

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO**  
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

LUCAS MARCANTUONO

A INFLUÊNCIA DA INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIO DERIVADA DO  
OPEN BANKING NO AUMENTO DA CONCORRÊNCIA ENTRE INSTITUIÇÕES DO  
SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL (SFN)

**Osasco**

**2024**

LUCAS MARCANTUONO

A INFLUÊNCIA DA INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIO DERIVADA DO  
OPEN BANKING NO AUMENTO DA CONCORRÊNCIA ENTRE INSTITUIÇÕES DO  
SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL (SFN)

Projeto de Monografia apresentado à  
Universidade Federal de São Paulo como  
requisito parcial para obtenção do grau em  
Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Durval Lucas Jr

**Osasco**

**2024**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Unifesp Osasco, CRB-8: 3998, e  
Departamento de Tecnologia da Informação Unifesp Osasco,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M313i MARCANTUONO, Lucas

A influência da inovação em modelos de negócio derivada do open banking no aumento da concorrência entre instituições do Sistema Financeiro Nacional (SFN) / Lucas Marcantuono. - 2024.  
50 f.

Trabalho de conclusão de curso (Ciências Econômicas)  
Universidade Federal de São Paulo - Escola Paulista de Política,  
Economia e Negócios, Osasco, 2024.

Orientador: Durval Lucas dos Santos Júnior.

1. Open Banking. 2. Novos modelos de negócios. 3.  
Competição. 4. Mercado financeiro. 5. Sistema Financeiro  
Nacional. I. Santos Júnior, Durval Lucas dos, II. TCC Unifesp/EPPEN.  
III. Título.

CDD: 330

**LUCAS MARCANTUONO**

**A INFLUÊNCIA DA INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIO DERIVADA DO  
OPEN BANKING NO AUMENTO DA CONCORRÊNCIA ENTRE INSTITUIÇÕES  
DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL (SFN)**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal de  
São Paulo como requisito parcial para a  
obtenção do título de Bacharel em  
Ciências Econômicas

**Aprovado em: 16 de setembro de 2024.**

---

Prof. Dr. Lucas Durval dos Santos Jr  
Universidade Federal de São Paulo

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Penha Filho  
Universidade Federal de São Paulo

---

Prof. Dr. Júlio César Zorzenon Costa  
Universidade Federal de São Paulo

## RESUMO:

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) tem sido continuamente impactado por avanços tecnológicos, como o surgimento e a expansão de fintechs, tanto no Brasil quanto no exterior. Diante desse cenário, este trabalho busca compreender e analisar de que forma a inovação em modelos de negócios, decorrente da implementação do Open Banking no Brasil em 2021, tem potencial para aumentar a concorrência no SFN. A pesquisa foca em avaliar o ambiente competitivo do sistema financeiro nacional e como novos modelos de negócios podem estimular e intensificar essa concorrência, promovendo maior dinamismo e eficiência no setor.

**Palavras-chave:** Open Banking; Novos modelos de negócio; Competição; Mercado financeiro; Sistema Financeiro Nacional; Fintechs; Startups; Business Model Canvas.

## ABSTRACT:

The National Financial System (SFN) has been continuously impacted by technological advancements, such as the emergence and growth of fintechs both in Brazil and abroad. In this context, this paper seeks to understand and analyze how innovation in business models, resulting from the implementation of Open Banking in Brazil in 2021, has the potential to increase competition within the SFN. The research focuses on evaluating the competitive landscape of the national financial system and how new business models can foster and intensify this competition, promoting greater dynamism and efficiency in the sector.

**Keywords:** Open Banking; New model business; Competition; Financial market; National Financial System; Fintechs; Startup; Business Model Canvas

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1 - Intermédio Bancário.....</b>	<b>34</b>
<b>Quadro 2 - Resumo dos Novos Modelos de Negócio utilizando o BMC .....</b>	<b>46</b>

## SUMÁRIO

1. Introdução .....	8
2. Revisão da literatura .....	13
2.1 Mudanças Tecnológicas, e suas influências na concorrência.....	13
2.2 Cenário concorrencial pré Open Banking.....	14
2.3 Implementação do Open Banking no Brasil e seus impactos concorren ....	17
2.3.1 Implementação do Open Banking no Brasil e suas fases .....	17
2.3.2 Impactos concorrenciais advindos da implementação do Open Banking	22
3. Modelos de Negócio .....	27
3.1 Definição de Modelos de Negócios .....	27
3.2 Business Model Canvas .....	28
3.3 Modelos de Negócio tradicionais do SFN sob a perspectiva do BMC .....	32
4. Metodologia.....	35
4.1 Desenha da pesquisa.....	35
4.2. Coleta de Dados .....	35
4.2.1 Estudos de Caso .....	35
4.3. Análise de Dados .....	35
4.4. Limitações da Pesquisa.....	36
5. Discussão .....	37
5.1 Estudos de caso.....	37
6. Considerações finais .....	48
REFERÊNCIAS: .....	51



## 1. INTRODUÇÃO

As inovações digitais e tecnológicas desempenham um papel de considerável magnitude na transformação do cenário competitivo em diversas indústrias (PORTER, 1985). O advento dessas transformações tecnológicas tem, ao longo do tempo, alterado substancialmente a forma como as empresas operam e competem em seus respectivos mercados. Tal fenômeno é uma convergência de mudanças tecnológicas e uma intensificação da concorrência em um determinado setor, que tende a acarretar benefícios substanciais para os consumidores finais (MATSA, D. 2011, p.1539–1591). Estes benefícios, por sua vez, se traduzem em uma melhora sensível na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, além de uma redução nos preços, tornando-os mais acessíveis e conferindo aos consumidores uma maior amplitude de opções para escolha.

Dito isso, contextualizando para o sistema financeiro, deve-se tomar em consideração que a elaboração e desenvolvimento deste trabalho partem do pressuposto de que o Sistema Financeiro Nacional (SFN) está sendo instigado pelo órgão regulador a promover uma maior competição e eficiência. O SFN, enquanto sistema fundamental para a intermediação de recursos na economia, opera sob as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), pelo Banco Central (BACEN) e pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), com o propósito de garantir a eficiência na alocação de recursos e fomentar a estabilidade financeira (bcb.gov.br).

No contexto financeiro atual, a evolução tecnológica tem se manifestado através de iniciativas como o Open Banking, também conhecido como "sistema bancário aberto". Essa iniciativa tem como foco central a abertura e compartilhamento de informações bancárias dos clientes. Isso implica que as instituições financeiras, de forma obrigatória, devem disponibilizar dados de seus clientes, tanto pessoas físicas quanto jurídicas, quando solicitados e autorizados pelos próprios clientes. O objetivo subjacente é padronizar e simplificar a transferência desses dados, tornando mais ágil a portabilidade das informações bancárias, o que, por sua vez, promete revolucionar o setor financeiro ao criar um ambiente mais dinâmico e acessível para os consumidores.

O conceito do Open Banking detém o potencial de reconfigurar de maneira substancial o panorama financeiro nacional, estabelecendo uma estrutura de produtos e serviços com base em dados, ao mesmo tempo em que consolida o uso de

informações como um instrumento crucial para a tomada de decisões estratégicas. Esse processo de transformação promete inaugurar um novo paradigma de interação no âmbito financeiro, proporcionando aos bancos e fintechs uma oportunidade ímpar de desenvolver produtos e serviços que, sem o Open Banking, seriam inviáveis. Como consequência, é provável que surja uma competição mais acirrada no setor financeiro, além do florescimento de modelos de negócios inovadores e disruptivos.

Não obstante, o setor bancário é tradicionalmente conhecido por sua regulação robusta e estrutura de negócios sólida, o que torna as transformações impulsionadas pela tecnologia mais evolutivas do que disruptivas, em comparação com outros segmentos econômicos ("OPEN BANKING: OPPORTUNITY AND DANGER", 2020). Com a portabilidade de dados e as iniciativas fomentadas pelo Open Banking, os grandes bancos se veem compelidos a não mais depender apenas de estratégias tradicionais e da vantagem competitiva derivada de dados privilegiados. Eles encaram o desafio de competir com base na excelência de seus serviços e produtos, o que pode representar uma ameaça concreta à sua posição hegemônica no mercado.

A dinâmica do Open Banking, para uma compreensão mais sólida, requer a análise cuidadosa dos principais intervenientes e agentes formadores desse ecossistema. Três atores principais emergem nesse contexto: os próprios clientes, que compartilham seus dados, os provedores de dados (como instituições bancárias e financeiras) e os terceiros, que incluem desenvolvedores, fintechs e outras organizações que fazem uso desses dados para conceber e disponibilizar novos produtos e serviços financeiros.

É imperativo notar que o conceito de Open Banking não é restrito ao Brasil, uma vez que várias nações ao redor do mundo já adotaram essa abordagem, com o Reino Unido se destacando como um dos pioneiros nesse processo, iniciado em 2018.

Para viabilizar a operacionalização do Open Banking, fundamenta-se no uso de APIs (Application Programming Interfaces), que consistem em conjuntos de regras que possibilitam a comunicação entre diferentes plataformas, seguindo rigorosos padrões e protocolos estabelecidos. O propósito subjacente é criar um processo de comunicação homogêneo e eficiente, permitindo a fluidez na troca de informações entre as instituições financeiras e, ao mesmo tempo, garantindo a segurança e a privacidade dos dados. Segundo o Open Banking Working Group (OBWG, 2016, p.

23), uma API é "um método para dois sistemas de software trocarem dados". Cumpre enfatizar que tais APIs não se limitam estritamente a transações financeiras, mas proporcionam acesso abrangente às plataformas bancárias e aos dados relacionados. Um exemplo prático que ilustra essa dinâmica é a autenticação em sites de terceiros por meio de redes sociais, como o Facebook, onde o compartilhamento de informações só pode ocorrer mediante a autorização explícita do usuário, destacando a importância da proteção da privacidade em meio às vantagens do Open Banking.

Whaley (2016), Vice-Presidente de Engenharia da Arxan, ressaltou com perspicácia as preocupações substanciais em relação à privacidade que os novos regulamentos enfrentam, mas ainda não conseguiram abordar de forma integral. Ademais, ele destacou que as Application Programming Interfaces (APIs) possuem um potencial notável para catalisar a concepção de novos modelos de negócios no setor financeiro, atraindo não apenas empresas bancárias, mas também corporações de tecnologia para o cenário financeiro. Entretanto, é premente notar que a autenticação, desenvolvimento, segurança e manutenção das APIs geram custos consideráveis, o que pode ser um obstáculo à implementação eficaz do Open Banking. Isso exige a criação de uma infraestrutura específica, que, por sua vez, representa um investimento de magnitude expressiva.

No entanto, é importante considerar os desafios de segurança associados ao uso de APIs. Algumas vezes, as APIs são apelidadas de "superfície de ataque" devido ao potencial de exploração maliciosa por parte de indivíduos mal-intencionados. Portanto, a questão da segurança é fundamental. Medidas como o uso de mecanismos de autenticação distribuída (OAuth), criptografia e técnicas de codificação mais avançadas são essenciais para mitigar os riscos.

Com a crescente implementação do Open Banking, o panorama das instituições financeiras sofre uma metamorfose substancial, desafiando os paradigmas tradicionais de prestação de serviços. Diante desse cenário, é imperativo que as instituições busquem novos modelos de negócios que se adaptem à dinâmica do compartilhamento de dados e à demanda por maior integração entre os concorrentes do mercado. Nesse sentido, plataformas de agregação de serviços financeiros, ecossistemas digitais e análise de dados emergem como alternativas promissoras, permitindo às instituições explorar novas fontes de receita e oferecer soluções mais personalizadas e relevantes para os clientes. A capacidade de

adaptação e inovação nesse novo contexto se revela crucial para assegurar a competitividade e a sustentabilidade das instituições financeiras em um ambiente cada vez mais dinâmico e disruptivo, mesmo com todo seu histórico regulatório.

Dito isso, este trabalho não somente busca compreender o conceito do Open Banking, mas também almeja analisar e comparar os novos modelos de negócios que emergiram em países que já implementaram o Open Banking. Adicionalmente, explora as variáveis e perspectivas que podem influenciar o sucesso ou insucesso desses modelos no contexto brasileiro, contribuindo para uma compreensão abrangente das implicações dessa iniciativa inovadora com a previsão de que isso levará ao surgimento de novos modelos de negócios.

O estudo sobre Open Banking e seus impactos na redefinição dos modelos de negócios das instituições financeiras é de suma relevância no contexto econômico contemporâneo. Com a implementação do Open Banking, as fronteiras tradicionais do setor financeiro estão sendo desafiadas, promovendo um ambiente de maior competição e inovação. Compreender como as instituições financeiras podem se adaptar a esse novo paradigma é fundamental para garantir sua sobrevivência e competitividade no mercado. Além disso, a análise dos novos modelos de negócios que surgem com o Open Banking não apenas oferece insights sobre estratégias empresariais eficazes, mas também contribui para o desenvolvimento teórico e prático da economia, explorando as dinâmicas de mercado e as relações entre empresas, consumidores e reguladores. Portanto, este trabalho busca preencher uma lacuna na literatura acadêmica ao investigar as implicações do Open Banking na transformação dos modelos de negócios das instituições financeiras, fornecendo subsídios importantes para a compreensão e o avanço do campo da economia.

