedida ao IMPACTO DAS FINTECHS SERVIÇOS FINANCEIROS DESAFIOS CORPORATIVOS PWC. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=GcFndPjObIE>>. Acesso em: 10 set. 2017

DELLOITTE (2015). **Banking Reimagined – How Disruptive Forces Will Radically Transform the Industry in the Decade Ahead. Australia.** 2016. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/financial-services/deloitte-au-fs-banking-industry-outlook-future-of-banking-250316.pdf>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

DESHARNAIS, D. Reescrevendo o acordo – o acordo adiante para cadeias de suprimento B2B. In: CHISHTI, S.; BARBERIS, J. (Coord.). **A revolução FINTECH: O manual das startups financeiras.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 88-91.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2016.** São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Relatorio%20-%20Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202015.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2017

_____. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2015.** São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Relatorio%20-%20Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202015.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2017.

_____. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Relatorio%20-%20Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202017.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2017

_____. **Revista CIAB FEBRABAN**. Ed. 64. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.ciab.org.br/publicacoes/edicao/64> Acesso em: 21 out. 2016.

FEDERAL RESERVE. **Customers and Mobile Financial Services 2016**. Washington DC, USA, 2016. Disponível em: <<https://www.federalreserve.gov/econresdata/consumers-and-mobile-financial-services-report-201603.pdf>> Acesso em: 21 abr. 2017.

FINNOVISTA. **Fintech Radar Brasil**. 2016. Disponível em: <<https://www.finnovista.com/fintechradarbrasil/>>. Acesso em: 13 mai. 2017.

FINTECH DAY, 1., 2017, Porto Alegre, RS.

FINTECHLAB. **Report FintechLab**. 2016. São Paulo. Disponível em: <<https://confirmsubscription.com/h/i/6CC85594AB4D31B3>>. Acesso em: 09 mar. 2017.

FINTECHLAB. **Report FintechLab**. 2017. São Paulo. Disponível em: <<https://confirmsubscription.com/h/i/6CC85594AB4D31B3>>. Acesso em: 09 mar. 2017.

FONSECA, C. E. C; CORREA, C. E; MEIRELLES, F. **Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro**. FGV ERA. Coordenação: Sonia Penteadó. São Paulo. 2010.

FORTUNA, E. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

GELIS, P. Por que os Bancos de fintech dominarão o mundo. In: CHISHTI, S.; BARBERIS, J. (Coord.). **A revolução FINTECH: O manual das startups financeiras**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 235-237.

GIBSON, J. **The Impact FinTech is having on the Financial Services Industry in Ireland**. 2015. 156 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Business Administration, Dublin Business School, Dublin, 2015.

GIANIODIS, P. T., ETTLIE, J. E., URBINA, J. J.: **Open service innovation in the global banking industry: inside-out versus outside-in strategies**. The Academy of Management Perspectives. Vol. 28, No. 1, p.76–91. 2014.

GULAMHUSEINWALA, I.; BULL, T.; LEWIS, S. FinTech is gaining traction and young, high-income users are the early adopters. **The Journal Of Financial Perspectives: Who will disrupt the disruptors?**. New York City, p. 16-23. jun. 2015.

HEDMAN, J.; HENNINGSSON, Stefan. The new normal: Market cooperation in the mobile payments ecosystem. **Electronic Commerce Research And Applications**, [s.l.], v. 14, n. 5, p.305-318, set. 2015. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.elerap.2015.03.005>>. Acesso em: 30 set. 2017.

HILFERDING, R. (1910). **El capital financiero**. Madrid: Editorial Tecnos, 1973.

JAYE, N. A view to the future: **Demographics technology changing social behaviour**. Cfa Institute Magazine, San Francisco, v. 26, n. 2, p.28-33, abr. 2015.

KASHYAP, M. K.; WEBER, G. Como tecnologias emergentes mudarão os serviços financeiros. In: CHISHTI, S.; BARBERIS, J. (Coord.). **A revolução FINTECH: O manual das startups** financeiras. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 226-228.

KOTARBA, M. **New factors inducing changes in the retail banking customer relationship management (CRM) and their exploration by the FinTech industry**. Foundations Of Management, [s.l.], v. 8, n. 1, p.69-78, 1 jan. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1515/fman-2016-0006>>. Acesso em: 30 set. 2017.

KPMG. **The pulse of fintech Q2 2017**. 2017. Disponível em: <<https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/07/the-pulse-of-fintech-q2-2017.html>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

LACASSE, R. M. **A Digital Tsunami : FinTech and Crowdfunding**. Di2016, Québec, v. 1, n. 1, p.1-5, abr. 2016. Disponível em: <http://di2016.org/fileadmin/documents/DI2016_paper_3.pdf>. Acesso em: 4 out. 2016.

LAEVEN; L, VALENCIA F. Systemic Banking Crises Database: An Update. **IMF Working Paper**. WP/12/163. Washington DC, 2012. Disponível em: <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp12163.pdf>> Acesso em: 15 out. 2016.

LUNARDI; G. L.; DOLCI, P. C.; MAÇADA; A. C. G. Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. **FEAUSP – Revista de Administração**. Volume 45, Issue 1, January-March 2010, pg. 5-17.

MAÇADA, A. C. G. **Impacto dos Investimentos em Tecnologia da Informação nas Variáveis Estratégicas e na Eficiência dos Bancos Brasileiros**. Tese de Doutorado (PPGA/UFRGS). Porto Alegre, 2001, pg. 10-11.

MARGARIS, S. O supermercado de fintech – O banco está morto, vida longa ao banco. In: CHISHTI, S.; BARBERIS, J. (Coord.). **A revolução FINTECH: O manual das startups** financeiras. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 238-240.

MARTINS, B. S. Estrutura de mercado local e competição bancária: evidências no mercado de financiamento de veículos. In: BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de economia**

bancária e crédito 2011. Brasília: BACEN, 2011. Capítulo 6, p. 106-130. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pec/depep/spread/REBC_2011.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2017.

MENAT, R. Por que estamos tão animados com fintech. In: CHISHTI, S.; BARBERIS, J. (Coord.). **A revolução FINTECH: O manual das startups financeiras**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 10-12.

MIKLOS, D; HV, V.; LEE, G.; **Bracing for seven critical changes as fintech matures**. New York, EUA: Miklos et al., 2016. McKinsey&Company Financial Services. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/bracing-for-seven-critical-changes-as-fintech-matures>>. Acesso em: 30 set. 2017.

MIRIAN, B.; FARAZI, S; KANZ, M. **Bank Competition, Concentration, and Credit Reporting. Washington: World Bank, 2013. (Policy Research Working Paper No. 6442)**. Disponível em: < http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2264680>. Acesso em: 23 maio 2017.

NERY, C. Fintechs crescem e movimentam grande indústria. **Valor Econômico**, São Paulo, 22jun. 2017. . Disponível Em: <<http://www.valor.com.br/empresas/5012896/fintechs-crescem-e-movimentam-grande-industria>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. **Microeconomia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

PINHO, D. B.; VASCONCELLOS, M. A. S. de (Org.). **Manual de Economia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROCHA, F. A. S. Evolução da Concentração Bancária no Brasil (1994 - 2000). **Notas Técnicas do Banco Central do Brasil**, Brasília, n. 11, p. 1-40, nov. 2001

ROSOV, S. **Fintech's Disruptive Potential**. 2016. Disponível em: <<https://blogs.cfainstitute.org/investor/2016/04/28/fintechs-disruptive-potential/>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

SANDRINI, J. 8 motivos para você “desbancarizar” seus investimentos, segundo a XP. **INFOMONEY**, São Paulo, 14 dez. 2015. Disponível em: < <http://www.infomoney.com.br/onde-investir/noticia/4458704/motivos-para-voce-desbancarizar-seus-investimentos-segundo> Acesso em: 10 ago. 2016.

SCHUMPETER, J.A.(1942) **Capitalismo, socialism, democracia**. The Journal of Development Studies. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SKAN, Julian ; DICKERSON, James; GAGLIARDI, Luca. **Fintech and the evolving landscape: landing points for the industry**. New York, EUA: Skan et al., 2016. (Relatório). 12 p. Disponível em: <https://www.Skan et al..com/t20161011T031409Z__w__us-en/_acnmedia/PDF-15/Skan et al.-Fintech-Evolving-Landscape.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2016.

SKAN, J.; DICKERSON, J.; GAGLIARDI, L. **The future of Fintech and Banking: digitally disrupted or reimaged**. New York, EUA: Skan et al., 2015. (Relatório). 12 p. Disponível em: <https://www.Skan et al..com/_acnmedia/Skan et al./Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_11/Skan et al.-Future-Fintech-Banking.pdf#zoom=50>. Acesso em: 10 nov. 2016.