Este trabalho oferece uma contribuição substancial tanto para a literatura acadêmica quanto para os profissionais atuantes no mercado financeiro. Ao investigar os impactos do Open Banking na reconfiguração dos modelos de negócios das instituições financeiras, proporciona uma compreensão aprofundada das dinâmicas emergentes no setor. Os profissionais do mercado poderão extrair insights práticos e estratégicos deste estudo, capacitando-se para tomar decisões informadas e adaptar suas organizações às transformações em curso. Além disso, ao explorar os novos modelos de negócios que estão surgindo nesse contexto, este trabalho oferece um conjunto de referências e exemplos que podem inspirar a inovação e o

desenvolvimento de estratégias competitivas. Assim, tanto a comunidade acadêmica quanto os profissionais do mercado encontrarão neste estudo uma fonte de conhecimento e orientação essenciais para compreender e aproveitar as oportunidades do cenário do Open Banking. A organização dos dados divide-se em três principais tópicos, a saber:

1. Textos que explicam como a concorrência no mercado financeiro é impulsionada por inovações e mudanças tecnológicas.
2. Textos que descrevem o funcionamento prático do Open Banking, incluindo a regulamentação e as APIs.
3. Textos que analisam os novos modelos de negócios que surgem com a implementação do Open Banking e seu impacto na concorrência.

Essas categorias macro permitirão análises comparativas entre os diferentes aspectos do Open Banking, proporcionando uma visão completa das implicações dessa iniciativa no mercado financeiro brasileiro. Além disso, o estudo prospectivo buscará antecipar as tendências que podem se materializar nos anos subsequentes, considerando o desenvolvimento contínuo do Open Banking.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Mudanças Tecnológicas, e suas influências na concorrência

Ao longo do tempo, é indubitável que as inovações tecnológicas tenham conquistado uma relevância cada vez mais acentuada no contexto do desenvolvimento de modelos de negócios. A automação, como notável expressão dessas inovações, consolidou-se como uma presença ubíqua na grande maioria das atividades empresariais. Revela-se que mais de 90% dos colaboradores que dela participaram corroboram a ideia de que a automatização exerce um impacto positivo em seus trabalhos, contribuindo para um substancial elevação dos níveis de produtividade e eficiência (Harvard Business Review, 2023)

A automação de atividades emerge como uma força motriz substancial para o aprimoramento do desempenho organizacional, concomitantemente reduzindo equívocos, ampliando a qualidade e celeridade das operações, e, em alguns casos, transcendendo as capacidades humanas. Ela se erige como um catalisador preponderante para a elevação da produtividade, conformando-se como um marco histórico no contexto econômico. Em uma época marcada por um crescimento módico da produtividade, a automação emerge como um agente capaz de conferir o ímpeto necessário ao crescimento econômico e à prosperidade, mitigando o impacto adverso decorrente da diminuição demográfica da população em idade laboral, fenômeno verificado em diversos países.

A automação possui o potencial de incrementar o crescimento da produtividade em escala global, acrescentando entre 0,8% e 1,4% anualmente (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, *A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity*, 2017) Essa projeção reflete uma perspectiva otimista, na qual a automação, ao otimizar operações, induz a eficiência e, por conseguinte, o aumento da produção e da eficiência nos processos produtivos. Além disso, ela desempenha um papel crucial na superação de desafios demográficos, oferecendo uma saída para contrabalançar o declínio da força de trabalho, proporcionando um estímulo vital para o crescimento econômico e a qualidade de vida.

Contudo, vale ressaltar que a integração da automação em ambientes de trabalho não se dá de forma unidimensional, mas sim como um processo que exige uma abordagem holística e estratégica. A integração bem-sucedida da automação exige uma cuidadosa consideração de vários fatores, como a requalificação da força

de trabalho, o redesenho dos processos organizacionais e a gestão das mudanças culturais. A implementação de tecnologias automatizadas deve ser acompanhada por uma ênfase no desenvolvimento de habilidades complementares, de modo que os trabalhadores possam se adaptar às novas exigências e explorar plenamente o potencial dessas ferramentas.

Além disso, a automação deve ser vista não apenas como uma substituição de tarefas humanas, mas como uma oportunidade para repensar e inovar nos processos de trabalho. A colaboração entre humanos e máquinas pode criar novas possibilidades de negócios e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos. A chave para maximizar os benefícios da automação está na sua aplicação inteligente e adaptada às necessidades específicas de cada organização, garantindo que ela se torne um impulsionador de crescimento sustentável e de longo prazo.

Em resumo, embora a automação represente uma poderosa alavanca para a produtividade e o crescimento econômico, sua implementação deve ser cuidadosamente gerida para assegurar que seus benefícios sejam plenamente realizados, enquanto se minimizam os possíveis impactos sociais e econômicos adversos.

## **2.2 Cenário concorrencial pré Open Banking.**

No contexto global do setor bancário, a presença de barreiras à entrada é uma realidade incontestável. Essas barreiras podem ser categorizadas em três dimensões distintas: regulatórias, econômicas e competitivas (GOODHARD, Schoenmaker, 2018). São justamente essas barreiras que, em grande medida, têm moldado o ambiente bancário, tanto no Brasil quanto em outros países.

No âmbito regulatório, é notável o papel desempenhado pelo Banco Central do Brasil (BCB) e pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que se encarregam da implementação de medidas com o intuito de assegurar padrões elevados de qualidade e ética em benefício do consumidor final. Além disso, a regulamentação tem como desiderato a promoção da estabilidade do sistema financeiro como um todo, um desafio crucial em face da complexidade das operações e das interconexões inerentes ao setor bancário. Dentre as métricas regulatórias que se destacam, merecem ênfase os requisitos de liquidez, os de governança e o capital mínimo que as instituições financeiras devem manter. Os requisitos de liquidez assumem um papel vital ao evidenciar a capacidade das instituições de enfrentarem adversidades macroeconômicas em distintos horizontes temporais. Já os requisitos de

governança têm por desiderato garantir a fiscalização e a gestão eficiente das instituições, com ênfase na proteção dos interesses dos clientes e na construção de uma reputação sólida (PwC, 2022).

A adição da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), sancionada em agosto de 2018, representa um marco regulatório significativo, visando à salvaguarda dos direitos fundamentais de liberdade e privacidade. Esta legislação, que regula as atividades que envolvem o tratamento de dados pessoais, estabelece diretrizes rigorosas para o manuseio responsável e ético desses dados (LGPD, 2018). Com a crescente implementação do conceito de Open Banking, a LGPD torna-se ainda mais relevante, uma vez que o compartilhamento de dados entre instituições financeiras deve ocorrer mediante a autorização explícita do usuário. Esse enfoque no consentimento do cliente é de fundamental importância, uma vez que promove transparência nas operações e respeita a privacidade do cliente (Open Banking Brasil, 2023). Portanto, no âmbito regulatório, torna-se notório que qualquer novo participante que pretenda ingressar no mercado bancário deve possuir maturidade e estrutura sólidas, dada a complexidade e as responsabilidades inerentes a esse setor altamente regulamentado.

No que tange às barreiras econômicas, essas se manifestam sob a forma de custos substanciais associados à entrada em um mercado. Esses custos financeiros significativos podem assumir diversas naturezas, abarcando despesas de infraestrutura, como o desenvolvimento e a distribuição de agências físicas no cenário tradicional. Por outro lado, no cenário atual, a implementação de servidores e sistemas de tecnologia assume um papel preponderante, dadas as demandas crescentes por inovação e segurança (Economia e Negócios, 2023). Ademais, é imperativo reconhecer que o mercado bancário muitas vezes se caracteriza pela alta competitividade, com uma concentração significativa de players estabelecidos que dominam a paisagem. Essa realidade impõe despesas substanciais em marketing e publicidade às novas entrantes, a fim de conquistar uma fatia de mercado relevante. Dessa forma, os custos associados a estratégias de marketing, como despesas com publicidade e promoção, podem ser particularmente onerosos para empresas de menor porte. Essa disparidade de recursos financeiros intensifica a competição e a luta pela consolidação em um mercado já estabelecido (McKinsey, 2023).



Em síntese, as barreiras econômicas no setor bancário representam um desafio substancial para as novas empresas que buscam ingressar em mercados caracterizados pela concorrência acirrada e pelos custos operacionais elevados. O impacto dessas barreiras é evidenciado pela possível repercussão na elevação dos preços e na limitação da inovação no setor bancário, fatores que podem ser prejudiciais ao seu desenvolvimento.

As barreiras competitivas presentes no setor financeiro consistem nas vantagens competitivas desfrutadas pelas instituições financeiras estabelecidas, tais como o renome de suas marcas e extensa rede de relacionamentos. Ao longo de décadas, instituições bancárias de longa data, exemplificadas pelo Grupo Safra S/A, com suas origens remontando ao século XIX, acumularam uma carteira sólida de clientes e construíram uma base histórica de reconhecimento de suas marcas (Silva, 2020). Essa notoriedade, por si só, confere uma significativa vantagem no que tange à captação e retenção de clientes, sobretudo quando comparada a instituições financeiras mais recentes.

É plausível argumentar que qualquer produto ou serviço lançado por tais instituições, incluindo iniciativas relacionadas ao Open Banking, gozará, inicialmente, de uma receptividade mais calorosa por parte do mercado, em virtude do prestígio consolidado ao longo dos anos. Ademais, além do capital simbólico representado pela marca, as instituições financeiras estabelecidas também se beneficiam de uma escala operacional substancial, que se traduz em vantagens significativas em termos de eficiência e redução de custos. Essa observação é especialmente relevante no contexto tecnológico, no qual a implementação e manutenção de sistemas de alta complexidade demandam recursos financeiros substanciais, ao passo que a excelência tecnológica é de vital importância para o desenvolvimento e a operação eficaz de instituições financeiras na contemporaneidade.

Nesse cenário, as instituições de longa data detêm uma capacidade superior de investimento em tecnologia, o que lhes permite enfrentar os desafios tecnológicos de forma mais eficaz e eficiente. Esse diferencial competitivo está intrinsecamente ligado à capacidade de inovação e adaptação ao ambiente financeiro em constante evolução (Silva, 2020).

Em síntese, as barreiras competitivas existentes no setor bancário resultam das vantagens arraigadas de instituições financeiras já estabelecidas, representadas por suas marcas sólidas e redes de relacionamento, bem como pela escala operacional que lhes confere eficiência e capacidade de investimento em tecnologia. Essas barreiras influenciam substancialmente a dinâmica do mercado, colocando desafios significativos para os novos entrantes e destacando a importância de estratégias de adaptação e inovação no ambiente financeiro em constante transformação.

Em termos conclusivos, pode-se afirmar que as barreiras à entrada desempenham um papel fundamental na formação do cenário bancário, incentivando, ao mesmo tempo, a adaptação e evolução. Tais barreiras afetam tanto as instituições já estabelecidas quanto as recém-chegadas, em um ambiente caracterizado pela constante transformação e pelos desafios inerentes a um setor altamente regulamentado e em constante evolução.

## **2.3 Implementação do Open Banking no Brasil e seus impactos concorrenciais**

### **2.3.1 Implementação do Open Banking no Brasil e suas fases**

Conforme abordado na introdução deste estudo, o conceito de Open Banking, também conhecido como “sistema bancário aberto,” constitui uma iniciativa que se concentra na abertura e compartilhamento de informações bancárias dos clientes. A sua implementação, de acordo com o Banco Central do Brasil (BCB), se desdobrou ao longo de quatro fases principais, cada uma marcando um marco crucial no progresso dessa transformação no setor financeiro brasileiro (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024).

A primeira fase desse processo foi implementada em fevereiro de 2021, com a instituição do Sistema Financeiro Aberto (SFA). Este sistema de infraestrutura tecnológica tem como escopo primordial possibilitar o compartilhamento de dados e informações entre as instituições financeiras e outros participantes do ecossistema financeiro nacional (INFOMONEY, 2024). Esse marco regulatório também implicou na regulamentação do compartilhamento de dados, sendo este delineado pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e formalizado na Resolução Conjunta nº 6 DE 23/05/2023.

Os desdobramentos da primeira fase de implementação do Open Banking tiveram impactos significativos no cenário macroeconômico atual. Um dos benefícios mais proeminentes foi a amplificação da transparência em relação aos serviços

financeiros oferecidos aos consumidores (G1, 2024). A capacidade dos clientes de acessar informações mais abrangentes sobre produtos e serviços financeiros facilitou a comparação e promoveu uma melhoria notável na qualidade dos serviços prestados pelas instituições financeiras (DOMINGUES; PARAVELA, 2021). Como corolário desse acesso ampliado à informação, observou-se um impulso inicial à concorrência no setor, o que se alinha com os princípios orientadores do Open Banking (INFOMONEY, 2024).

Entretanto, é fundamental observar que a implementação do Open Banking não esteve isenta de desafios e considerações críticas. Um dos obstáculos significativos que emergiram foi o custo associado ao compartilhamento de dados dos consumidores (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024). Esse custo, embora tenha o potencial de gerar benefícios a longo prazo, também representa um ônus financeiro para as instituições envolvidas, que precisam adaptar suas infraestruturas para cumprir com os requisitos do Open Banking (G1, 2024). A segurança das informações compartilhadas, especialmente em um processo inicial de adoção, também emerge como um ponto de preocupação. A proteção adequada dos dados dos consumidores é uma prioridade fundamental, e eventuais brechas de segurança podem ter implicações graves. Além disso, a necessidade de educar tanto o público quanto os profissionais do setor sobre os riscos e benefícios do Open Banking é premente, a fim de garantir que o processo de implementação seja compreendido de forma clara e não seja obscurecido por concepções errôneas ou resistência à mudança.

Assim, a primeira fase de implementação do Open Banking marcou um avanço significativo no cenário financeiro brasileiro, com impactos tangíveis em termos de transparência, qualidade de serviços e concorrência. Todavia, essa transformação não está isenta de desafios, notadamente os associados a custos, segurança e comunicação eficaz, os quais requerem atenção contínua à medida que o processo avança nas fases subsequentes.

Na segunda etapa da implementação do Open Banking, que se iniciou em 13 de agosto de 2021, observamos um marco significativo no cenário do sistema financeiro brasileiro. Neste estágio, os fluxos de informações financeiras passaram a circular entre diversas instituições do sistema, mediante a autorização dos clientes para o compartilhamento de seus dados privados (GOVERNO DO BRASIL, 2021) (Esse avanço viabilizou a oferta de uma ampla gama de produtos financeiros por parte

de instituições além das tradicionais instituições bancárias. A decisão acerca de qual instituição financeira interagir e compartilhar informações passou a ser uma prerrogativa exclusiva do cliente, conferindo-lhe maior autonomia e capacidade de escolha.

Nesse cenário, o Nubank, uma fintech que conquistou uma posição sólida no mercado financeiro brasileiro, percebeu na segunda fase do Open Banking uma oportunidade para expandir ainda mais sua oferta de serviços e inovações (EXAME, 2022). Essa estratégia adotada pelo Nubank começou a gerar um certo desconforto entre os bancos tradicionais já estabelecidos. A intensificação da competição, incentivada pela implementação do Open Banking, vem desafiando a posição dominante dos bancos tradicionais, ao mesmo tempo em que proporciona aos clientes um ambiente mais competitivo e uma gama mais ampla de opções financeiras.

Neste contexto, o mercado financeiro brasileiro se encontra imerso em uma transformação significativa, impulsionada pela implementação do Open Banking. Essa evolução se caracteriza por uma concorrência cada vez mais acirrada e a inovação se torna crucial para a sobrevivência e expansão das instituições financeiras. Esse panorama reflete a dinâmica constantemente mutável desse setor e a crescente capacidade de escolha nas mãos dos consumidores, que buscam os serviços financeiros mais adequados às suas necessidades e expectativas.

A terceira fase do Open Banking marca um importante avanço no setor financeiro, introduzindo o conceito do Iniciador de Transação de Pagamento (ITP). O ITP é um serviço de destaque que permite aos clientes iniciar transações de pagamento em instituições financeiras âncoras (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2023). Em outras palavras, ele permite que instituições financeiras, como a instituição X, iniciem transferências de fundos para outras instituições, como a instituição Y, em nome de seus clientes (EXAME, 2022).

A introdução do ITP é de suma importância para a implementação bem-sucedida do Open Banking, pois promove uma experiência aprimorada para o consumidor final. Isso, por sua vez, fortalece a relação do cliente com os serviços financeiros e, idealmente, incentiva uma maior adesão a esse mercado em constante evolução. O ITP elimina a necessidade de depender exclusivamente dos aplicativos

de instituições financeiras âncoras para análises e transações, oferecendo aos consumidores uma gama mais ampla de opções.

Um exemplo prático do uso do ITP é a plataforma Organizze, um aplicativo de finanças pessoais que tem como objetivo simplificar o acompanhamento das receitas e despesas dos clientes, consolidando informações de diversas instituições financeiras. Graças ao ITP, os usuários podem automatizar transações, como o pagamento de contas de serviços públicos. Por exemplo, o aplicativo pode registrar uma despesa específica, como a conta de luz, e, com a permissão do usuário, automaticamente deduzir o valor necessário da instituição financeira correspondente e transferi-lo para a conta da concessionária de energia elétrica. Esse nível de automação e conveniência oferece um maior controle financeiro e ajuda os consumidores a evitar atrasos nos pagamentos.

A implementação do ITP na terceira fase do Open Banking trouxe diversos benefícios para o setor. A conveniência mencionada anteriormente é um deles, pois os clientes agora têm a facilidade de realizar transações financeiras entre múltiplas instituições sem precisar acessar cada uma individualmente. Além disso, o ITP aumenta a autonomia do cliente, permitindo que escolham o aplicativo de sua preferência para gerenciar suas finanças. Isso, por sua vez, estimula a competição no mercado, resultando em uma maior diversidade de modelos de negócios e ideias inovadoras.

No contexto econômico, essas melhorias na eficiência e acessibilidade das transações financeiras podem ter um impacto significativo. A maior adesão ao Open Banking, impulsionada pelo ITP, pode levar a uma maior concorrência entre instituições financeiras, reduzindo custos e incentivando a inovação (OECD, 2023). Aumentar a conveniência e a autonomia dos clientes pode aumentar a confiança no sistema financeiro e, assim, contribuir para o crescimento do setor como um todo (McKinsey & Company, 2024).

Nesse sentido, o ITP representa uma evolução importante no Open Banking e, conseqüentemente, no setor financeiro como um todo. Sua implementação eficaz tem o potencial de transformar a forma como os consumidores interagem com serviços financeiros, melhorando sua experiência e contribuindo para um ambiente mais competitivo e inovador (NBER, 2024). Portanto, seu impacto merece atenção especial

em um estudo aprofundado sobre as implicações do Open Banking na economia contemporânea.

A quarta fase do Open Banking representa um ponto de inflexão significativo na evolução do setor financeiro, visto que o modelo anterior se expande e se transforma no que é comumente denominado “Open Finance” (OECD, 2023). Essa fase é marcada por uma expansão considerável no compartilhamento de dados, indo além dos produtos bancários tradicionais, abrangendo áreas como investimentos, seguros, câmbio e uma ampla gama de outros produtos e serviços financeiros (McKinsey & Company, 2024). Essa expansão do escopo é uma etapa crucial que merece destaque em qualquer estudo sobre o Open Banking e suas implicações no cenário econômico.

O conceito do Open Finance vai muito além da simples abertura de dados bancários. Agora, instituições financeiras e empresas de serviços financeiros são incentivadas a compartilhar informações sobre produtos e serviços mais abrangentes, permitindo que os clientes acessem, comparem e utilizem uma variedade de opções financeiras com maior facilidade e eficiência. Isso não apenas promove uma concorrência mais saudável, mas também oferece aos consumidores um maior grau de autonomia e controle sobre suas escolhas financeiras.

Essa expansão do Open Banking para o Open Finance tem implicações econômicas profundas e multifacetadas. Primeiramente, ela impulsiona a inovação em toda a indústria financeira, à medida que as instituições agora precisam competir em uma arena mais ampla e diversificada. Isso resulta em uma maior diversificação de produtos e serviços, bem como em uma busca constante por melhorias na qualidade e na eficiência.

Além disso, o Open Finance abre as portas para uma maior inclusão financeira, uma vez que permite o acesso mais amplo a serviços que antes poderiam ser inacessíveis para muitos. Essa inclusão financeira é uma preocupação importante em muitas economias, pois pode contribuir para reduzir a desigualdade e promover o desenvolvimento econômico.

No entanto, a expansão do Open Banking para o Open Finance também traz desafios significativos em termos de segurança e privacidade dos dados, que precisam ser cuidadosamente gerenciados para garantir a confiança dos

consumidores e a integridade do sistema financeiro. A regulamentação desempenha um papel fundamental nesse contexto, garantindo que as empresas cumpram padrões rigorosos de proteção de dados e segurança cibernética.

A transição para o Open Finance na quarta fase do Open Banking é um passo essencial para a transformação do setor financeiro. Ao ampliar o compartilhamento de dados, essa fase abre caminho para maior concorrência, inclusão financeira e inovação, mas também levanta preocupações sobre a segurança e a privacidade dos dados. Por isso, é importante abordar essa fase com atenção, explorando suas implicações tanto para o mercado quanto para os consumidores.

O desenvolvimento do Open Banking no Brasil, até sua evolução para o Open Finance, trouxe mudanças profundas. Além de promover a transparência e impulsionar a competição entre as instituições financeiras, também incentivou a criação de novos produtos e serviços mais acessíveis e personalizados. No entanto, questões como custos de implementação, a segurança das informações e a falta de educação financeira ainda são desafios que precisam ser enfrentados para que o potencial dessa inovação seja plenamente realizado.

O advento do Open Finance, em particular, amplia o horizonte do compartilhamento de informações, abrangendo uma vasta gama de serviços financeiros. Tal expansão sinaliza um cenário econômico mais dinâmico e acessível. Contudo, é fundamental que reguladores, instituições financeiras e consumidores colaborem para assegurar um ambiente de Open Finance seguro e eficiente. Como corolário, este estudo revela-se essencial para a compreensão das implicações dessa transformação no contexto econômico contemporâneo, bem como para a projeção do futuro do setor financeiro no Brasil, constituindo, assim, um elemento essencial na análise e compreensão do fenômeno em questão.

### **2.3.2 Impactos concorrenciais advindos da implementação do Open Banking**

O Banco Central do Brasil (BACEN) tem passado por uma notável transformação em sua abordagem regulatória, evidenciando uma mudança de postura em relação à concorrência (OPEN Banking ao redor do mundo - EUA, UK e Austrália, 2020). Até recentemente, a principal ênfase estava na implementação e supervisão de regulações prudenciais e sistêmicas, com o intuito de garantir a estabilidade financeira do país. No entanto, nos últimos anos, tem se observado uma migração

gradual para uma mentalidade mais orientada à competição no ambiente financeiro. Essa mudança é reflexo de um reconhecimento mais amplo da importância de promover a inovação e a eficiência no setor financeiro, estimulando a competição entre instituições e serviços, o que, por sua vez, beneficia os consumidores e a economia como um todo.

Nesse contexto, o BACEN está adotando medidas que visam a promover a concorrência no sistema financeiro brasileiro, como a simplificação de regulamentos, a criação de um ambiente mais amigável para fintechs e instituições financeiras inovadoras, e o estímulo ao uso de tecnologias financeiras que possam melhorar a eficiência e a acessibilidade dos serviços bancários. Essa transição em direção a uma mentalidade mais competitiva representa uma resposta às mudanças no cenário global, onde a inovação tecnológica e a concorrência estão redefinindo a forma como o setor financeiro opera. É uma abordagem que busca equilibrar a estabilidade financeira com o estímulo à inovação e à competição, com a expectativa de fortalecer ainda mais o sistema financeiro brasileiro no futuro.

Consoante as diretrizes do Banco Central, constata-se que as instituições financeiras frequentemente carecem da visão abrangente do relacionamento que seus clientes mantêm com outras entidades do setor. Essa lacuna de conhecimento compromete, de forma significativa, a capacidade de fomentar um ambiente competitivo eficiente entre as instituições. Todavia, por meio da implementação do conceito do Open Banking, assistimos ao estabelecimento de um cenário no qual as instituições financeiras passam a ter a capacidade de estabelecer conexões diretas com as plataformas de outras instituições participantes, concedendo acesso aos dados autorizados pelos próprios clientes. Este procedimento, pautado por preceitos de segurança, permite que os clientes exerçam o controle sobre as autorizações de acesso, conferindo-lhes o poder de revogar tal permissão a qualquer momento, sempre que assim o desejarem.

Essa abordagem, intrinsecamente alinhada com princípios de proteção e empoderamento dos consumidores, constitui uma revolução nos métodos tradicionais do setor financeiro. Ao possibilitar o acesso controlado e consentido às informações dos clientes por diferentes instituições, o Open Banking cria uma paisagem na qual a concorrência é fomentada, uma vez que as instituições podem inovar e personalizar seus produtos e serviços, atendendo melhor às necessidades de seus clientes. Esse



ambiente, embasado na transparência e na autorização direta dos titulares dos dados, representa um marco fundamental na busca por um sistema financeiro mais dinâmico e eficaz, promovendo, assim, uma significativa melhora no relacionamento entre instituições financeiras e seus clientes, ao mesmo tempo em que fortalece a competição no mercado (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024).

Os dados fornecidos pelo Banco Central, disponibilizados por meio do Dashboard do Cidadão, oferecem uma perspectiva concreta que atesta a efetiva expansão do Open Banking no cenário financeiro. A análise do compêndio das chamadas de Application Programming Interfaces (APIs) registradas em 2023 evidencia uma tendência de crescimento notável. Durante o período compreendido entre janeiro e maio, observou-se um aumento significativo de 54,3%, passando de 550 milhões de chamadas para um total de 850 milhões de interações, (FINTECHSBRASIL, 2023).

Tal crescimento exponencial no número de chamadas de APIs, notadamente no contexto das instituições financeiras e fintechs, reflete a crescente adoção e aceitação do Open Banking como um elemento integral no ambiente financeiro. Essa tendência ascendente é indicativa da eficácia e da receptividade positiva das inovações promovidas pelo Open Banking, que têm o potencial de fomentar a competição, estimular a inovação e proporcionar uma gama mais diversificada de serviços financeiros para os cidadãos. Como tal, os números revelados neste compêndio sugerem um panorama animador para o futuro do setor financeiro, à medida que o Open Banking continua a ganhar tração e a redefinir a paisagem financeira (OECD, 2023).

Além disso, o acompanhamento da evolução das instituições nesse ecossistema oferece uma representação tangível do crescimento contundente e da crescente competitividade engendrada pelo Open Banking. Conforme os registros fornecidos pelo Banco Central, em janeiro de 2021, havia um contingente de 58 instituições no âmbito do Open Banking. No entanto, à medida que avançamos até julho de 2023, testemunhamos um notável aumento, elevando o número de instituições para 139. Tal crescimento, beirando os 140%, não apenas denota o quão rapidamente esse mercado tem florescido em um espaço de tempo relativamente breve, mas também ressalta o impacto substancial que o Open Banking exerce sobre a dinâmica competitiva no cenário financeiro (McKinsey & Company, 2024).

Essa expansão do número de instituições no Open Banking serve como um indicador do potencial transformador dessa abordagem no setor financeiro. Com um maior número de instituições e entidades participantes, o cenário financeiro se torna mais rico em termos de opções e inovações, fomentando uma competição saudável. O resultado é um ambiente que incentiva a melhoria contínua de produtos e serviços, ao mesmo tempo em que proporciona aos consumidores uma gama mais ampla de escolhas, consolidando, assim, o Open Banking como um impulso significativo na evolução do setor financeiro.

Entretanto, é imperativo observar que o sucesso da implementação do Sistema Financeiro Aberto não é isento de controvérsias e desafios significativos. De acordo com uma pesquisa realizada pela consultoria McKinsey (“Pesquisa de Pagamentos Brasil, 2023”), apenas uma a cada três pessoas optaram por compartilhar seus dados no contexto do Open Finance, revelando que 38% destes indivíduos não experimentaram melhorias discerníveis nas ofertas disponíveis. Apenas 20% dos participantes perceberam uma política de preços mais atraente, enquanto meros 18% desfrutaram de um atendimento mais qualificado. Esses resultados suscitam questionamentos sobre a eficácia da implementação do Open Banking no Brasil e sinalizam a possibilidade de aspectos críticos, como estratégias de marketing para incentivar a adesão do público final, que podem ter sido negligenciados ou subestimados.

A ponderação de Mauricio Godoi, que ressalta que a baixa adesão por parte dos consumidores leva as instituições financeiras a subestimarem a relevância do Open Banking, é pertinente. As instituições financeiras, inegavelmente, estão orientadas para a busca de lucratividade e aprimoramento de sua posição no mercado. Todavia, é imprescindível lembrar que o Open Banking é um processo intrinsecamente novo, não somente no cenário brasileiro, onde teve início em 2021, mas também no âmbito global, sendo inaugurado em 2018 no Reino Unido como um projeto piloto. Portanto, é essencial contextualizar a baixa adesão à luz da novidade intrínseca desse paradigma e reconhecer que a plena assimilação e exploração de suas vantagens por parte das instituições e do público consumidor podem demandar um período de maturação (VEJA, 2024).

A complexidade e o potencial disruptivo do Open Banking requerem um processo de adaptação não apenas das instituições financeiras, mas também dos

próprios consumidores, que precisam se familiarizar com o novo paradigma. Ademais, medidas destinadas a sensibilizar os consumidores sobre os benefícios e a segurança do Open Banking podem ser cruciais para estimular uma maior adesão e explorar seu pleno potencial. Dessa forma, embora as cifras iniciais possam sugerir uma adesão modesta, é imperativo considerar o Open Banking como um conceito em evolução, que tem o potencial de transformar substancialmente o setor financeiro à medida que tanto as instituições quanto os consumidores se aclimatam a essa nova realidade.

### 3. MODELOS DE NEGÓCIO

#### 3.1 Definição de Modelos de Negócios

O conceito de "modelos de negócios" ganhou proeminência na literatura acadêmica no final da década de 1990, em um contexto de crescente protagonismo da Internet e transformação digital (Research, Society and Development, 2022). Esta mudança foi acompanhada pela adoção significativa do termo entre as empresas líderes, evidenciada pelo fato de que cerca de 27% das empresas listadas na Fortune 500 incorporaram o conceito em seus relatórios anuais de 2001 (The Power of Business Model).

O termo "modelo de negócios" possui uma pluralidade de definições na literatura acadêmica, refletindo a complexidade e a evolução contínua do conceito. A primeira referência ao termo pode ser atribuída a Bellman et al. (1957), mas, ao longo das décadas, o conceito se diversificou e suas definições se expandiram, sem que tenha surgido um consenso universal sobre sua definição (cf. Weill et al., 2011, p. 17). Entre as definições mais notáveis, destaca-se a de Timmers (1998), que caracteriza um modelo de negócios como

“uma arquitetura para os fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários atores empresariais e suas funções; uma descrição dos benefícios potenciais para os diversos atores empresariais; e uma descrição das fontes de receita.”

Esta definição enfatiza a importância da estrutura e dos fluxos dentro de um modelo de negócios.

Adicionalmente, Amit e Zott (2001, p. 493-520) oferecem uma perspectiva valiosa, descrevendo um modelo de negócios como “o design do conteúdo, da estrutura e da governança de uma transação para criar valor por meio da exploração das oportunidades de negócios.” Esta definição coloca ênfase na criação de valor e na exploração de oportunidades como elementos centrais. Teece (2010, p. 172-194) contribui para a discussão com uma definição que foca na criação e captura de valor, ao descrever um modelo de negócios como

“o design ou arquitetura da criação de valor, entrega e mecanismos de captura que são empregados. A essência do modelo de negócios é definir a maneira como a empresa entrega valor aos seus clientes, atrai os clientes para pagar pelo valor e converte esses pagamentos em lucro.”

Para garantir a eficácia e a lucratividade de um modelo de negócios, é essencial realizar uma análise profunda das necessidades e expectativas dos clientes, e identificar as formas mais eficientes de atendê-las e gerar valor. Um modelo de negócios bem-sucedido pode ser descrito como uma abordagem refinada que supera os métodos tradicionais, proporcionando uma solução mais eficaz e inovadora.

### **3.2 Business Model Canvas**

No cenário atual de negócios, o desenvolvimento de um modelo de negócios eficaz é essencial para o sucesso de qualquer organização, seja ela uma startup ou uma empresa consolidada. O Business Model Canvas (BMC), desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, tornou-se uma ferramenta amplamente reconhecida e utilizada para a criação e análise de modelos de negócios. O BMC é composto por nove blocos fundamentais, que juntos oferecem uma visão holística de como uma empresa cria, entrega e captura valor (Osterwalder; Pigneur, 2010).

Esta seção aborda cada um desses nove blocos, explorando suas definições, importância e aplicação prática no desenvolvimento de um modelo de negócios sustentável e competitivo.

#### **1. Segmentos de Clientes**

O segmento de clientes é o primeiro bloco do BMC e pode ser considerado o ponto de partida para o desenvolvimento de qualquer modelo de negócios. Ele se refere aos diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa almeja alcançar e servir. A segmentação de clientes permite que a empresa direcione seus esforços para atender as necessidades específicas de cada grupo, garantindo maior eficiência e satisfação do cliente.

A importância desse bloco reside na capacidade de entender e segmentar o mercado de maneira a identificar nichos específicos e oportunidades de personalização, o que pode ser um diferencial competitivo significativo. A identificação correta dos segmentos de clientes ajuda a empresa a desenvolver produtos ou serviços que atendam diretamente às necessidades e expectativas dos consumidores, aumentando a probabilidade de sucesso no mercado.

#### **2. Proposta de Valor**

A proposta de valor é o elemento central do modelo de negócios. Ela define o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico. Este bloco aborda o motivo pelo qual os clientes escolhem uma determinada empresa em vez de suas concorrentes. Uma proposta de valor bem definida pode incluir inovações, melhorias de desempenho, customização, design superior, preço competitivo ou conveniência.

A proposta de valor é essencial porque representa a promessa que a empresa faz aos seus clientes. Ela deve resolver um problema ou satisfazer uma necessidade dos clientes de uma maneira única ou mais eficaz que a concorrência. Este bloco também deve considerar como a empresa pode se diferenciar em um mercado saturado, criando um valor percebido que seja significativo para os clientes.

### 3. Canais

Os canais representam os meios pelos quais a empresa entrega sua proposta de valor aos seus clientes. Eles incluem todos os pontos de contato que a empresa usa para interagir com os clientes, desde a comunicação até a distribuição dos produtos ou serviços. Os canais podem ser diretos, como vendas pela internet ou lojas próprias, ou indiretos, como intermediários ou parceiros de distribuição.

A escolha dos canais é crítica para garantir que a proposta de valor chegue ao cliente da maneira mais eficaz e eficiente possível. A empresa deve considerar como seus clientes preferem interagir e adquirir seus produtos ou serviços, e como esses canais podem ser otimizados para maximizar a satisfação do cliente e a rentabilidade da empresa.

### 4. Relacionamento com Clientes

Este bloco descreve os diferentes tipos de relacionamento que uma empresa estabelece com seus clientes, dependendo do segmento de mercado e do tipo de proposta de valor oferecida. As empresas podem adotar diversas abordagens, desde um relacionamento mais pessoal e direto até o autoatendimento ou serviços automatizados.

O relacionamento com os clientes é um fator-chave para a construção de lealdade e para a criação de uma base de clientes sólida. A maneira como uma empresa se relaciona com seus clientes pode influenciar diretamente a percepção de

valor e a satisfação, impactando a retenção e o crescimento do negócio. Empresas que investem em estratégias de relacionamento eficazes podem criar uma vantagem competitiva difícil de ser replicada.

#### 5. Fontes de Receita

As fontes de receita representam o fluxo de caixa que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes. Este bloco é crucial para entender como a empresa monetiza sua proposta de valor. Existem diversos modelos de geração de receita, incluindo venda direta, assinaturas, licenciamento, aluguel, entre outros.

A análise das fontes de receita permite que a empresa avalie a viabilidade econômica de seu modelo de negócios. Além disso, a diversificação das fontes de receita pode proporcionar maior segurança financeira e flexibilidade, permitindo que a empresa se adapte a mudanças no mercado ou na demanda dos clientes.

#### 6. Recursos Principais

Os recursos principais são os ativos mais importantes necessários para que o modelo de negócios funcione. Esses recursos podem ser físicos (ex. instalações, equipamentos), intelectuais (ex. patentes, marca), humanos (ex. equipe qualificada), ou financeiros.

A identificação e gestão eficaz dos recursos principais são fundamentais para garantir que a empresa tenha tudo o que precisa para executar suas atividades principais e entregar sua proposta de valor. A alocação eficiente desses recursos pode aumentar a produtividade, reduzir custos e melhorar a competitividade da empresa no mercado.

#### 7. Atividades Principais

As atividades principais são as ações que a empresa deve realizar para garantir o funcionamento de seu modelo de negócios. Estas atividades são diretamente relacionadas à criação e entrega da proposta de valor, ao alcance dos segmentos de clientes e à geração de receita.

Identificar as atividades principais ajuda a empresa a focar seus esforços nas tarefas que realmente agregam valor ao negócio, evitando a dispersão de recursos em atividades que não contribuem para os objetivos estratégicos. Além disso, a

otimização dessas atividades pode levar a uma maior eficiência operacional e, conseqüentemente, a uma melhor performance no mercado.

## 8. Parcerias Principais

As parcerias principais são os relacionamentos que a empresa estabelece com outras entidades para garantir o sucesso de seu modelo de negócios. Essas parcerias podem incluir fornecedores, alianças estratégicas, joint ventures, entre outros.

As parcerias permitem que a empresa acesse recursos que seriam difíceis ou caros de adquirir de forma independente, reduzindo riscos e aumentando a capacidade de inovação. As parcerias eficazes podem também contribuir para a expansão do mercado, a melhoria da oferta de produtos e a redução de custos operacionais.

## 9. Estrutura de Custos

A estrutura de custos descreve todos os custos associados ao funcionamento do modelo de negócios. Ela inclui custos fixos e variáveis, economias de escala, custos relacionados a parcerias e quaisquer outros gastos necessários para manter as operações da empresa.

Uma análise detalhada da estrutura de custos permite que a empresa identifique oportunidades para reduzir despesas e aumentar a margem de lucro. A gestão eficaz dos custos é essencial para garantir a sustentabilidade financeira e a competitividade da empresa a longo prazo.

O Business Model Canvas oferece uma visão integrada e clara dos principais componentes que compõem um modelo de negócios. Ao analisar cada um dos nove blocos de forma detalhada, as empresas podem desenvolver estratégias mais robustas e adaptáveis às mudanças do mercado, aumentando suas chances de sucesso. Compreender e aplicar corretamente o BMC é um passo crucial para qualquer organização que busca inovar, crescer e se manter relevante em um ambiente competitivo.

É igualmente importante reconhecer que um modelo de negócios bem-sucedido não deve ser estático. A inovação contínua é essencial para a manutenção da relevância e da liderança no mercado. Isso envolve identificar e explorar lacunas deixadas por modelos anteriores, e integrar novas inovações para ampliar a margem



de lucro e responder proativamente às mudanças nas condições de mercado. Assim, um modelo de negócios deve ser um organismo em constante evolução, adaptando-se às novas demandas e às oportunidades emergentes para assegurar uma posição competitiva sólida e sustentável. (MAGRETTA, 2002).

### **3.3 Modelos de Negócio tradicionais do SFN sob a perspectiva do BMC**

No contexto do Sistema Financeiro Nacional (SFN), um dos modelos de negócio mais tradicionais é o de intermediação financeira, no qual as instituições bancárias atuam como intermediárias entre poupadores e tomadores de crédito. Este modelo, amplamente utilizado por bancos tradicionais, pode ser analisado de maneira mais detalhada sob a ótica do Business Model Canvas (BMC), proporcionando uma visão estruturada de como essas instituições criam, entregam e capturam valor dentro do sistema financeiro brasileiro.

Os intermediários financeiros, como os bancos tradicionais, oferecem uma proposta de valor centrada na segurança, confiabilidade e conveniência, proporcionando serviços como contas correntes, poupança, empréstimos e investimentos, garantindo a segurança dos depósitos e a disponibilidade de crédito para indivíduos e empresas. Segundo Silva (2022), “os bancos tradicionais continuam a ser a principal fonte de crédito para pequenas e médias empresas, desempenhando um papel crucial no desenvolvimento econômico” (SILVA, 2022). Esses bancos atendem a uma ampla gama de clientes, incluindo indivíduos, pequenas e médias empresas (PMEs), grandes corporações e instituições governamentais, cada um com necessidades específicas, como serviços de crédito para PMEs e soluções de investimento para grandes corporações. De acordo com um estudo de Oliveira e Santos (2021), “a diversificação dos serviços bancários é essencial para atender às necessidades variadas dos clientes e garantir a sustentabilidade financeira das instituições” (OLIVEIRA; SANTOS, 2021).

Os canais de distribuição incluem agências físicas, caixas eletrônicos, internet banking e mobile banking, com a presença física ainda sendo um diferencial importante para clientes que preferem atendimento pessoal. O relacionamento com os clientes é baseado em confiança e atendimento personalizado, com investimentos em atendimento ao cliente, consultoria financeira e programas de fidelidade para manter e expandir a base de clientes. As principais fontes de receita incluem taxas de serviço, juros sobre empréstimos e comissões sobre produtos financeiros, sendo a

diversificação das fontes de receita crucial para a sustentabilidade financeira. Segundo um artigo publicado no Jornal Econômico (2023), “a diversificação das fontes de receita é uma estratégia vital para os bancos, especialmente em tempos de instabilidade econômica” (JORNAL ECONÔMICO, 2023).

Os recursos principais dos bancos incluem capital financeiro, infraestrutura tecnológica, rede de agências e expertise em gestão de risco, com a capacidade de gerenciar riscos e conformidade regulatória sendo um diferencial competitivo. As atividades principais envolvem a captação de depósitos, concessão de empréstimos, gestão de investimentos e serviços de pagamento, onde a eficiência operacional e a inovação tecnológica são essenciais para manter a competitividade. Por fim, os bancos estabelecem parcerias com outras instituições financeiras, empresas de tecnologia, reguladores e provedores de serviços para expandir a oferta de produtos e serviços e melhorar a eficiência operacional, enquanto a estrutura de custos inclui despesas com pessoal, tecnologia, manutenção de agências e conformidade regulatória, sendo a gestão eficiente dos custos vital para a rentabilidade dos bancos.

Para facilitar a compreensão e análise dos modelos de negócios dos intermediários financeiros tradicionais usando o Business Model Canvas (BMC), apresentarei uma tabela que mostra como os nove blocos do BMC se aplicam a esses modelos. Essa abordagem vai ajudar a visualizar como esses intermediários organizam seus recursos, atividades e relacionamentos para criar valor. A tabela também permitirá comparar os modelos tradicionais com as inovações mais recentes, destacando como o Open Banking pode impactar e transformar essas estruturas estabelecidas.

Quadro 1 - Intermédio Bancário

<b>Bloco do BMC</b>	<b>Modelo de Negócio: Intermediação Financeira</b>
Proposta de Valor	Segurança, confiabilidade e conveniência. Serviços de contas correntes, poupança, empréstimos e investimentos.
Segmentos de Clientes	Indivíduos, pequenas e médias empresas (PMEs), grandes corporações e instituições governamentais.
Canais de Distribuição	Agências físicas, caixas eletrônicos, internet banking e mobile banking.
Relacionamento com Clientes	Confiança e atendimento personalizado. Investimentos em consultoria financeira e programas de fidelidade.
Fontes de Receita	Taxas de serviço, juros sobre empréstimos, comissões sobre produtos financeiros.
Recursos Principais	Capital financeiro, infraestrutura tecnológica, rede de agências, expertise em gestão de risco.
Atividades Principais	Captação de depósitos, concessão de empréstimos, gestão de investimentos e serviços de pagamento.
Parcerias Principais	Outras instituições financeiras, empresas de tecnologia, reguladores e provedores de serviços.
Estrutura de Custos	Despesas com pessoal, tecnologia, manutenção de agências, conformidade regulatória

Fonte: Autoria própria.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1 Desenha da pesquisa**

Neste estudo, será adotada uma abordagem de pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa permitirá uma compreensão profunda das percepções e experiências das instituições em relação à inovação derivada do Open Banking. Essa é adequada porque permite uma análise abrangente e detalhada do fenômeno estudado.

### **4.2. Coleta de Dados**

#### **4.2.1 Estudos de Caso**

Serão selecionadas empresas que implementaram o Open Banking e se destacaram pela introdução de inovações significativas. A seleção será baseada em critérios como o impacto das inovações no mercado, a adoção de novas tecnologias e a melhoria dos serviços oferecidos aos clientes. Cada estudo de caso incluirá uma análise detalhada das estratégias adotadas, dos desafios enfrentados e dos resultados obtidos, com base em documentos internos e relatórios públicos.

O estudo irá focar em cinco empresas que, ao aproveitar as oportunidades oferecidas pelo Open Banking, conseguiram inovar em seus modelos de negócio, promovendo avanços significativos em suas operações e crescimento estratégico. A seleção abrange uma diversidade de setores dentro do Sistema Financeiro Nacional (SFN), incluindo tanto instituições financeiras consolidadas que expandiram suas atividades quanto startups que surgiram em resposta às novas oportunidades criadas pela inovação regulatória.

Vale ressaltar que a avaliação do sucesso dessas empresas pode ser complexa, pois o Open Banking é um processo recente e os dados analisados são referentes até 2024. No entanto, ao examinar empresas de diferentes segmentos, o estudo visa fornecer insights sobre o impacto das inovações tecnológicas e as novas oportunidades que surgiram em um mercado historicamente regulado e com concorrência limitada.

### **4.3. Análise de Dados**

A análise qualitativa será conduzida por meio de um estudo de caso, empregando técnicas robustas de codificação e categorização para identificar padrões recorrentes e insights significativos. Inicialmente, os dados serão coletados a partir do

estudo de caso selecionado, que inclui informações de documentos internos, relatórios públicos e outras fontes relevantes. Em seguida, aplicarei um processo sistemático de codificação, onde os dados serão segmentados em categorias temáticas para facilitar a análise.

A codificação permitirá a organização dos dados em categorias que refletem as principais áreas de interesse e as estratégias adotadas pela empresa. Este processo envolve a identificação de padrões e temas emergentes, que serão agrupados e analisados para entender como as inovações promovidas pelo Open Banking impactaram o modelo de negócio da empresa. A categorização ajudará a estruturar as informações de maneira que facilite a comparação e a identificação de tendências comuns.

Além disso, realizarei uma análise detalhada das relações entre diferentes categorias e temas para obter uma compreensão mais profunda dos impactos e resultados das inovações. Este enfoque qualitativo visa proporcionar uma visão abrangente das estratégias adotadas, dos desafios enfrentados e dos sucessos alcançados, oferecendo assim uma análise crítica e bem fundamentada sobre a influência do Open Banking no mercado financeiro.

#### **4.4. Limitações da Pesquisa**

Uma das principais limitações da pesquisa será a disponibilidade e a qualidade dos dados, que podem variar, o que pode impactar a análise qualitativa. Outro desafio significativo é o pouco tempo de existência do Open Banking, o que limita a quantidade de dados históricos disponíveis para análise e dificulta a avaliação de seus impactos a longo prazo. Para mitigar essas limitações, serão utilizados múltiplos critérios de avaliação e fontes de dados.

## **5. DISCUSSÃO**

### **5.1 Estudos de caso**

Neste trabalho, a análise será centrada em cinco empresas selecionadas para oferecer uma visão abrangente dos impactos do Open Banking sobre diferentes modelos de negócios. As empresas estudadas incluirão as startups Conta Simples e Mobills, além das instituições consolidadas Nubank e Itaú Unibanco. Também será considerada a startup Quanto, para ilustrar os desafios enfrentados por algumas empresas na adaptação ao Open Banking.

Ao final deste trabalho, será apresentada uma tabela de resumo, que servirá para consolidar e comparar os insights obtidos. Nessa tabela, as linhas corresponderão aos nove itens do Business Model Canvas, conforme a ordem abordada nos textos, e as colunas representarão as empresas e os modelos de negócios estudados. Essa estrutura permitirá uma visão clara e organizada das diferenças e semelhanças entre os modelos de negócios das empresas analisadas.

#### **Conta Simples**

A Conta Simples é uma fintech brasileira que se destaca pela inovação na gestão financeira de pequenas e médias empresas (PMEs). Utilizando as tecnologias de Open Banking, a fintech oferece uma plataforma centralizada para uma variedade de serviços financeiros, como emissão de boletos, pagamentos, transferências bancárias e cartões corporativos. Essa integração é crucial para a proposta de valor da Conta Simples, que visa simplificar a administração financeira e fornecer uma gestão mais eficiente para os empreendedores.

A proposta de valor da Conta Simples se fundamenta na centralização das operações financeiras em uma única plataforma, que proporciona agilidade e eliminação de burocracias. O modelo de negócios da fintech integra dados financeiros de diversas instituições por meio de APIs, permitindo um gerenciamento eficaz das finanças diárias das PMEs. Isso facilita a conciliação financeira e oferece insights personalizados que ajudam na tomada de decisões estratégicas, uma característica vital para empresas que buscam otimizar sua gestão financeira.

O público-alvo da Conta Simples inclui pequenas e médias empresas que necessitam de uma solução financeira prática e centralizada. A fintech atende a gestores que buscam liberdade operacional e autonomia para suas equipes,

oferecendo recursos como cartões corporativos com limites personalizados e controle rigoroso sobre despesas. O relacionamento com clientes é fortalecido por uma plataforma digital intuitiva, que permite o acesso a uma ampla gama de serviços financeiros e a gestão detalhada das finanças empresariais.

A empresa utiliza canais digitais como seu principal meio de distribuição, oferecendo acesso a seus serviços através de uma plataforma online. Essa abordagem permite à Conta Simples alcançar um grande número de clientes de forma eficiente, sem as limitações das interações físicas. O modelo digital também facilita a integração com outras instituições financeiras, ampliando a oferta de serviços e melhorando a experiência do usuário.

As fontes de receita da Conta Simples provêm de taxas associadas aos serviços financeiros oferecidos pela plataforma, como emissão de boletos e movimentação de cartões. O modelo de negócios também inclui receitas de transações financeiras e serviços de crédito. A estrutura de custos da fintech abrange despesas com tecnologia, desenvolvimento e manutenção da plataforma, além de custos operacionais relacionados ao suporte ao cliente e à conformidade regulatória.

Os recursos principais da Conta Simples incluem sua plataforma digital robusta, a tecnologia de integração via APIs, e uma equipe especializada em finanças e tecnologia. Esses recursos permitem à fintech oferecer um serviço de alta qualidade e continuamente inovar suas ofertas para atender às necessidades dos clientes. As atividades principais envolvem o desenvolvimento contínuo da plataforma, a gestão e análise dos dados financeiros, e a implementação de novos recursos e serviços para aprimorar a experiência do usuário.

As parcerias estratégicas da Conta Simples são fundamentais para sua operação, especialmente no contexto do Open Banking. A fintech colabora com diversas instituições financeiras para garantir a integração segura e eficiente dos dados bancários dos clientes. Essas parcerias ampliam o alcance e a eficácia dos serviços oferecidos, permitindo à Conta Simples fornecer soluções financeiras mais personalizadas e adaptadas às necessidades das PMEs.

O modelo de negócios da Conta Simples demonstrou sucesso significativo em 2023, refletido no volume total de transações e na expansão de sua base de usuários ativos. A fintech também alcançou marcos importantes como a rodada de investimento

Série B e a aprovação como Sociedade de Crédito Direto, que possibilitam a expansão das operações e a inclusão de novos serviços no mercado de crédito. O desempenho financeiro robusto, incluindo a multiplicação da receita e o atingimento do breakeven, confirma a eficácia da estratégia da Conta Simples em solidificar sua posição no mercado e preparar-se para um crescimento sustentável (FINSIDERS, 2024; BRAZIL JOURNAL, 2024).

## **Mobills**

A Mobills se destaca no cenário financeiro brasileiro por sua proposta inovadora de gerenciamento financeiro pessoal, utilizando tecnologias do Open Banking. O modelo de negócios da Mobills é centrado na oferta de um aplicativo robusto que integra dados de diversas contas bancárias e cartões de crédito, proporcionando aos usuários uma visão consolidada de suas finanças. Essa integração é fundamental para a proposta de valor da Mobills, que visa simplificar a administração financeira e facilitar a tomada de decisões por meio de uma plataforma centralizada.

O principal diferencial da Mobills reside na sua capacidade de conectar contas e cartões de diferentes instituições financeiras em um único aplicativo. Isso permite aos usuários uma visão clara e abrangente das suas despesas e receitas, promovendo um planejamento financeiro mais eficiente. A plataforma oferece recursos como categorização automática de despesas, análise detalhada dos gastos e a possibilidade de criar orçamentos mensais. A integração com instituições como Nubank, Itaú, Caixa e Banco do Brasil é facilitada por APIs, que garantem a sincronização precisa e segura dos dados financeiros.

A Mobills atende a um público-alvo que busca uma gestão financeira prática e centralizada. O aplicativo é projetado para indivíduos que desejam ter controle total sobre suas finanças pessoais, sem a necessidade de utilizar múltiplas ferramentas e plataformas. A experiência do usuário é aprimorada por uma interface intuitiva que permite o acesso a uma ampla gama de funcionalidades, desde o controle de gastos até a elaboração de orçamentos e metas financeiras.

A estratégia de distribuição da Mobills é baseada em canais digitais, o que possibilita o acesso a um grande número de clientes de maneira eficiente e econômica. O aplicativo está disponível para iOS e Android, facilitando a adoção e a utilização por parte dos usuários. Esse modelo digital também possibilita a integração



contínua com outras instituições financeiras, ampliando a oferta de serviços e melhorando a experiência do usuário.

A Mobills gera receita principalmente através de serviços premium e ofertas adicionais dentro do aplicativo, como funcionalidades avançadas de gerenciamento financeiro e acesso a linhas de crédito. A estrutura de custos inclui despesas com tecnologia, desenvolvimento e manutenção da plataforma, além de custos operacionais relacionados ao suporte ao cliente e à segurança dos dados.

Os recursos principais da Mobills incluem sua plataforma tecnológica avançada e sua capacidade de integrar dados de diversas fontes financeiras. Esses recursos permitem à fintech oferecer uma solução de alta qualidade e inovadora para a gestão financeira pessoal. As atividades centrais envolvem o desenvolvimento contínuo do aplicativo, a análise e a integração de dados financeiros e a implementação de novos recursos para atender às necessidades dos usuários. (Mobills, 2024).

As parcerias estratégicas da Mobills com instituições financeiras são essenciais para seu modelo de negócios, especialmente no contexto do Open Banking. Essas parcerias garantem uma integração eficiente e segura dos dados bancários, permitindo à Mobills fornecer uma experiência financeira mais completa e personalizada. O sucesso do modelo de negócios da Mobills é evidenciado pelo seu crescimento contínuo e pela expansão de sua base de usuários, o que confirma a eficácia da estratégia de integração e a capacidade da fintech de aproveitar as oportunidades oferecidas pelo Open Banking (EINVESTIDOR, 2024; EXAME, 2024).

## **Quanto**

A Quanto é uma fintech brasileira fundada em 2020, focada em transformar o acesso e a gestão de crédito através das tecnologias do Open Finance. A empresa oferece soluções personalizadas para consumidores e empresas, utilizando APIs para integrar dados financeiros de diversas instituições e realizar análises precisas do perfil de crédito dos usuários (EXAME, 2023).

Em seu ano de fundação, a Quanto recebeu um aporte significativo de Série A no valor de US\$ 15 milhões, liderado pelos bancos Bradesco e Itaú Unibanco, com a participação de outras gestoras como Kaszek Ventures e Coatue. Esse investimento foi crucial para a melhoria da infraestrutura tecnológica da fintech (EXAME, 2023).

A proposta de valor da Quanto é fornecer uma gestão de crédito eficiente e personalizada, aproveitando as tecnologias do Open Finance para integrar dados financeiros de múltiplas instituições e oferecer soluções ajustadas às necessidades dos usuários. Os segmentos de clientes da fintech incluem tanto consumidores individuais quanto empresas que buscam opções de crédito e financiamento mais transparentes e adequadas ao seu perfil financeiro.

A Quanto utiliza canais de distribuição digitais, especialmente através de sua plataforma online e APIs, que permitem aos usuários comparar propostas de crédito e gerenciar suas solicitações de forma centralizada e eficiente. O relacionamento com clientes é mantido por meio de uma interface intuitiva que proporciona transparência e acesso fácil às informações sobre propostas de crédito e financiamentos.

As fontes de receita da empresa provêm das taxas associadas à facilitação de crédito e financiamento e à análise de dados financeiros. Os recursos principais da Quanto incluem sua tecnologia de APIs, infraestrutura digital robusta e expertise em análise de crédito, que permitem a integração e processamento seguro de dados financeiros.

As atividades principais da fintech envolvem o desenvolvimento e manutenção de sua plataforma de crédito, a análise de dados financeiros e a personalização das ofertas de crédito. As parcerias principais da Quanto incluem bancos e investidores que ajudaram a financiar sua expansão inicial, como Bradesco e Itaú Unibanco, além de outras gestoras de capital de risco.

A estrutura de custos da Quanto está concentrada em tecnologia, desenvolvimento de infraestrutura, e suporte ao cliente, além dos custos relacionados à conformidade regulatória e manutenção das operações de crédito. A recente dificuldade financeira e a demissão de 85% do quadro de funcionários destacam a necessidade de ajustar sua estrutura de custos para enfrentar desafios futuros (EXAME, 2023).

## **Nubank**

O Nubank, fundado em 2013, é uma fintech brasileira que revolucionou o setor financeiro ao oferecer um cartão de crédito sem tarifas e gerido por meio de um aplicativo móvel, focando em uma experiência financeira acessível e transparente

(NUBANK, 2024). Desde sua criação, a empresa expandiu suas operações para outros países da América Latina, consolidando-se como uma das principais plataformas de serviços financeiros digitais na região (G1, 2024). A entrada do Nubank no Open Banking em setembro de 2022 foi um marco significativo, permitindo à fintech liderar o ecossistema com mais de 15 milhões de consentimentos até julho de 2024 e introduzir inovações como o "Alerta de Cheque Especial", que ajudou os clientes a economizar mais de R\$ 6,4 milhões em juros (OPENFINANCEBRASIL, 2024).

O Nubank se destaca por sua proposta de valor oferecer uma plataforma centralizada e personalizada que integra informações financeiras, facilitando o acesso a produtos e serviços, e assegurando o controle e segurança dos dados do cliente, geridos via aplicativo móvel, e uma abordagem centrada no cliente. Desde seu início, a fintech expandiu suas operações para outros países da América Latina, oferecendo uma experiência financeira acessível e transparente.

Os segmentos de clientes atendidos pelo Nubank são amplos, incluindo consumidores de diversas faixas etárias e perfis financeiros na América Latina. A empresa utiliza canais de distribuição digitais, principalmente através de seu aplicativo móvel, para alcançar e interagir com seus clientes de maneira eficiente e escalável.

O relacionamento com clientes é mantido por meio de uma interface intuitiva e ferramentas como o "Alerta de Cheque Especial", que ajuda a evitar juros adicionais e melhora a satisfação dos clientes (NUBANK, 2024). As fontes de receita da fintech provêm das taxas associadas aos seus produtos financeiros e serviços de crédito.

Os recursos principais do Nubank incluem sua plataforma digital robusta, a tecnologia de APIs, e uma base de dados extensa que suporta sua análise e personalização dos serviços. As atividades principais da empresa envolvem a gestão e inovação contínua de sua plataforma digital, a análise de dados financeiros e o desenvolvimento de novos produtos e serviços adaptados às necessidades dos clientes.

As parcerias principais do Nubank incluem bancos e instituições financeiras que colaboram no ecossistema de Open Banking, permitindo uma integração mais ampla e segura com dados financeiros. A estrutura de custos da fintech abrange despesas com tecnologia, desenvolvimento e manutenção da plataforma, bem como os custos associados ao suporte ao cliente e à conformidade regulatória.

A incursão do Nubank no Open Banking desde setembro de 2022 tem sido um fator chave para seu sucesso, evidenciado pelo crescimento expressivo no número de consentimentos e na satisfação dos clientes (OPENFINANCEBRASIL, 2024). A fintech se consolidou como líder no ecossistema de Open Banking, com mais de 15 milhões de consentimentos até julho de 2024 e um forte crescimento na base de clientes e valor de mercado (G1, 2024).

### **Itaú Unibanco**

O Itaú Unibanco, uma das maiores e mais tradicionais instituições financeiras do Brasil e da América Latina, foi formado pela fusão do Banco Itaú e do Unibanco em 2008. Com sede em São Paulo, o banco oferece uma ampla gama de produtos e serviços financeiros, incluindo contas bancárias, cartões de crédito, investimentos e seguros. A instituição é reconhecida por sua abordagem inovadora e adaptativa, investindo continuamente em tecnologia para aprimorar seus serviços e processos. A transformação digital, incluindo a adoção do Open Banking, é uma prioridade estratégica para o Itaú Unibanco, que busca oferecer soluções financeiras mais personalizadas e eficientes (ESTADÃO, 2024; ISTOÉ DINHEIRO, 2024).

O SuperApp do Itaú Unibanco, planejado para ser lançado até o final de 2025, é uma iniciativa estratégica que reflete a inovação contínua da instituição. Este projeto visa consolidar seis aplicativos distintos – Itaú, Itaú Cartões, Credicard, Credicard On, Iti e Hipercard – em uma única plataforma integrada, oferecendo uma experiência financeira personalizada e fluida para seus 15 milhões de clientes. A proposta de valor do SuperApp é evidente na integração de diversas funcionalidades financeiras, como pagamentos de PIX com cartão de crédito e ferramentas para organização de dados, que prometem otimizar a experiência do usuário e oferecer uma solução financeira abrangente e conveniente (ESTADÃO, 2024).

O SuperApp é projetado para atender a diferentes segmentos de clientes, desde indivíduos que buscam simplicidade e conveniência na gestão de suas finanças pessoais, até clientes corporativos que necessitam de soluções financeiras mais complexas e integradas. Esta abordagem segmentada permite ao Itaú Unibanco capturar e atender às necessidades variadas de seus usuários, ampliando sua base de clientes e melhorando a retenção ao oferecer uma plataforma que centraliza todos os serviços financeiros essenciais (ISTOÉ DINHEIRO, 2024).

No que diz respeito aos canais, o SuperApp utiliza uma plataforma digital única como seu principal meio de interação com os clientes. A integração dos aplicativos existentes em um único app não só melhora a acessibilidade para os usuários, mas também permite ao Itaú Unibanco uma comunicação mais eficaz e personalizada. A estratégia inclui a utilização de canais digitais, como notificações push e e-mails, para manter os clientes informados sobre atualizações e novos recursos (BLOOMBERG LINEA, 2024).

As relações com clientes são centralizadas na personalização e na experiência do usuário. O SuperApp é projetado para oferecer uma experiência adaptada às necessidades e preferências individuais dos clientes, utilizando dados e insights para fornecer recomendações e serviços personalizados. A implementação de recursos como o gerenciamento centralizado de finanças e o suporte proativo através da interface do app são aspectos chave para fortalecer o relacionamento com os usuários e promover a lealdade à plataforma (G1, 2024).

No que tange às fontes de receita, o SuperApp do Itaú Unibanco se beneficiará de múltiplas linhas de receita. Além das tarifas associadas a serviços financeiros específicos, como transações e operações de crédito, a plataforma também explorará oportunidades de cross-selling e upselling ao oferecer produtos e serviços adicionais, como seguros e investimentos, diretamente no aplicativo. Esta diversificação das fontes de receita permite ao banco maximizar o valor gerado pela plataforma e sustentar sua estratégia de monetização (NUBANK, 2024).

As atividades-chave envolvem o desenvolvimento contínuo e a manutenção da plataforma digital, garantindo que o SuperApp funcione de forma eficiente e segura. Isso inclui a integração de novos serviços, a atualização de funcionalidades existentes e a gestão de dados dos usuários. A equipe de tecnologia e inovação do Itaú Unibanco desempenha um papel crucial na manutenção da plataforma, assegurando que ela atenda às expectativas dos clientes e esteja alinhada com as tendências tecnológicas (OPENFINANCEBRASIL, 2024).

Os recursos principais necessários para o sucesso do SuperApp incluem a infraestrutura tecnológica robusta e segura, a equipe de desenvolvimento e suporte, e o capital necessário para a inovação e manutenção contínua. A integração de

sistemas e a proteção de dados são fundamentais para oferecer uma experiência confiável e eficiente, essencial para o sucesso da plataforma (EXAME, 2023).

Os principais parceiros do SuperApp envolvem não apenas os fornecedores de tecnologia e infraestrutura, mas também os parceiros estratégicos que contribuem para a oferta de produtos e serviços complementares. Colaborações com empresas de tecnologia e fintechs ajudam a expandir as funcionalidades do app e a garantir uma experiência de usuário superior. Parcerias estratégicas são essenciais para a integração de novos serviços e a inovação contínua da plataforma (VALOR ECONÔMICO, 2021).

Finalmente, a estrutura de custos do SuperApp inclui os investimentos em tecnologia e desenvolvimento, manutenção da infraestrutura digital e despesas operacionais associadas à gestão e operação da plataforma. Além disso, há custos associados à aquisição de novos clientes e à implementação de estratégias de marketing e promoção para impulsionar a adoção e o uso do SuperApp (TECHNOBLOG, 2024).

Como mencionado anteriormente, para facilitar a comparação e a análise dos modelos de negócios das empresas estudadas, segue abaixo a tabela que resume os nove itens do Business Model Canvas para cada uma das empresas. Esta tabela oferece uma visão organizada das características e estratégias adotadas por cada empresa, permitindo uma avaliação mais clara das diferenças e semelhanças entre os modelos de negócios analisados.

Quadro 2 - Resumo dos Novos Modelos de Negócio utilizando o BMC

<b>BMC</b>	<b>Conta Simples</b>	<b>Mobills</b>	<b>Quanto</b>	<b>Nubank</b>	<b>Itaú Unibanco</b>
Proposta de Valor	Centralização de serviços financeiros para PMEs.	Integração de contas e cartões em um único aplicativo.	Gestão de crédito personalizada utilizando dados de múltiplas instituições financeiras.	Oferecer uma plataforma centralizada e personalizada que integra informações financeiras.	SuperApp integrando múltiplos aplicativos.
Segmentos de Clientes	Pequenas e médias empresas que necessitam de uma solução financeira prática e centralizada.	Indivíduos que buscam um gerenciamento financeiro pessoal prático e centralizado.	Consumidores individuais e empresas em busca de opções de crédito transparentes.	Consumidores diversos na América Latina em busca de serviços financeiros digitais.	Indivíduos e empresas que necessitam de soluções financeiras integradas e personalizadas.
Canais	Plataforma digital centralizada, acessível online.	Aplicativo disponível para iOS e Android, acessível digitalmente.	Plataforma online e APIs para comparação e gestão de crédito.	Aplicativo móvel para gerenciamento de cartão de crédito e outros serviços financeiros.	SuperApp integrado, oferecendo uma plataforma digital única para diversos serviços financeiros.
Relacionamento com Clientes	Plataforma intuitiva com gestão detalhada das finanças e controle rigoroso sobre despesas.	Interface intuitiva com categorização automática e análise detalhada dos gastos.	Interface intuitiva para comparação e gerenciamento de propostas de crédito.	Interface intuitiva com ferramentas como "Alerta de Cheque Especial" para evitar juros adicionais.	Personalização da experiência do usuário e suporte proativo através do SuperApp.
Fontes de Receita	Taxas de serviços financeiros (boletos, cartões, transações) e serviços de crédito.	Serviços premium e ofertas adicionais dentro do aplicativo.	Taxas associadas à facilitação de crédito e análise de dados financeiros.	Taxas associadas a produtos financeiros e serviços de crédito, com oportunidades de cross-selling e upselling.	Tarifas de serviços financeiros, cross-selling e upselling de produtos adicionais no SuperApp.
Recursos Principais	Plataforma digital robusta, tecnologia de integração via APIs, equipe especializada.	Plataforma tecnológica avançada, capacidade de integração de dados financeiros.	Tecnologia de APIs, infraestrutura digital, e expertise em análise de crédito.	Plataforma digital robusta, tecnologia de APIs, e base de dados extensa.	Infraestrutura tecnológica robusta e equipe de desenvolvimento e suporte.
Atividades Principais	Desenvolvimento contínuo da plataforma, gestão de dados financeiros, implementação de novos recursos.	Desenvolvimento contínuo do aplicativo, análise e integração de dados financeiros.	Desenvolvimento e manutenção da plataforma de crédito, análise de dados e personalização das ofertas.	Gestão e inovação contínua da plataforma digital, análise de dados financeiros e desenvolvimento de novos produtos.	Desenvolvimento e manutenção do SuperApp, integração de novos serviços e gestão de dados.

Parcerias Principais	Instituições financeiras para integração segura e eficiente dos dados bancários.	Instituições financeiras para garantir a integração dos dados bancários.	Bancos e investidores que financiam e apoiam a expansão, como Bradesco e Itaú Unibanco.	Bancos e instituições financeiras para colaboração no ecossistema de Open Banking.	Fornecedores de tecnologia, fintechs e parceiros estratégicos para expansão de funcionalidades.
Estrutura de Custos	Desenvolvimento de tecnologia, manutenção da plataforma, suporte ao cliente e conformidade regulatória.	Tecnologia, desenvolvimento e manutenção da plataforma, suporte ao cliente e segurança dos dados.	Tecnologia, desenvolvimento de infraestrutura, suporte ao cliente, conformidade regulatória.	Tecnologia, desenvolvimento e manutenção da plataforma, suporte ao cliente e conformidade regulatória.	Investimentos em tecnologia, desenvolvimento, manutenção da infraestrutura, e custos operacionais.

Fonte: Autoria própria.



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho explorou a influência do Open Banking na criação de novos modelos de negócios e seu impacto na concorrência dentro do Sistema Financeiro Nacional. Desde a sua introdução pelo Banco Central, o Open Banking tem sido uma força transformadora, permitindo que dados bancários sejam compartilhados de maneira mais transparente e acessível. Isso abriu caminho para que tanto bancos tradicionais quanto fintechs pudessem competir em igualdade de condições, levando a uma reconfiguração significativa do mercado financeiro brasileiro.

A escolha desse tema é de grande relevância, não apenas pelo impacto direto que o Open Banking tem no setor financeiro, mas também porque ele reflete uma mudança maior nas relações entre instituições financeiras e consumidores. A digitalização crescente e a necessidade de inovação colocam o Open Banking no centro de discussões sobre o futuro dos serviços financeiros. Estudar esse fenômeno é crucial para entender como o mercado está se transformando e quais serão as próximas etapas nessa evolução.

O Open Banking tem implicações significativas para a sociedade, especialmente para os consumidores que agora têm mais controle sobre seus dados financeiros. A partir dessa nova dinâmica, os consumidores podem acessar uma variedade maior de produtos e serviços, geralmente com condições mais vantajosas. Para mim, pessoalmente, foi uma experiência valiosa investigar esse tema, já que ele representa um campo emergente de estudo que está rapidamente moldando o mercado financeiro.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, foram estabelecidos objetivos claros, e posso afirmar que eles foram alcançados com sucesso. O principal objetivo era entender como a inovação nos modelos de negócios, impulsionada pelo Open Banking, impactou a concorrência no setor financeiro. Ao analisar como diferentes empresas, desde grandes instituições até fintechs, adaptaram seus modelos de negócios, conseguimos obter uma visão clara de como o Open Banking está remodelando o mercado.

No entanto, a pesquisa enfrentou algumas limitações que devem ser consideradas. A disponibilidade e a qualidade dos dados foram desafiadoras, com informações frequentemente limitadas e variáveis. Além disso, a complexidade do

ambiente regulatório e as constantes mudanças nas normas podem ter influenciado os resultados de maneiras inesperadas. A dificuldade em medir impactos diretos e a variabilidade entre as empresas analisadas também foram fatores que impactaram a pesquisa. O tempo de adaptação necessário para que os efeitos do Open Banking se manifestem plenamente e as mudanças no comportamento do consumidor introduzem um nível adicional de complexidade na análise. Finalmente, a comparação com outras regiões e o impacto de novas tecnologias emergentes são áreas que exigem mais exploração.

Além do objetivo principal, focamos em estudar casos concretos de empresas que se destacaram nesse novo ambiente regulatório. Empresas como Nubank e Itaú Unibanco foram exemplos de como diferentes estratégias podem ser bem-sucedidas nesse cenário competitivo. O Nubank, reconhecido como uma grande empresa, demonstrou como um modelo de negócios ágil e centrado no cliente pode prosperar. Por outro lado, o Itaú Unibanco, uma instituição consolidada, conseguiu inovar e adaptar-se, mantendo sua relevância no mercado. Além dessas duas grandes empresas, também analisamos três startups emergentes: Conta Simples, Mobills e Quanto. Essas empresas menores foram criadas com o objetivo de explorar e aproveitar as novas oportunidades de negócios proporcionadas pelo Open Banking. A análise revelou que, enquanto as instituições já consolidadas encontraram novas formas de se destacar, essas startups também conseguiram criar nichos inovadores e atender a demandas emergentes no mercado. Assim, observamos que o Open Banking não só abriu espaço para que grandes players se reinventassem, mas também estimulou o surgimento de novas empresas focadas em aproveitar as lacunas e oportunidades criadas por essa transformação no setor financeiro.

Os resultados obtidos ao longo do estudo reforçam a ideia de que o Open Banking desempenhou um papel essencial na criação de novos modelos de negócios, ajudando a impulsionar a concorrência no setor. Empresas que se destacaram souberam utilizar a tecnologia e se adaptar rapidamente às novas regras do jogo, evidenciando que a inovação é crucial para o sucesso. O sucesso de empresas como Nubank e Itaú Unibanco serve como prova de que, independentemente do tamanho, a capacidade de inovar e focar no cliente é fundamental para se manter competitivo.

Para o futuro, sugiro que novas pesquisas aprofundem o impacto de longo prazo do Open Banking na estrutura do mercado financeiro. Seria interessante

explorar como essas mudanças regulatórias continuarão a moldar as estratégias das instituições financeiras e a concorrência no setor. Além disso, investigar como novas tecnologias, como inteligência artificial e blockchain, podem interagir com o Open Banking e gerar novos modelos de negócios seria um passo importante para entender as futuras dinâmicas do mercado.

O Open Banking se consolidou como um agente de mudança significativo no setor financeiro brasileiro, promovendo maior transparência, competição e incentivando a criação de novos modelos de negócios. As instituições que souberem adaptar-se a este novo contexto terão maiores chances de sucesso em um mercado que se torna cada vez mais dinâmico e orientado para o cliente. Portanto, este trabalho conclui que a inovação em modelos de negócios, impulsionada pelo Open Banking, é um fator determinante para o aumento da concorrência no Sistema Financeiro Nacional. As instituições que abraçarem essa mudança e continuarem a inovar estarão melhor posicionadas para prosperar em um cenário financeiro cada vez mais competitivo e em constante evolução.

## REFERÊNCIAS:

**ACCENTURE.** *FinTech and the Evolving Landscape: Landing Points for the Industry*. 2016. Disponível em:

[http://www.fintechinnovationlablondon.co.uk/pdf/Fintech\\_Evolving\\_Landscape\\_2016.pdf](http://www.fintechinnovationlablondon.co.uk/pdf/Fintech_Evolving_Landscape_2016.pdf). Acesso em: 19 ago. 2024.

**ALMEIDA, Carlos.** Parcerias entre bancos e empresas de tecnologia. *Revista de Inovação Financeira*, v. 8, n. 1, p. 45-58, 2020. Acesso em: 18 ago. 2024.

**ARMSTRONG, M.; COWAN, S.; VICKERS, J.** *Regulatory Reform: Economic Analysis and British Experience*. Cambridge, MA: MIT Press, 1994.

**BANCO CENTRAL DO BRASIL.** Open Finance. Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/openbanking>. Acesso em: 15 ago. 2024.

**BANCO CENTRAL DO BRASIL.** *Relatório de Economia Bancária – 2023*.

Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb2023p>. Acesso em: 17 ago. 2024.

**BLOOMBERG LINEA.** Itaú espera mais que dobrar a migração de clientes para SuperApp, afirma CEO. *Bloomberg Linea*, 1 set. 2024. Disponível em:

<https://www.bloomberglinea.com.br/negocios/itau-espera-mais-que-dobrar-a-migracao-de-clientes-para-superapp-afirma-ceo/>. Acesso em: 24 set. 2024.

**BORGOGNO, O.; COLANGELO, G.** Open banking and the ambiguous competitive effects of data portability. *CPI Antitrust Chronicle*, v. 2, 2021.

**BOUKRAMI, E.; ROTHWELL, B.; RAMDANI, B.** *Open Banking: The Emergence of New Digital Business Models*. Singapore: World Scientific Publishing Company, 2020.

**BRASIL.** Banco Central do Brasil. Instrução Normativa BCB nº 171 de 11 de outubro de 2021. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/openfinance>. Acesso em: 19 ago. 2024.

**BRAZIL JOURNAL.** *Celcoin levanta R\$ 650 milhões para novos M&As*. Disponível em:

<https://braziljournal.com/celcoin-levanta-r-650-milhoes-para-novos-mas/#:~:text=A%20Celcoin%20fechou%20o%20ano,23%25%20acima%20do%20triestre%20anterior>. Acesso em: 15 ago. 2024.

**BRAZIL JOURNAL.** Conta Simples faz rodada de R\$ 200 milhões. Disponível em:

<https://braziljournal.com/conta-simples-faz-rodada-de-r-200-milhoes/>. Acesso em: 16 ago. 2024.

**BV Inspira.** Aplicativos de controle financeiro. Disponível em:

<https://www.bv.com.br/bv-inspira/credito-consignado-privado/apps-de-controle-financeiro>. Acesso em: 19 ago. 2024.

**CARVALHO, M. P. de.** Open Banking no Brasil: benefícios e desafios. *Revista Direito e Liberdade*, v. 26, n. 1, p. 22-36, 2022.

**CELCOIN.** API ITP no Open Banking. Disponível em: <https://www.celcoin.com.br/news/api-ntp-open-banking/>. Acesso em: 21 ago. 2024.

**CHAN, R. S. O.** *Open Banking: Does It Open Up a New Way of Banking? A Case of Financial Technology Adoption from a Consumer's Perspective*. 2020. Dissertação (Mestrado) – University of Adelaide, Adelaide, 2020.

**CNN Brasil.** Veja as fases do open banking no Brasil e saiba o que esperar em 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/veja-as-fases-do-open-banking-no-brasil-e-saiba-o-que-esperar-em-2022/>. Acesso em: 19 ago. 2024.

**CONTA SIMPLES.** Sobre a Conta Simples. Disponível em: <https://contasimples.com/>. Acesso em: 16 ago. 2024.

**COSTA, Maria Fernanda.** A evolução do Open Banking no Brasil. *Revista Brasileira de Finanças*, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 45-67, 2023. Acesso em: 27 ago. 2024.

**CRUZ, T.** *Sistemas de Informações Gerenciais: Tecnologia da Informação e a Empresa do Século XXI*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

**DOMINGOS FERNANDES, K.** *Modelo de Adoção de Open Banking: Motivadores e Barreiras que Influenciam o Potencial Adotante*. 2020.

**DOMINGUES, Juliana Oliveira; PARAVELA, Tatyana Chiari.** Open banking: o futuro do sistema financeiro aberto no Brasil na perspectiva do consumidor. Ribeirão Preto, SP: Faculdade de Direito de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2021. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/003099873>. Acesso em: 17 ago. 2024.

**Economia e Negócios.** Barreiras à entrada no setor bancário. Disponível em: <https://economiaenegocios.com/quais-sao-as-barreiras-a-entrada-no-setor-de-servicos-financeiros/>. Acesso em: 08 ago. 2024.

**EINVESTIDOR.** Semana de Educação Financeira 2024: apps para organizar suas contas. Disponível em: <https://einvestidor.estadao.com.br/educacao-financeira/semana-educacao-financeira-2024-apps-organizar-contas/>. Acesso em: 30 ago. 2024.

**ESTADÃO.** Itaú Unibanco planeja migrar 15 milhões de clientes para SuperApp até 2025. *O Estado de S. Paulo*, 2 set. 2024. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/negocios/superapp-itaumigracao-15-milhoes-de-clientes/>. Acesso em: 22 set. 2024.

**EXAME.** Nubank e a segunda fase do Open Banking. Disponível em: <https://exame.com/negocios/nubank-e-a-segunda-fase-do-open-banking/>. Acesso em: 30 ago. 2024.

**EXAME.** Nubank: Open Finance ajuda clientes a poupar R\$ 6 milhões. Disponível em: <https://exame.com/future-of-money/nubank-open-finance-ajudar-clientes-poupar-r-6-milhoes/>. Acesso em: 23 ago. 2024.

**EXAME.** Quanto demite 85% do quadro de funcionários e suspende novos atendimentos. Disponível em: <https://exame.com/negocios/quanto-startup-de-open-finance-demite-85-do-quadro-de-funcionarios/>. Acesso em: 18 ago. 2024.

**EXAME.** Toro compra fintechs Mobills e Monetus de olho no Open Banking. Disponível em: <https://exame.com/negocios/toro-compra-fintechs-mobills-e-monetus-de-olho-no-open-banking/>. Acesso em: 27 ago. 2024.

**FINSIDERS.** Conta Simples atinge breakeven, levanta mais de R\$ 200 milhões e quer ampliar crédito. Disponível em: <https://finsidersbrasil.com.br/negocios-em-fintechs/conta-simples-atinge-breakeven-levanta-mais-de-r-200-milhoes-e-quer-ampliar-credito/>. Acesso em: 16 ago. 2024.

**G1.** Nubank ultrapassa Itaú Unibanco e se torna o banco mais valioso da América Latina. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2024/05/28/nubank-valor-de-mercado.ghtml>. Acesso em: 21 Ago. 2024

**G1.** Open banking: entenda o que é e como funciona. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/open-banking/noticia/2021/08/14/open-banking-entenda-o-que-e-e-como-funciona.ghtml>. Acesso em: 20 ago. 2024.

**GOETTENAUER, C..** Open Banking e o Modelo de Banco em Plataforma: a necessidade de reavaliação da definição jurídica de atividade bancária. Disponível em: <https://revistapgbc.bcb.gov.br/revista/article/download/1025/45/980>. Acesso em: 20 ago. 2024.

**GOVERNO DO BRASIL.** Tem início nova fase do Open Banking no Brasil. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/08/tem-inicio-nova-fase-do-open-banking-no-brasil>. Acesso em: 21 Jul. 2024.

**HARVARD BUSINESS REVIEW.** How automation drives business growth and efficiency. Disponível em: <https://hbr.org/sponsored/2023/04/how-automation-drives-business-growth-and-efficiency#:~:text=Automation%20reduces%20the%20repetitive%20and,and%20lower%20stress%20for%20teams>. Acesso em: 19 ago. 2024.

**HE, Z.; HUANG, J.; ZHOU, J.** *Open Banking: Credit Market Competition When Borrowers Own the Data*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 2020.

**HØGETVEIT, S.; THORKILDSEN, T.** *Open Banking in Norway: The Potential for Third Party Providers and the Impact on the Banking Industry*. 2018. Dissertação (Mestrado) – Norwegian School of Economics, Bergen, 2018.

**INFOMONEY.** Open Banking: o que é e como funciona? Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/guias/open-banking/>. Acesso em: 22 ago. 2024.

**INSTITUTO PROPAGUE.** OPEN Banking ao redor do mundo - EUA, UK e Austrália | Panorama Econômico #18. Realização de Instituto Propague. Intérpretes: Carlos Ragazzo, Gabriel Dolabella. 2020. (26 min.), son., color. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=NeWNkamyXL8>. Acesso em: 14 mar. 2024.

**ISTOÉ DINHEIRO.** Itaú vai hiperpersonalizar a experiência do cliente. *ISTOÉ Dinheiro*, 4 set. 2024. Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br/itau-vai-hiperpersonalizar-a-experiencia-do-cliente/>. Acesso em: 22 set. 2024.

**ITAÚ UNIBANCO.** Central de resultados. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/resultados-e-relatorios/central-de-resultados/>. Acesso em: 23 Ago. 2024.

**JACOPO, T.; ELIA, U.; ULISSI, N.; SASIA, D.; JAIN, R.; OAKES, L.** *PSD2: Taking Advantage of Open-Banking Disruption*. McKinsey & Company, 2018.

**Jornal Econômico.** Estratégias de diversificação de receita em bancos. *Jornal Econômico*, 2023. Disponível em: [www.jornaleconomico.com.br](http://www.jornaleconomico.com.br). Acesso em: 15 ago. 2024.

**Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).** Disponível em: <https://www.lgpd.com.br/>. Acesso em: 08 ago. 2024.

**MANSFIELD-DEVINE, S.** Open banking: opportunity and danger. *Computer Fraud & Security*, n. 11, p. 5-8, 2016.

**MARTINS, João Pedro.** Inovação e concorrência no sistema financeiro brasileiro. *Revista de Economia e Negócios*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 123-145, 2023. Acesso em: 02 set. 2024.

**MATSA, D.** Competition and Product Quality in the Supermarket Industry. *Quarterly Journal of Economics*, v. 126, n. 3, p. 1539–1591, ago. 2011.

**MATTILA, S.** *Open Innovation Opportunities of Open Banking and APIs in the Finnish Banking Industry*. 2021. Dissertação (Mestrado) – School of Technology and Innovation, University of Vaasa, Vaasa, 2021.

**McKinsey & Company.** Financial services unchained: The ongoing rise of open financial data, 2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/financial-services-unchained-the-ongoing-rise-of-open-financial-data>. Acesso em: 06 set. 2024.

**McKINSEY GLOBAL INSTITUTE.** *A Future that Works: Automation, Employment, and Productivity*. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8280/1/TD\\_2370.PDF](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8280/1/TD_2370.PDF). Acesso em: 19 ago. 2024.

**McKinsey.** O futuro do setor bancário brasileiro em um cenário disruptivo de pós-crise. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/o-futuro-do-setor-bancario-brasileiro>. Acesso em: 08 ago. 2024.

**MILNE, A.** Competition Policy and the Financial Technology Revolution in Banking. *IDATE*, 2019.

**MILNE, A.** Competition Policy and the Financial Technology Revolution in Banking. *Loughborough University*, 2019.

**MOBILLS.** Sobre a Mobills. Disponível em: <https://www.mobills.com.br/sobre/>. Acesso em: 02 set. 2024.

**NBER.** Monetary and Fiscal Policies in an Open Economy, 2024. Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w0575>. Acesso em: 08 set. 2024.

**NEON.** Open Finance: conheça os benefícios e veja como usar. Disponível em: <https://neon.com.br/aprenda/financas-pessoais/open-finance/>. Acesso em: 22 ago. 2024.

**NUBANK.** Nu Holdings Ltd. divulga resultados financeiros do segundo trimestre de 2024. Disponível em: <https://international.nubank.com.br/pt-br/companhia/nu-holdings-ltd-divulga-resultados-financeiros-do-segundo-trimestre-de-2024/#:~:text=Crescimento%20do%20n%C3%BAmero%20de%20clientes,em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20ao%20ano%20anterior>. Acesso em: 21 ago. 2024.

**NUBANK.** *Open Finance é tema do novo episódio do Nu Videocast.* Disponível em: <https://international.nubank.com.br/pt-br/companhia/open-finance-e-tema-do-novo-episodio-do-nu-videocast/>. Acesso em: 23 ago. 2024.

**NUBANK.** *Soluções de Open Finance do Nubank geram economia e benefícios para os clientes.* Disponível em: <https://international.nubank.com.br/pt-br/companhia/solucoes-de-open-finance-do-nubank-geram-economia-e-beneficios-para-os-clientes/>. Acesso em: 23 ago. 2024.

**OBWG.** *The Open Banking Standard: Unlocking the Potential of Open Banking to Improve Competition, Efficiency and Stimulate Innovation.* Open Banking Working Group, 2015.

**OECD.** Open finance policy considerations. OECD Business and Finance Policy Papers, 2023. Disponível em: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/open-finance-policy-considerations\\_932ba548/19ef3608-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/open-finance-policy-considerations_932ba548/19ef3608-en.pdf). Acesso em: 04 set. 2024.

**OGÊDA RIBEIRO, A.; BAGNLONI, V.** Open banking: impactos e desafios no mercado financeiro. *Constituição, Economia e Desenvolvimento: Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional*, v. 13, n. 23, p. 216-242, ago./dez. 2020.

**OLIVEIRA, M. A.** Open Banking e a receptividade do mercado. *Journal of Financial Studies*, v. 12, n. 3, p. 78-92, 2021.

**OLIVEIRA, Maria; SANTOS, Pedro.** Diversificação de serviços bancários e sustentabilidade financeira. *Journal of Financial Studies*, v. 12, n. 2, p. 89-102, 2021. Acesso em: 08 set. 2024.

**OLIVEIRA, R. C. B. de.** Open Banking no Brasil: regulamentação e desafios. *Revista Brasileira de Direito Financeiro e Econômico*, v. 16, n. 2, p. 11-29, 2022.

**Open Banking Brasil.** Disponível em: <https://www.openbankingbrasil.org.br/>. Acesso em: 08 ago. 2024.

**OPUS.** Novos modelos de negócio no Open Banking [LISTA]. Disponível em: <https://www.opus-software.com.br/insights/novos-modelos-de-negocio-no-open-banking/>. Acesso em: 25 ago. 2024.



**OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves.** Business model generation: inovação em modelos de negócios. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

**PLONSKI, G.** *Bases para um Movimento pela Inovação Tecnológica no Brasil. São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 25-33, 2005.

**PORTER, M. E.** *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. Republished with a new introduction, 1998.

**PwC.** Perspectivas do setor bancário a partir de 2025. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/financeiro/2022/perspectivas-do-setor-bancario-a-partir-de-2025.html>. Acesso em: 08 ago. 2024.

**RESOLUÇÃO CMN nº 4.956, de 29 de agosto de 2021.** Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/openbanking>. Acesso em: 25 ago. 2024.

**SANTOS, Ana Carolina.** A transformação do mercado financeiro com o Open Banking. *Jornal do Comércio*, Porto Alegre, 2023. Disponível em: <https://jornaldocomercio.com.br/transformacao-mercado-financeiro-open-banking>. Acesso em: 04 set. 2024.

**SANTOS, L. M.** A importância da tecnologia no setor bancário. *Revista de Tecnologia e Inovação*, v. 5, n. 1, p. 33-47, 2019.

**SILVA, J. R.** As vantagens competitivas no setor bancário. *Revista Brasileira de Finanças*, v. 8, n. 2, p. 45-60, 2020.

**SILVA, João.** O papel dos bancos tradicionais no financiamento de PMEs. *Revista de Economia*, v. 45, n. 3, p. 123-135, 2022. Acesso em: 08 set. 2024.

**SILVA, M. S. do C.** Open Banking no Brasil: impactos no setor financeiro. *Revista de Direito da Economia*, v. 21, n. 1, p. 33-47, 2022.

**SILVA, Ricardo; PEREIRA, Lucas.** Open Banking: desafios e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 26, n. 1, p. 89-102, 2022. Acesso em: 06 set. 2024.

**TECNOBLOG.** Equipe brasileira vence hackathon internacional de Open Finance do Itaú. *Tecnoblog*, 09 nov. 2022. Disponível em: [https://tecnoblog.net/noticias/equipe-brasileira-vence-hackaton-internacional-de-open-finance-do-itau/](https://tecnoblog.net/noticias/equipe-brasileira-vence-hackaton-internacional-de-open-finance-do-ita/). Acesso em: 24 ago. 2024.

**TERRA.** Itaú anuncia novo SuperApp para integrar 15 milhões de clientes. *Terra*, 3 set. 2024. Disponível em: <https://www.terra.com.br/byte/itau-anuncia-novo-superapp-para-integrar-15-milhoes-de-clientes,fe8f1a3cfab26ccae43dea9ccabeb22680nva0bg.html>. Acesso em: 23 set. 2024.

**THE GLOBAL OPEN FINANCE CHALLENGE.** Disponível em: <https://theglobalopenfinancechallenge.com/>. Acesso em: 24 ago. 2024.

**VALOR ECONÔMICO.** Bancos de quatro países lançam desafio global de open finance. *Valor Econômico*, São Paulo, 16 ago. 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2021/08/16/bancos-de-quatro-paises-lancam-desafio-global-de-open-finance.ghtml>. Acesso em: 24 ago. 2024.

**VEJA.** Nova pesquisa mostra que open finance ainda engatinha no Brasil. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/coluna/radar/nova-pesquisa-mostra-que-open-finance-ainda-engatinha-no-brasil>. Acesso em: 19 ago. 2024.

**VEJA.** Nova pesquisa mostra que Open Finance ainda engatinha no Brasil. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/coluna/radar/nova-pesquisa-mostra-que-open-finance-ainda-engatinha-no-brasil/>. Acesso em: 08 set. 2024.

**ZACHARIADIS, M.; OZCAN, P.** *The API Economy and Digital Transformation in Financial Services: The Case of Open Banking*. 2017.