THE FINTECH revolution. The Economist, Londres, 09 mai. 2015. **Financial services**. Disponível em <<http://www.economist.com/news/leaders/21650546-wave-startups-changing-financefor-better-fintech-revolution>>. Acesso em: 30 set. 2017.

TORRENS, M. Serviços bancários em inovação por meio de dados. In: CHISHTI, S.; BARBERIS, J. (Coord.). **A revolução FINTECH: O manual das startups financeiras**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 232-234.

ULLMANN, F.: Fábio Ullmann: depoimento [jun. 2016]. Entrevistador: R. Romer. São Paulo: FEBRABAN, 2016. Entrevista concedida ao CIAB FEBRABAN 2016. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=gchanjzJZQ>>. Acesso em: 10 set. 2017.

VASCONCELLOS, M. A. S.; GARCIA, M. E. **Fundamentos de Economia**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZAWISLAK, P. A., ALVES, A. C., TELLO-GAMARRA, J., Barbieux, D., & REICHERT, F. M. (2012). Innovation capability: from technology development to transaction capability. **Journal of Technology Management and Innovation**, 7 (2), 14-27.

ZAWISLAK, P. A., ALVES, A. C., TELLO-GAMARRA, J., Barbieux, D., & REICHERT, F. M. (2017). Innovation and dynamic capabilities of the firm: defining na assessment model **Revista de Administração de Empresas FGV EAESP**, 232-244.

WIRTZ, B. W.; SCHILKE, O.; ULLRICH, S. Strategic Development of Business Models. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 43, n. 2-3, p.272-290, abr. 2010. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005>>. Acesso em: 10 set. 2017

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA - FINTECHS

Nome:

Posição que ocupa na empresa:

Segmento:

Data:

Canal utilizados para entrevista:

QUESTÕES INTRODUTÓRIAS

1. Dados gerais da empresa entrevistada e do entrevistado.
2. Como foi o processo de criação e desenvolvimento da empresa?
3. A empresa participou de alguma aceleradora ou recebeu algum aporte de investimento?
4. Como a empresa se posiciona em relação a outras empresas de tecnologia e às instituições financeiras?
5. Como a empresa vê o relacionamento das fintechs com as instituições financeiras?

Sobre o Produto

1. Qual o produto/serviço da empresa?
2. Como é processo de desenvolvimento dos produtos?
3. Como a empresa identificou oportunidade de mercado para o produto/serviço?
4. Qual o principal diferencial do produto/serviço das empresas?
5. Empresas possui alguma parceria para desenvolvimento de produtos? Se sim, como ocorre?
6. Como a empresa busca e absorve conhecimento de tecnologias consideradas críticas para a sustentabilidade da empresa?
7. Quantos projetos a empresa possui atualmente para adaptação de produtos existentes e de desenvolvimento de novos produtos?

Sobre a Operação

8. Como a empresa está organizada em nível operacional?
9. Quais são as principais rotinas operacionais da empresa?
10. Como a empresa realiza o controle dos processos e da qualidade do produto/serviço?
11. Qual o nível de automatização/digitalização (automação digital dos processos) da empresa?
12. O processo de desenvolvimento e produção do produto/serviço é realizado integralmente dentro da empresa?
13. A empresa já buscou soluções no mercado para processos realizados dentro da empresa?
14. Como a regulação afeta o negócio da empresa?

Sobre a Gestão

15. Como é composta estrutura diretiva da empresa? Como é o processo de tomada de decisão das estratégias e planejamento?
16. Como são desenvolvidos as estratégias e o planejamento das empresas?
17. Como estão relacionadas a área estratégica, administrativa e operacional da empresa?
18. Caso exista um investidor externo, houve alteração no modelo de gestão desta sua entrada? Se sim, quais?
19. Quais são os principais objetivos da empresa a curto e longo prazo? Quais as ações necessárias para alcançar os objetivos?

Sobre o Comercial/Marketing

20. Quais são os principais clientes e concorrentes?
21. Como está estruturada a área comercial da empresa?
22. Quais são os principais canais de marketing utilizados pela empresa e quais as ações que a empresa realiza para prospecção de clientes?
23. Como são definidas as metas de crescimento?
24. Qual a previsão e crescimento da base de clientes da empresa?
25. Como é realizado o suporte pós-venda com o cliente?
26. A empresa consegue identificar a percepção de valor do produto dado pelo cliente? O cliente considera o produto/serviço “caro”?
27. Qual a importância da marca no negócio da empresa?

Sobre o Desempenho

28. Como você vê o desempenho da empresa atualmente? As metas previstas foram alcançadas nos últimos anos?
29. Qual a previsão e a capacidade de crescimento da empresa para os próximos anos?
30. Quais os principais fatores que afetam o crescimento da empresa?
31. A empresa prevê necessidade de investimentos? Se sim, quais as principais fontes?
32. A empresa se vê como competidora ou colaboradora dos bancos no mercado bancário?
33. A empresa pretende atuar em segmento diferente que atua atualmente?
34. Quais são as tecnologias que a empresa considera importantes para seu negócio no futuro?
35. A empresa se considera uma empresa inovadora? Por quê?

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA - EMPRESA ECOSISTEMA

Nome:

Posição dentro da empresa:

Segmento

Data:

Canal utilizados para entrevista:

Sobre o Setor

1. Dados gerais da empresa entrevistada e do entrevistado.
2. Como a empresa vê o setor bancário e financeiro brasileiro e atuação das fintechs?
3. Como a empresa vê o relacionamento das fintechs com as instituições bancárias e financeiras?
4. A empresa se vê as fintechs como competidoras ou colaboradora dos bancos no mercado bancário e financeiro e por quê?
5. Quais as tecnologias que terão um maior impacto no setor bancário e financeiro?

Sobre as Fintechs

1. Quais são as principais características das fintechs?
2. Como é o processo de criação, desenvolvimento e de seus produtos e serviços?
3. Qual a importância da participação das fintechs em processos de aceleração?
4. Como a empresa se posiciona em relação a outras empresas de tecnologia e as instituições financeiras?
5. Como as fintechs estão organizadas em nível operacional?
6. Quais são as principais rotinas operacionais das fintechs?
7. Qual o nível de automatização/digitalização dos processos das fintechs?
8. Como a regulação afeta o negócio das fintechs?
9. Como é composta estrutura diretiva?
10. Como é o processo de tomada de decisão das estratégias e planejamento?
11. Como são desenvolvidos as estratégias e o planejamento?
12. Como estão relacionadas a área estratégica, administrativa e operacional?
13. Quais são os principais clientes e concorrentes?
14. Como está estruturada a área comercial das fintechs?
15. Quais são os principais canais de marketing utilizados e quais as ações que as fintechs realizam para prospecção de clientes?
16. Como são definidas as metas de crescimento das fintechs?
17. Quais os principais fatores que afetam o crescimento das fintechs?

ANEXO C – RESUMO DOS OBJETIVOS E RESULTADOS

Objetivos Específicos	Resultados Esperados	Resultados Obtidos
<p style="text-align: center;">Descrever o panorama atual das fintechs no Brasil</p>	<p>Identificar o ecossistema das fintechs no Brasil através suas principais características e dados disponíveis.</p>	<p>O Brasil é o principal polo de fintechs na América Latina. O setor bancário brasileiro é bastante desenvolvido o que reflete no crescimento acentuado do número de fintechs no mercado brasileiro e resulta em investimentos disponíveis nos ecossistemas de fintechs. As fintechs brasileiras são empresa novas e estão divididas entre tipos de operação (B2B e B2C), diferentes segmentos, perfil de clientes e seus estágios de desenvolvimento. O posicionamento de mercado das fintechs como competidoras ou parceiras das instituições financeiras depende de do seu segmento de atuação no setor e tipo de operação.</p>
<p style="text-align: center;">Analisar a atuação no setor bancário financeiro brasileiro</p>	<p>Identificar dentro dos vários aspectos que envolvem as fintechs - produto, gestão, operação, marketing/comercial e desempenho - suas principais características que expliquem sua atuação dentro no setor.</p>	<p>A forma de atuação das fintechs está centrado em oferecer produtos na área financeira, com uma base tecnológica intensiva e altamente escalável. Seus modelos de negócio são focados na experiência do cliente. A fintechs selecionadas se assemelham em suas estruturas organizacionais centradas na área desenvolvimento, gestão ágil e desburocratizada, processos operacionais altamente automatizados e desempenho diretamente relacionado a seu estágio de desenvolvimento e validação do produto perante ao mercado. O relacionamento com os bancos também depende do segmento de atuação, e produto/serviço oferecido, definindo assim seu posicionamento competitivo ou de parceria (marketplaces). A regulação impacta diretamente a grande maioria das fintechs pesquisadas. A participação e relevância das fintechs tendem aumentar ao longo do tempo setor dado suas vantagens competitivas e o crescimento da ideia de complementariedade entre os modelos de negócio dos bancos e das fintechs.</p>
<p style="text-align: center;">Definir um padrão de fintech no Brasil</p>	<p>Identificar características comuns e padrões de atuação dos casos selecionados.</p>	<p>A fintech possui uma estrutura organizacional enxuta, focada na área de desenvolvimento. O desenvolvimento das soluções consideradas dos core business são realizados inteiramente dentro da empresa. A gestão é centrada nos sócios com processos de tomada de decisão ágeis e eficientes. O processo de aprendizagem é constante e a empresa busca indicadores que melhor mensuram seu desempenho. As rotinas operacionais e os processos são altamente automatizados. A fintech foca suas soluções no cliente e na sua experiência, desta forma, os níveis de satisfação e os canais de marketing digital são considerados fundamentais, assim como o desenvolvimento da marca e captação de clientes. A definição de metas é complexa e os resultados gerados pela fintech são exponenciais e acima do previsto conforme suas metas estabelecidas.</p>
<p style="text-align: center;">Identificar tendências do setor financeiro bancário</p>	<p>Identificar aspectos importantes quanto ao futuro do setor bancário, considerando as estratégias e posicionamento das fintechs, novas tecnologias disponíveis, posicionamento dos bancos e de outras empresas do setor.</p>	<p>As tendências do setor indicam que os bancos continuaram como protagonistas do setor bancário, embora seus modelos de negócio serão bastante distintos dos atuais modelos. A utilização de dispositivos móveis smartphones como principal plataforma traz um desafio às instituições bancárias de se reposicionar no mercado de maneira rápida a fim de não perderem espaço para as fintechs e os bancos digitais. A limitação dos bancos está em readequarem seus processos e estruturas que possibilitem tal transformação de forma rápida e que inovações trazidas pelas fintechs possam ser introduzidas suas organizações. A criação de ambientes de aceleração e incubadoras por parte dos bancos é reflexo dessas necessidades de aproximação. Para o setor como um todo, haverá um crescimento da eficiência, redução de custos e foco direcionado a melhoria da experiência do cliente. Tecnologias como inteligência artificial e <i>machine learning</i> serão cada vez mais aplicáveis, assim como as criptomoedas possuem o maior potencial de disrupção do setor embora de regulamentação. Grandes empresas de tecnologia ingressarão no mercado e tendem a se tornar os grandes competidores dos bancos no futuro.</p>

Objetivo Geral	Resultados Esperados	Resultados Obtidos
<p>Analisar a atuação das fintechs no setor bancário financeiro brasileiro</p>	<p>Identificar a forma de atuação das no Brasil</p>	<p>As fintechs surgem em decorrência da evolução tecnológica dentro do setor e estão centradas em soluções que melhorem a experiência dos clientes dentro de um mundo digital e ágil a custos mais baixos que os bancos. O crescimento das fintechs demonstra que o setor bancário está em plena transformação que a percepção de valor dos clientes quanto a produtos e serviços tradicionais vem se alterando rapidamente. O surgimento das fintechs inicia através de iniciativas empreendedoras de profissionais com experiência de mercado e conhecedores dos segmentos em que suas empresas atuam. A concepção dos projetos iniciais decorre da identificação de nichos de mercado específicos relacionados a produtos e serviços financeiros que já existem que possam ser oferecidos como soluções mais adequadas às necessidades dos clientes. Os modelos de negócio das fintechs resultam em vantagens competitivas em relação aos demais players do mercado decorrente da capacidade de desenvolvimento de soluções inovadoras com agilidade. As fintechs podem atuar como competidoras das instituições financeiras, ou de maneira cooperativa através de parcerias direcionadas a realização de negócios (operação B2C) ou desenvolvendo de soluções internas direcionadas a evolução digital (operação B2B).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor