



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROPADM
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

RODRIGO GARCIA DUARTE

***BANK AS A PLATFORM (BaaP): PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK
CONTEXTUAL PARA MODELOS DE NEGÓCIOS EM PLATAFORMA
NOS BANCOS DIGITAIS BRASILEIROS***

São Cristovão (SE)
2021

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROPADM
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

RODRIGO GARCIA DUARTE

***BANK AS A PLATFORM (BaaP): PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK
CONTEXTUAL PARA MODELOS DE NEGÓCIOS EM PLATAFORMA
NOS BANCOS DIGITAIS BRASILEIROS***

*Dissertação apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Sergipe como
requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Administração.*

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Débora Eleonora
Pereira da Silva
Coorientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria Conceição
Melo Silva Luft

São Cristóvão (SE)
2021

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

Duarte, Rodrigo Garcia
D812b *Bank as platform* (BaaP) : proposição de um *framework* contextual para modelos de negócios em plataforma nos bancos digitais brasileiros / Rodrigo Garcia Duarte ; orientadora Debora Eleonora Pereira da Silva. – São Cristóvão, SE, 2021.
166 f.

Dissertação (mestrado em Administração) –
Universidade Federal de Sergipe, 2021.

1. Administração. 2. Instituições financeiras. 3. Bancos - Brasil. I. Silva, Debora Eleonora Pereira da, orient. II. Título.

CDU 658:005:336(81)



ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Ao vigésimo quinto dia do mês de fevereiro do ano dois mil e vinte e um, às 12h30 (horário de Brasília) foi realizada por videoconferência, motivada pela necessidade de distanciamento social diante da pandemia de COVID-19, a apresentação de defesa da Dissertação de Mestrado do discente **Rodrigo Garcia Duarte** intitulada **BANK AS A PLATFORM (Baap): Proposição de um Framework Analítico para modelos de Negócios em Plataforma nos Bancos Digitais Brasileiros**. A Professora Doutora Débora Eleonora Pereira da Silva, orientadora e presidente da banca examinadora, conduziu a reunião que contou com a presença da Professora Doutora Maria Conceição Melo Silva Luft como coorientadora e dos demais membros da banca, Professor Doutor Salomão Alencar de Farias – Membro Externo ao Programa e Visiting Professor no Instituto de Negócios Internacionais do College of Business da Georgia State University; Professor Doutor Professor Doutor Jefferson David Araújo Salles como membro interno do PROPADM/UFS, demais professores e discentes do PROPADM/UFS. A apresentação transcorreu nos primeiros 30 minutos de reunião, em seguida foi dada a palavra aos membros da banca, que após a realização da arguição e exposição de recomendações ao discente **Rodrigo Garcia Duarte** decidiu pela sua **Aprovação** na banca de defesa de sua dissertação de mestrado, de acordo com a determinação do regulamento interno do PROPADM/UFS.

Prof.ª. Dr.ª. Débora Eleonora Pereira da Silva - Orientadora

Prof.ª. Dr.ª. Maria Conceição Melo Silva Luft - Coorientadora

Assinatura do Professor

Prof. Dr. Jéferson David Araújo Salles - Membro Interno

Prof. Dr. Salomão Alencar de Farias – Membro Externo ao Programa

AGRADECIMENTOS

Às minhas orientadoras, Prof^a Débora e Prof^a Ceiça, pela dedicação e profissionalismo na condução deste trabalho.

À minha filha Thamires e aos meus familiares Eliana, Neusa, Regininha, Francisco, Marcos, Neli, Thiago, Fábio, Vera, Mariana, Maicon, Thales, Simone, Finha e Wanna pelo apoio incondicional em todos os momentos.

Aos amigos da vida Beto, Bill, Cristiano, Giuliano, Igor, Felipe, Luciano, Patrícia e Pedro.

Aos amigos da Turma 2019 Darlane, David, Esdras, Eúde, Fábio, Felipe, Flávia, Glauco, Jailson, Jérsica, Junior, Lucas, Márcio, Naelson e Ricardo, pelo convívio harmonioso e produtivo.

Aos professores e colegas do Departamento de Administração e do PROPADM/UFS, em especial Prof. Eduardo, Prof^a Gléssia, Prof. Jéfferson, Prof. Marcos, Prof^a Rosângela e Prof^a Thaís, pela confiança e pelos ensinamentos.

Aos alunos, técnicos e funcionários da Universidade Federal de Sergipe.

RESUMO

O panorama de transformação digital revelou modelos de negócios que são fundamentados nas possibilidades trazidas pela evolução de tecnologias digitais, tal como o modelo de negócios em plataforma que progrediu no contexto de tais transformações (GREER, 2017), sendo utilizado por grandes organizações como *Amazon e Uber*, além de atingir diferentes campos organizacionais, incluindo os bancos que, ao se constituírem como bancos digitais, passaram a utilizar elementos do modelo de negócio em plataforma. A dificuldade de estabelecimento de tal modelo (HAGIU, 2017) relacionado a essencialidade da atividade bancária (FEBRABAN, 2019) levou o presente trabalho a sistematizar o funcionamento do modelo de negócios e dos principais elementos que influenciam o cenário dos bancos digitais no Brasil, fundamentado nos modelos em plataforma. Desse modo, por meio de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, adotou-se a estratégia do estudo de casos múltiplos, com a seleção de três casos representativos do fenômeno, e posteriores análises individuais e comparativas dos bancos digitais brasileiros. O levantamento teórico e a pesquisa documental traduziram as ocorrências e revelaram as especificidades dos casos investigados, encontrando aderência deles aos elementos do modelo de negócio em plataforma para - os efeitos de rede, a arquitetura, a disrupção, a monetização e a estratégia de lançamento. Como resultado das análises, é proposto o *framework* contextual para formação de plataformas bancárias digitais que contempla os ambientes de influência que são *drivers* do cenário da transformação digital bancária: os ambientes tecnológico, financeiro, regulatório e competitivo. Além de fundamentar os novos hábitos de consumo e uso de tecnologia pelos indivíduos, contribuindo para o entendimento do funcionamento de um modelo que provocou as alterações mais significativas já produzidas no formato dos bancos, e que impactaram a relação de indivíduos e organizações com a oferta e demanda por produtos e serviços financeiros.

Palavras-Chave: Modelos de Negócio em Plataforma. Bancos Digitais. Banco como Plataforma.

ABSTRACT

The digital transformation landscape revealed business models that are based on the possibilities brought by the evolution of digital technologies, such as the platform business model that progressed in the context of such transformations (GREER, 2017), being used by large organizations such as Amazon and Uber, in addition to reaching different organizational fields, including banks that, when constituting themselves as digital banks, began to use elements of the business model on a platform. The difficulty of establishing such a model (HAGIU, 2017) related to the essentiality of banking activity (FEBRABAN, 2019) led the present work to systematize the functioning of the business model and the main elements that influence the scenario of digital banks in Brazil, based on in platform models. Thus, through qualitative, exploratory and descriptive research, the strategy of multiple case studies was adopted, with the selection of three representative cases of the phenomenon, and subsequent individual and comparative analyzes of Brazilian digital banks. The theoretical survey and documental research translated the occurrences and revealed the specifics of the investigated cases, finding their adherence to the elements of the business model in platform for - the network effects, the architecture, the disruption, the monetization and the launch strategy. As a result of the analyses, a contextual framework for the formation of digital banking platforms is proposed, which includes the environments of influence that are drivers of the scenario of digital banking transformation: the technological, financial, regulatory and competitive environments. In addition to substantiating the new habits of consumption and use of technology by individuals, contributing to the understanding of the functioning of a model that caused the most significant changes ever produced in the format of banks, and that impacted the relationship of individuals and organizations with the offer and demand for financial products and services.

Key-Words: Platform Business Models. Digital Banks. Bank as a Platform.

LISTA DE FIGURAS	
Figura 1 – Modelo Conceitual da Pesquisa.....	18
Figura 2 – Efeitos de Rede em Plataforma.....	26
Figura 3 – Funções Fundamentais em uma Plataforma.....	27
Figura 4 – Bancos como Plataformas.....	39
Figura 5 – Elementos de Análise do Modelo de Negócios em Plataforma.....	42
Figura 6 – Elementos da Interação Básica em uma Plataforma.....	46
Figura 7 - Termos Utilizados nas Buscas Sistematizadas.....	68
Figura 8 – Desenho Metodológico da Pesquisa.....	75
Figura 9 – Radar FintechLab 2019.....	79
Figura 10 – Seleção dos Casos.....	81
Figura 11 – Etapas do processo de coleta de dados.....	86
Figura 12 - Sequência do Tratamento Analítico para os Casos.....	94
Figura 13 - Logomarca do Nubank.....	94
Figura 14 - Logomarca do banco Inter.....	110
Figura 15 - Logomarca do C6 Bank.....	117
Figura 16 - Elementos Aderentes ao Modelo em Plataforma nos Bancos Digitais Brasileiros.....	129
Figura 17 - Elementos Não Aderentes ao Modelo em Plataforma nos Bancos Digitais Brasileiros.....	130
Figura 18 - Elementos de Análise Individual no Modelo em Plataforma.....	132
Figura 19 - <i>Framework Contextual</i> para Formação de Plataformas Bancárias Digitais.....	134

LISTA DE QUADROS	
Quadro 1 - Definição de Modelos de Negócio	21
Quadro 2 - Novos Modelos de Negócio	23
Quadro 3 - Definição de Modelo de Negócio em Plataformas	25
Quadro 4 - Interação Básica em uma Plataforma	28
Quadro 5 - Dimensões e atributos do modelo de Tauscher e Laudien (2018)	31
Quadro 6 - Formas de Captura de Valor em Plataformas	32
Quadro 7 - Tipologia dos Modelos em Plataforma por Rochet e Tirole (2003)	33
Quadro 8 - Tipologia dos Modelos em Plataforma por Evans e Schmalensee (2007)	34
Quadro 9 - Tipologia dos Modelos em Plataforma por Rogers (2016)	34
Quadro 10 - Tipologia dos Modelos em Plataforma por Hagel (2016)	35
Quadro 11 - Tipologia dos Modelos em Plataforma por Srnicek (2017)	36
Quadro 12 - Tipologia dos Modelos em Plataforma para Bancos por Brear e Bouvier (2016)	37
Quadro 13 - Definições e Exemplos dos Efeitos de Rede	43
Quadro 14 - Definição de Adesão Descomplicada e Curadoria Eficiente	44
Quadro 15 - Elementos do Modelo de Análise para Efeitos de Rede	45
Quadro 16 - Elementos do Modelo de Análise para Arquitetura	47
Quadro 17 - Elementos do Modelo de Análise para Disrupção	48
Quadro 18 - Elementos que Possibilitam Crescimento Exponencial em uma Plataforma	49
Quadro 19 - Elementos do Modelo de Análise para Lançamento	50
Quadro 20 - Análise das Formas de Monetização em uma Plataforma	54
Quadro 21 - Elementos do Modelo de Análise para Monetização	55
Quadro 22 - Elementos do Modelo de Análise para Abertura	57
Quadro 23 - Elementos do Modelo de Análise para Governança	59
Quadro 24 - Elementos do Modelo de Análise para Métricas	61
Quadro 25 - Elementos do Modelo de Análise para Estratégia	63
Quadro 26 - Elementos do Modelo de Análise para Regulamentação	64
Quadro 27 - Elementos do Modelo de Análise em Plataforma	65
Quadro 28 - Comparativo da Busca Sistematizada por “Business Model*”	70
Quadro 29 - Comparativo da Busca Sistematizada por “Business Model*” AND “Platform*”	72
Quadro 30 - Resumo da Sequência de Termos Pesquisada	73

Quadro 31 - Apresentação dos Casos Elegíveis de Estudo	82
Quadro 32 - Casos Selecionados para Pesquisa	83
Quadro 33 - Elementos do Modelo em Plataforma com Itens de Análise e Categorias Analíticas	87
Quadro 34 - Critérios de Validade e Confiabilidade	91
Quadro 35 - Análise SWOT: NuBank	108
Quadro 36 - Resumo das Análises do NuBank	108
Quadro 37 - Análise SWOT: Banco Inter	115
Quadro 38 - Resumo das Análises do Banco Inter	116
Quadro 39 - Análise SWOT: C6 Bank	121
Quadro 40 - Resumo das Análises do C6 Bank	122
Quadro 41 - Comparativo dos casos	126
Quadro 42 - Ambientes de Influência para Bancos Digitais no Brasil	129

LISTA DE SIGLAS	
API	<i>Application Programming Interface</i>
AWS	<i>Amazon Web Service</i>
BACEN	Banco Central do Brasil
B2B	<i>Business to business</i>
B3	Brasil Bolsa Balcão
BaaP	<i>Bank as a Platform</i>
BaaS	<i>Bank as a Service</i>
CADE	Conselho de Desenvolvimento Econômico
DESIG	Departamento de Monitoramento do Sistema Financeiro
GDPR	General Data Protection Regulation
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
LGBT	Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transexuais
MEI	Microempreendedor Individual
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
PSD2	<i>Second Payment Directive Service</i>
RDB	Recibo de Depósito Bancário
SWOT	Strenght, Weakness, Opportunities and Threatens
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
VC	<i>Venture Capital</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.1.1. Objetivo Geral.....	14
1.1.2. Objetivos Específicos	14
1.2. JUSTIFICATIVA.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 MODELOS DE NEGÓCIO EM PLATAFORMA.....	19
2.1.1 Introdução aos Modelos de Negócio e Definições	19
2.1.2 Novos Modelos de Negócio	22
2.1.3 Conceitos de Modelo de Negócio em Plataforma	23
2.1.4 Criação e Captura de Valor em Plataforma.....	29
2.1.5 Tipologias de Modelos de Negócios em Plataforma.....	32
2.2 BANCOS COMO PLATAFORMAS (BaaP).....	38
2.3 ELEMENTOS DO MODELO DE ANÁLISE EM PLATAFORMAS.....	41
2.3.1 Efeitos de Rede.....	42
2.3.2 Arquitetura	45
2.3.3 Disrupção	47
2.3.4 Lançamento	49
2.3.5 Monetização	51
2.3.6 Grau de Abertura	55
2.3.7 Governança	58
2.3.8 Métricas	59
2.3.9 Estratégia e Competição	62
2.3.10 Política e Regulamentação.....	63
3. ESTADO DA ARTE SOBRE MODELOS DE NEGÓCIOS EM PLATAFORMA	67
4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	75
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	76
4.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	77
4.3 SELEÇÃO DE CASOS	78
4.4 COLETA DE DADOS.....	84
4.5 ANÁLISE DE DADOS.....	86

4.6 QUESTÕES DE PESQUISA.....	89
4.7 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE.....	90
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS.....	93
5.1 Caso Selecionado 1: NUBANK.....	94
5.1.1 Análise do Perfil do NuBank.....	94
5.1.2 Análise de Aderência aos Elementos do Modelo em Plataforma: NuBank.....	96
5.1.3 Análise SWOT do NuBank.....	106
5.1.4 Resumo das Análises: NuBank.....	108
5.2 Caso Selecionado 2: BANCO INTER.....	109
5.2.1 Análise do Perfil do Banco Inter.....	109
5.2.2 Análise de Aderência aos Elementos do Modelo em Plataforma: Banco Inter.....	111
5.2.3 Análise SWOT do Banco Inter.....	115
5.2.4 Resumo das Análises: Banco Inter.....	116
5.3 Caso Selecionado 3: C6 BANK.....	117
5.3.1 Análise do Perfil do C6 Bank.....	117
5.3.2 Análise de Aderência aos Elementos do Modelo em Plataforma: C6 Bank.....	118
5.3.3 Análise SWOT do C6 Bank.....	121
5.3.4 Resumo das Análises: C6 Bank.....	121
6. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	123
7. PROPOSIÇÃO DE FRAMEWORK.....	128
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	134
8.1 Implicações Acadêmicas e Gerenciais do Trabalho.....	136
8.2 Limitações da Pesquisa	138
8.3 Recomendações para Estudos Futuros.....	138
REFERÊNCIAS.....	140
ANEXO 1: LISTA DOS BANCOS MAPEADOS E CANAIS DE COMUNICAÇÃO	147
ANEXO 2: E-MAIL RESPOSTA NUBANK.....	148
APÊNDICE A: MODELO DE CARTA CONVITE.....	151
APÊNDICE B: CONTATOS E PADRÕES DE RESPOSTA.....	152
APÊNDICE C: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESTRUTURADO	153
APÊNDICE D: TRILHA E FORMULÁRIO FILTRO PARA SELEÇÃO DE	

CASOS	155
APÊNDICE E: ROTEIRO DE PESQUISA DOCUMENTAL.....	156

1 INTRODUÇÃO

Os impactos de grandes mudanças tecnológicas correntes são perceptíveis e vem causando profundas transformações no mundo em relação a um olhar comparativo com o passado recente, em que a evolução e disseminação massiva de tecnologia em um espaço temporal reduzido provoca alterações sociais, econômicas e na forma como nos relacionamos como indivíduos, governos e organizações (HARARI, 2018). A chamada transformação digital (ROGERS, 2016) é um aspecto visível da mudança organizacional que tem despertado interesse de estudo e se manifesta de forma aguda nos novos modelos de negócios que estão sendo adotados pelas organizações perante o novo panorama.

Dentre estes novos modelos de negócio, as plataformas merecem a atenção para estudos, devido a larga aplicação do modelo nos últimos anos, com notada representatividade nas maiores empresas do mundo, quando classificadas por valor de mercado (FORBES, 2020). Assim, aspectos relacionados as redes formadas pela conectividade digital e ao modelo de negócios em plataformas estão transformando o mundo de maneira definitiva (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Pode-se entender plataforma como um conceito genérico que transmite, em senso comum, a ideia de um elemento de apoio e sob qual ocorre determinada interação ou construção (ROGERS, 2016). Essa noção não difere muito da transposição realizada deste conceito para o ambiente de negócios, no qual pode ser entendida como um tipo de negócio que facilita interações entre diferentes partes ou lados de uma transação, tornando mais simples para cada lado o acesso aos recursos, ou seja, aos participantes do outro lado da rede (HAGEL, 2016).

Para abordagem do conceito no âmbito deste trabalho, foi realizada revisão sistemática que revelou: o trabalho seminal de Rochet e Tirole (2003), a proeminência do entendimento do termo como um modelo de negócios, intermediador de valor, entre diferentes tipos de clientes como, por exemplo, usuários e fornecedores, sendo fundamentado no crescimento gerado pelos efeitos de rede que cria (ROCHET; TIROLE, 2003; EVANS; SCHMALENSEE, 2007; HAGIU, 2009; HAGIU; WRIGHT, 2015; ROGERS, 2016).

Nessa perspectiva, mesmo que nos dias atuais possa associar mais facilmente o modelo de intermediação a organizações que provocam a interação por meio de aplicativos e sites, reunindo clientes e fornecedores de serviços em setores como transporte e hospedagem, caso das empresas *Uber* e *Airbnb*, o uso do modelo com o intuito de intermediação tem origem remota e não associada ao surgimento da tecnologia digital, como comprovam feiras medievais,

que uniam compradores e vendedores e, nesse sentido, atuavam como plataformas para estes dois tipos de clientes (EVANS; SCHMALEMSEE, 2007).

A origem do estudo das plataformas como modelos de negócio de intermediação, pode ser localizada no início dos anos 2000, com princípios associados as teorias de preço em mercados bilaterais e multilaterais utilizando teorias e estudos do campo da economia, nos trabalhos seminais de Rochet e Tirole (2003). Posteriormente, o campo de entendimento se ampliou com a proposição de tipologias dos negócios, classificação de estratégias, do design, de suas formas de precificação, indicadores de acompanhamento, entre outras categorias pertinentes ao estudo da estratégia organizacional tradicional, abarcando as tentativas iniciais de compreensão da essência do modelo em relação à ciência da Administração de Empresas (PARKER; ALSTYNE, 2005; EISENMANN; PARKER; ALSTYNE, 2007; ROGERS, 2018).

Desse modo, como elemento comum aos campos econômico e administrativo, a magnitude do impacto do modelo de negócio desperta variados pontos de interesse, dentre os quais: formas de rentabilização de empresas, criação de valor, competição entre empresas, privacidade de indivíduos, segurança na utilização de dados, regulamentação da atuação das plataformas, poder de formação de preço e controle de permissão de acesso, que, entre outros aspectos, tornam a implementação do modelo condutor de profundas mudanças na forma como nos relacionamos com organizações e como estas se relacionam entre si e com os governos (LANGLEY; LEYSHON, 2016; MOORE, 2016).

O aumento da possibilidade de aplicação do modelo de negócios em plataformas, face ao desenvolvimento de melhor infraestrutura tecnológica e da formação de redes decorrentes da maior conexão global, levou a oportunidades de construção destas organizações nos mais diversos setores (HAGEL, 2016). De fato, as tecnologias digitais mudaram a forma como as organizações se conectam aos seus clientes e a forma como o valor é oferecido. A era digital alterou às restrições dos componentes da estratégia das empresas e permitiu conexão contínua e remota (ROGERS, 2016).

Com a disseminação das tecnologias em rede, os modelos de negócio em plataformas, como já dito, agora digitais e conectados, tem sido aplicados nos mais diversos campos organizacionais, mesmo por empresas não tecnológicas, notadamente se valendo de dois fatores essenciais ao modelo, sendo eles, a redução dos custos marginais de produção e distribuição proporcionados em parte pela evolução tecnológica que conecta de forma mais eficiente pessoas e organizações e, ainda, a ampla dimensão das possibilidades de captura do valor por meio dos efeitos de redes positivos, diretos e indiretos, criados na atuação de intermediação característica das plataformas (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018; STUCKE, 2018).

No setor financeiro, percebe-se o aumento da participação de empresas que aplicam o modelo digital com uso de tecnologia, fornecendo infraestrutura para empréstimos *peer to peer*, intermediando seguros de fornecedores externos, atuando como *shoppings* de investimentos, entre outras ofertas de serviços e produtos que eram realizadas de forma ineficiente pelos bancos tradicionais (FINTECHLAB, 2019). O fato é que, mesmo no campo financeiro, identificam-se organizações que já existiam e adotaram estes modelos como evolução de seu processo de negócios e outras foram formadas no modelo específico em plataforma, como bancos digitais e *fintechs*, que possuem em sua essência, desde a constituição, elementos associados ao modelo em plataforma (BREAR; BOUVIER, 2016), intermediando produtos e serviços de diversos desenvolvedores e fornecedores externos em uma plataforma de domínio próprio (HAGEL, 2016; HENDRIKSE; BASSENS; MEETEREN, 2018; FEBRABAN, 2019).

A aplicação do modelo no setor financeiro atingiu os bancos tradicionais que, em um movimento inicial, prevendo perda de receita de serviços pelo surgimento novas propostas de valor, adotaram lentos processos de abertura aos desenvolvedores externos com o *Open Banking*, posteriormente, amplificaram este movimento pela aceleração digital ou mesmo por imposições legislativas de abertura forçada de seus sistemas, como o *Second Payment Service Directive* (PSD2) da Comissão Europeia que impôs abertura de *Application Programming Interface* (APIs) para desenvolvedores externos nos bancos europeus (GUIBAUD, 2016; HENDRIKSE; BASSENS; MEETEREN, 2018). Assim, os bancos passaram a oferecer com sucesso contas digitais e, em alguns casos, promover o lançamento de bancos nativos digitais (FEBRABAN, 2019). Esse movimento constitui-se em elementos característicos das plataformas, diversificando a intermediação de produtos financeiros e desenvolvedores externos, sendo assim denominados “bancos como plataforma”, também reconhecidos no acrônimo *BaaP – Bank as a Platform* (OPEN BANKING BRASIL, 2020).

O modelo de plataformização visa melhorar a experiência bancária, personalizando a forma de oferta e tornando um banco mais propício a inovação, a exemplo das aplicações em outras áreas, consolidando-o como intermediário de confiança para o fornecimento de diversos serviços financeiros, oferecidos por parceiros por meio de uma plataforma bancária única (GFT, 2020). Tendo em vista que, de forma inédita, os bancos vêm perdendo a propriedade dos meios de transação pelos quais o cliente efetua o serviço, pois um cliente de banco pode utilizar uma instituição associada fora da rede de agências para pagar uma conta ou fazer um saque, por exemplo, a adoção do modelo pode cambiar a posição bancária na cadeia de valor, denotando novamente essencialidade a sua função.

Nessa direção, estes modelos de negócio possuem elementos de gestão próprios que constituem a essência das plataformas, apontados por Parker, Alstynne e Choudary (2018) como: os efeitos de rede, a arquitetura, a forma de disrupção provocada, o tipo de lançamento, a forma de monetização, o grau de abertura, as ferramentas de governança, as métricas de desempenho necessárias, a estratégia de competição e os fatores políticos de regulamentação do setor onde a plataforma atua. Destarte, a configuração como se dispõem estes elementos serve as distintas estratégias possíveis de atuação necessárias no negócio, de maneira a capturar, de modo adequado, uma parcela justa do valor criado na plataforma (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Ressalte-se que o referido modelo de análise não é único, outras propostas encontradas nesta pesquisa, como o modelo de Tauscher e Laudien (2018) para criação e captura de valor, são proposições específicas para plataformas do tipo *marketplaces* ou se resumem a tipologias como as de Rochet e Tirole (2003); Evans e Schmalensee (2007); Brear e Bouvier (2016); Hagel (2016); Rogers (2016) e Srnicek (2017) apresentadas neste trabalho.

Em paralelo ao movimento de maior aplicação dos modelos em plataforma, percebe-se ainda uma dificuldade de determinadas tipologias já estabelecidas apresentarem resultados financeiros consistentes de modo a comprovarem rentável sua atividade, mesmo conquistando domínio de mercado, recebendo investimentos proporcionados por *venture capital* e atuando em ambiente de maior liberdade tributária e trabalhista pelo menor impacto regulatório ao qual ainda são submetidas. Isso ocorre porque estas plataformas enfrentam consideráveis elementos de incerteza referentes a fatores como a forma de competição, visto que ainda se faz necessário desenvolver e estabelecer os padrões para questões tributárias, trabalhistas e políticas no modelo (CINGOLANI, 2016; MOORE, 2016).

Frente ao exposto, faz-se necessário maior entendimento das plataformas para elucidar os questionamentos sobre sua real aplicabilidade por, nesse entendimento, ainda não se provar financeiramente sustentável e revelar características de buscar monopólios em sua estratégia agressiva de competição com organizações tradicionais, que já sofrem regulamentação e tributação por critérios muito definidos, o que pode promover a derrocada da concorrência não por melhor proposta de valor e ganhos em produtividade, mas por questões relacionadas a própria natureza de baixos custos e falta de regulamentação da organização em plataforma que permite oferecer condições que não podem ser equiparadas no momento por outras organizações (MOORE, 2016; SRNICEK, 2017).

Nessa perspectiva, para cada plataforma que atinge sucesso, existem muitas outras que não conseguem se estabelecer (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2018). São percebidos

problemas no modelo em plataforma que dizem respeito a dificuldade de engajar desenvolvedores, fomentar uma comunidade crítica, priorizar o lado certo dos efeitos de rede na plataforma e a falta de inovação (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2018). Esses erros em processos-chave da plataforma, podem ser enfrentados a partir de maior compreensão dos elementos do modelo.

Nesse sentido e face a adoção de plataformas no setor bancário, enfrenta-se aqui o seguinte questionamento: como se dispõem os elementos de influência e ocorre o funcionamento dos modelos de negócio dos bancos digitais no Brasil, fundamentado no modelo em plataforma?

Para responder essa pergunta de pesquisa, buscou-se, após identificação dos bancos digitais brasileiros e seleção de casos de estudo, a análise dos elementos de seus modelos de negócios, utilizando os aspectos teóricos propostos para plataformas, que relacionam o modelo específico de negócios em plataforma com a forma de criação e captura de valor por meio dos efeitos de rede gerados.

A propósito, ao identificar empresas bancárias digitais brasileiras que adotam o modelo em plataforma e aplicar os elementos descritos na literatura científica, foi possível confrontar as informações obtidas com o referencial proposto nos estudos dos modelos de negócio em plataforma, e obter uma descrição completa e pormenorizada das práticas já existentes no setor de bancos digitais no Brasil. Desse modo, constituiu-se, mediante as análises individual e comparativa dos casos, um panorama de semelhanças e contraposições dos elementos encontrados que foi explorado em relação ao modelo de análise.

Assim, com base nos aspectos do modelo de negócio no setor bancário digital em relação as características das plataformas, nas suas convergências e divergências, por meio da análise dos elementos de forma individual e comparativa, propõem-se como contribuição um *framework* contextual dos elementos constitutivos e de influência, para aprofundar o entendimento do campo tendo em consideração a constituição de Bancos como Plataformas (BaaP).

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

No sentido de conduzir a pesquisa no contexto abordado, são propostos os seguintes objetivos geral e específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Sistematizar o funcionamento do modelo de negócios e dos principais elementos que influenciam o cenário dos bancos digitais no Brasil, fundamentado nos modelos em plataforma.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para atender o objetivo geral se faz necessário o atingimento de etapas que constituem os objetivos específicos subjacentes, a saber:

- Caracterizar os modelos de negócio em plataforma, incluindo tipologias para bancos;
- Identificar os elementos de análise do modelo de negócios em plataforma nos bancos digitais brasileiros selecionados;
- Revelar convergências e divergências na análise dos modelos de negócio dos bancos digitais no Brasil objetos de estudo;
- Identificar os elementos de influência para o cenário dos bancos digitais no Brasil.

1.2 JUSTIFICATIVA

O impacto causado pelos modelos de negócio em plataforma nas estratégias das organizações é de grande magnitude devido à amplificação do efeito de rede promovido por tais modelos em um mundo globalizado (ROGERS, 2016). Das maiores empresas de capital aberto do mundo avaliadas pela lista *Global 2000* da *Forbes*, nos últimos anos, a presença das plataformas é representativa. Dentre estas, encontram-se empresas que originalmente aplicaram o modelo de negócios em plataforma e outras que migraram de forma total ou parcial para a nova configuração, destacando-se a *Apple*, *Microsoft*, *Google*, *Amazon* e *WalMart* (FORBES, 2019).

Ademais, outras organizações globalmente representativas como *Uber*, *AirBnb*, *Facebook*, *Alibaba* e *SalesForce* se valem do modelo em plataforma e o aplicam para intermediar valor, em busca de efeitos de rede que criam e, conseqüentemente, possibilitam a captura de parte deste valor mediante aplicação de diferentes formas de monetização. Via de regra, as empresas em plataformas são organizações que não possuem muito ativos e, por isso,

contam com possibilidade de crescimento sem a necessidade de incorrer em custos adicionais expressivos (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018). Porém, seu modelo de receita não se confirmou, tendo em vista que, mesmo na presença de vultosos aportes de capital de investimento ou VC - *venture capital*, os modelos de negócio em plataforma não se provaram rentáveis, com exceção feita as tipologias específicas como as plataformas de anúncios (LANGLEY; LEYSHON, 2016).

Assim, as plataformas oferecem novas formas de competição e controle de mercado, entretanto o fenômeno ainda não se mostrou totalmente válido como modelo de negócios sustentável (MALHOTRA; ALSTYNE, 2014; SLEE, 2018; CURTIS; LEHNER, 2019). Segundo Rogers (2016), o aumento dos custos para o modelo em plataforma, devido ao acirramento da competição e a implementação de regulação no setor, traz a necessidade de torná-las atrativas para trabalhos qualificados de forma a diminuir a dependência das plataformas no modelo de rentabilização por anúncios.

Para Rochet e Tirole (2003), a escolha do modelo de negócios é a chave para o sucesso da plataforma, com especial atenção ao processo de precificação, sendo este refletido nos fatores da externalidade da rede e na elasticidade cruzada da demanda, ou seja, o quanto a formação do preço em um lado da rede influencia o processo de precificação no lado oposto.

Nessa rota, por caracterizar-se como campo de estudo recente na administração, os modelos em plataforma suscitam diferentes formas de compreensão e classificação de seus elementos por parte dos estudiosos do tema. Trabalhos referentes ao estudo da aplicação dos elementos do modelo de negócios em plataforma se mostram pertinentes como forma de permitir análises e correlações com os modelos adotados na prática pelas empresas, esse ponto é legitimado pela rápida evolução do referido modelo e seu impacto nos mercados, tornando necessária a agregação e discussão dos aspectos referentes, com base em estudos teóricos classificatórios disponíveis já propostos.

Para tal, foi realizado levantamento teórico por meio de buscas sistematizadas, inicialmente na base de dados internacional *Scopus*, escolhida por sua amplitude de resultados e significância, nos termos em inglês: “*business model**”; “*platform**”; e “*bank**”, de forma isolada e associada, incluídas as variações, o que revelou ser crescente o interesse pelo tema dos modelos de negócio em plataforma, mesmo dentro do contexto maior dos modelos de negócio, sendo o artigo de Rochet e Tirole (2003) o mais citado na área e também o seminal.

Porém, ao associar aos termos de busca a palavra “*bank**”, era constatada a ausência de trabalhos relacionados aos modelos aplicados nos bancos, mesmo que a pesquisa não incluísse a expressão “digital”. Busca realizada nos mesmos parâmetros, com os termos em português,

na base Spell, revelou somente um trabalho quando as palavras são associadas, referente ao estudo das moedas digitais. Dessa forma, identificou-se a falta de propostas de entendimento do modelo nos bancos, em especial nos bancos digitais, lacuna que essa dissertação objetiva atender, visto que trabalhos com propostas descritivas sobre elementos do modelo de negócios em plataforma, quando encontrados, referem-se a construção teórica de pontos específicos de análise, como o valor gerado na plataforma (TAEUESCHER; LAUDIEN, 2018) ou tipologias (ROGERS, 2016). Maiores detalhes das buscas sistematizadas, nas bases científicas *Web of Science* e *Scopus*, são apresentados no capítulo 3.

Além da ausência de estudos nacionais no tema das plataformas financeiras, verifica-se a exclusão de grande parcela da população do relacionamento nos canais financeiros tradicionais, não possuindo relacionamento bancário ou mesmo histórico de crédito (FEBRABAN, 2019), esses são aspectos que travam o crescimento e impedem o acesso de indivíduos e organizações a financiamentos, a possibilidade de empreenderem ou mesmo de buscarem auxílios financeiros emergenciais. As soluções trazidas pelas empresas do setor financeiro em plataformas têm sido comparadas a uberização¹ das finanças com a possibilidade de maior inclusão financeira e social (VALOR ECONÔMICO, 2020).

Nesse sentido, a possível disrupção causada na digitalização bancária traz como benefício o aumento da participação da sociedade no setor financeiro e revela um modelo de negócio bancário em plataforma que se mostra possível a um maior número de empreendedores, no arcabouço do movimento de abertura bancária ou *open banking*, criado em tecnologia aberta e acessível por desenvolvedores externos (ZACHARIADIS; OZCAN, 2017). Nessa trilha, outro fator que merece destaque antecedente neste trabalho é a possibilidade de que estas plataformas tragam melhores condições de crédito e criação de novos bancos, pela redução de custos associada ao modelo, tanto no lado do cliente como no lado de quem cria um banco digital (HENDRIKSE; BASSENS; MEETEREN, 2018).

Diante do exposto, os fatos trazem a motivação para realização do estudo no sentido da contribuição a ser proporcionada, seja com o avanço do entendimento do modelo de negócios dos bancos em plataforma, tendo em vista a representatividade atual do modelo, em especial na importância da aplicação específica no setor financeiro, como também pela perspectiva da inclusão de maior parcela da população aos serviços financeiros e crescimento no número de instituições.

¹ Uberização - processo inclusivo que reflete maior informalização das relações (VALOR ECONÔMICO, 2020).

Para realização da pesquisa, optou-se pelo modelo desenvolvido pelos autores Parker, Alstynne e Choudary (2018). A justificativa do modelo decorre da relevância e prolificidade dos autores, pois os dois primeiros, além de comporem os estudos iniciais no campo, evoluíram suas propostas de análise e se tornaram referência no tema de estudo das plataformas com a publicação de livro e artigos, e a realização do mais importante encontro anual de pesquisa sobre plataformas, o *Platform Strategy Summit*, no Instituto de Tecnologia de *Massachusetts* (MIT). Dessa maneira, o modelo utilizado é fruto do desenvolvimento das pesquisas incorporando diversos elementos, agora condensados pelos autores em um roteiro de análise único do modelo em plataforma.

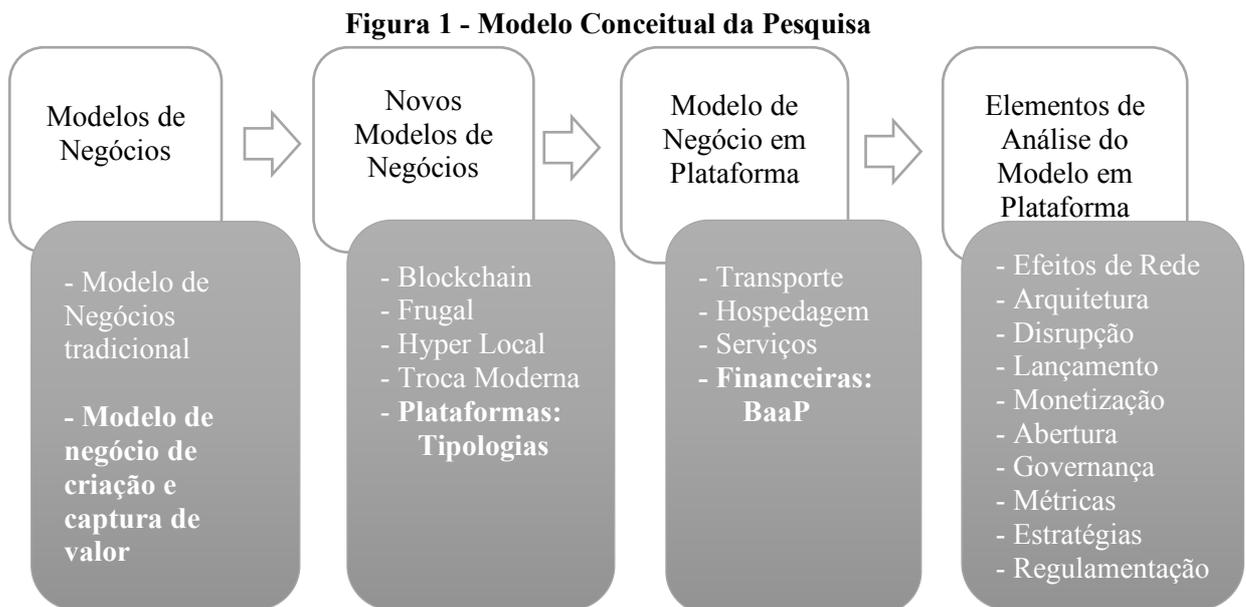
Para melhor entendimento do tema, esta dissertação foi organizada com o seguinte formato: além da introdução com objetivos e justificativa, uma revisão de literatura sustenta o referencial teórico em três seções: a primeira refere-se ao modelo de negócios em plataforma, abordando desde o conceito de modelos de negócios até as novas formas, incluindo o modelo de negócios específico em plataforma, com os conceitos essenciais e o processo de criação e captura de valor; os Bancos como Plataformas (BaaP) são o tema da segunda seção e, por fim, os elementos do modelo, que serão utilizados como critério de análise em plataformas, fecham o referencial com cada elemento constituindo uma subseção.

Na sequência o capítulo Metodologia da Pesquisa traz a apresentação do modelo conceitual da pesquisa nas seguintes seções: caracterização do estudo; estratégia de pesquisa; seleção de casos; coleta de dados; análise de dados e; critérios de validade e confiabilidade. A apresentação dos casos e as análises individuais precedem as análises comparativas; o capítulo seguinte traz o *framework* proposto e, por fim, as considerações finais com implicações acadêmicas e gerenciais, limitações e possíveis caminhos exploratórios da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico da pesquisa está dividido em três seções principais nas quais são tratados os temas modelos de negócio em plataforma, bancos como plataforma e elementos de análise do modelo em plataforma. Para tanto, é apresentada a evolução do conceito de modelos de negócio, abarcando os novos modelos de negócio surgidos em diversos campos organizacionais face ao panorama da transformação digital e a absorção no sistema bancário do modelo de negócios em plataforma. Posteriormente são vistas as tipologias de diversos autores para classificação das plataformas e os elementos de análise do modelo de negócios em plataforma de Parker, Alstyn e Choudary (2018).

Para ilustrar essa perspectiva, a Figura 1 revela o modelo conceitual temático abordado nesta pesquisa, deste modo, os totens são referentes aos modelos de negócios e a criação de valor, os novos modelos de negócios e as plataformas, os modelos em plataforma no setor financeiro e os elementos de análise utilizados.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O primeiro totem da Figura 1 ilustra a evolução do conceito do modelo de negócios estratégico tradicional para a noção de que o processo de criação e captura de valor são os principais componentes do modelo de negócios. Tal entendimento é aplicado em diversos modelos de negócios atuais, os quais utilizam-se essencialmente das redes e tecnologias abertas, exibidas no segundo totem. Essa é a abordagem praticada também no modelo em plataforma, que foi adotado com sucesso em diferentes campos organizacionais, como transportes e

hospedagem, para ser posteriormente integrado ao ecossistema de produtos e serviços financeiros dos bancos, como indica o terceiro totem. Por fim, o quarto totem traz um roteiro dos elementos de análise que podem ser aplicados para o modelo de negócios em plataforma. Assim, forma-se a perspectiva do panorama teórico em sua evolução conceitual e a integração destes conceitos, de maneira a constituir um arcabouço de sustentação para os parâmetros analíticos envolvidos na realização do estudo, situando-os no campo prático.

2.1 MODELOS DE NEGÓCIO EM PLATAFORMA

Nessa seção foi considerada a definição e a evolução do conceito de modelos de negócio, que no panorama atual se relaciona essencialmente com a forma de criação e distribuição de valor por uma organização. Face a evolução conceitual de modelos de negócios de uma visão tática e estratégica para uma visão de criação de valor (AMIT; ZOTT, 2001), foram desenvolvidas diferentes aplicações, traduzidas na diversidade de formas de modelos de negócio, dentre as quais as plataformas (GREER, 2017). De forma posterior, trata-se das definições e características específicas do modelo em questão, finaliza-se a seção com os conceitos referentes às definições propostas para o modelo e, posteriormente, a forma própria de criação e captura de valor nas plataformas.

2.1.1 Introdução aos Modelos de Negócio e Definições

Apesar da origem remota do surgimento do termo modelos de negócio, seu estudo de forma consistente foi desenvolvido a partir da década de 1990 (DASILVA; TRKMAN, 2014). Destaca-se o estudo conceitual das etimologias das palavras modelo e negócio, realizado por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), no enfrentamento da polissemia teórica, identificando-o como a representação simplificada do fluxo de processos da atividade empresarial.

Os modelos de negócio tradicionais definiam o encadeamento de atividades, associado as escolhas estratégicas feitas pela organização, com sua literatura no campo da Administração contemplando estudos nos temas da inovação, da estratégia e do empreendedorismo. Os modelos de negócios, porém, se diferenciam das estratégias ao incorporarem elementos externos à organização, enquanto aquelas se utilizam prioritariamente de mecanismos internos (ZOTT; AMITT; MASSA, 2011).

Constata-se então que, desde o início, o estudo dos modelos de negócio esteve ligado a estratégia organizacional, mas somente de forma posterior os estudos na área propuseram o entendimento de que as escolhas estratégicas que incluem o modelo de negócios, revelam a proposta de valor da organização, e sob esta, é construída a cadeia de valor, passando assim a proposição de valor a ser o fator principal nos estudos de modelo de negócios (FOSS; SAEBI, 2015). Outra alteração percebida é que a cadeia, até então linear, passa a constituir formas mais complexas para efetivar a entrega de valor ao cliente, até mesmo com a participação de novos atores em simultânea competição e cooperação (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Assim, os modelos de negócios tradicionalmente aplicados em *pipeline*, ou seja, em forma linear, se encarregavam de criar valor em uma ponta e, após a produção, entregavam esse valor ao cliente final na outra ponta. Desta forma, as etapas de criação e produção eram de pleno controle da organização, não ocorrendo maiores interações no processo que era finalizado mediante a remuneração que justificasse sua atividade em comparação com uma taxa mínima de atratividade (EISENMANN; PARKER; ALYSTYNE, 2006).

Entretanto, as novas possibilidades tecnológicas vêm influenciando as escolhas dos modelos de negócios e cambiando a essencialidade dos fatores internos por interação nas relações com diferentes tipos de parceiros e clientes, em toda cadeia de valor, o que decorre em maior criação de valor (CHESBROUGH, 2010). Assim, o panorama de transformação digital colaborou para o desenvolvimento do campo teórico e formatação de novos modelos de negócio, de maneira a tornar usual a aplicação de alguns destes (GREER, 2017). Destarte, observou-se ainda o aumento do interesse e da produção científica sobre modelos de negócios (DASILVA; TRKMAN, 2014).

Nesse aspecto percebe-se, com o auxílio das definições do Quadro 1, que a interpretação conceitual dos modelos de negócio migrou de uma perspectiva de simples representação da forma como uma organização exerce sua atividade com base em seus valores e práticas, para a análise de como uma empresa cria, distribui e captura valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Além disso, o Quadro 1 traz definições diversas dos modelos de negócio, revelando a diversidade de interpretação no estudo do termo, ainda assim existe um elemento comum de norteamento que é a estratégia. Portanto, a forma da aplicação da estratégia empresarial refletida nas escolhas dos elementos de criação e entrega de valor, encerra o modelo de negócios.

Quadro 1 - Definições de Modelos de Negócio

Autor (es)	Definição
Amit e Zott (2001)	Descrição do conteúdo, estrutura e governança das transações organizacionais com o objetivo de identificar oportunidades de negócio para criação de valor.
Chesbrough e Rosenbloom (2002)	É a lógica heurística que conecta o potencial técnico da empresa com a criação de valor econômico.
Afuah e Tucci (2003)	É o método pelo qual a empresa utiliza os recursos para oferecer uma melhor proposta de valor para os clientes e gerar receita ao longo do tempo.
Osterwalder (2004)	É uma ferramenta conceitual, formada por um conjunto de componentes inter-relacionados, que descrevem a lógica pela qual a empresa ganha dinheiro.
Rappa (2004)	É um método de fazer negócio, descreve como a empresa cria valor, se relaciona com seus parceiros da cadeia de valores e gera receita.
Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005)	Consiste em uma descrição do valor que a empresa oferece aos segmentos de clientes, da arquitetura da empresa e sua rede de parceiros para a criação, marketing e distribuição deste valor e do capital de relacionamento, para gerar fluxos de receitas lucrativos e sustentáveis.
Shafer, Smith e Linder (2005)	Uma representação da lógica basilar da empresa e de suas escolhas estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor.
Johnson, Christensen e Kagerman (2008)	É a proposta de valor para o cliente, com uma fórmula de lucros, se valendo de recursos e processos. Consiste em quatro elementos de interligação: proposição de valor, geração de receita, recursos-chave e processos-chave que, em conjunto, criam e entregam valor.
Casadesus-Manasell e Ricart (2010)	É a lógica em que a firma opera e como cria valor, sendo reflexo da estratégia.
Teece (2010)	Articula a lógica, os dados e outras evidências que suportam uma proposta de valor para o cliente e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa entregar esse valor.
Osterwalder e Pigneur (2011)	Descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.
Zott, Amitt e Massa (2011)	É a visão totalizante de como uma empresa cria e entrega valor, capturando uma parcela.
Simmons, Palmer e Truong (2013)	É a reestruturação de prática de negócio por análise ambiental.
Foss e Saebi (2015)	Define o encadeamento das atividades que revelam as escolhas estratégicas da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Como destacado nas definições do Quadro 1, um modelo de negócios pode tomar várias formas e servir a variados propósitos, abrangendo componentes como: os segmentos de clientes atingidos, as propostas de valor oferecidas, os canais possíveis e desejáveis, o relacionamento com clientes, o fluxo de receitas, os recursos, as atividades principais, as parcerias e a estrutura de custo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Notadamente um ponto essencial do modelo é a criação e captura de valor (BADEN-FULLER; MANGEMATIN, 2015), assim, o modelo de negócios se divide em duas partes, a proposta de valor, que é o valor que a empresa oferece ao cliente, e a rede de valor, que são todos os envolvidos na rede que cria, entrega e captura valor por meio da proposta de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR 2011). Em relação a proposta de valor, esta pode possuir alguns diferenciais que traduzem-se no preço, na gratuidade, no acesso, na simplicidade, na personalização, na agregação, no desempacotamento, na integração e na socialização. Já em

relação a rede de valor, os elementos fundamentais estão relacionados aos clientes, parceiros, canais, rede, produtos ou serviços complementares, marca, modelo de receita, estrutura de custo, competência e processos, ativos físicos e ativos de dados (ROGERS, 2016).

Conforme exposto, a perspectiva da criação de negócios com base no fluxo de valor foi impactada pela transformação digital acelerada. Desse modo, novos modelos de negócio foram sendo constituídos com a efetivação das tecnologias que possibilitaram explorar de forma mais adequada estas fontes de valor. Alguns destes novos modelos de negócio serão abordados em maiores detalhes na sequência.

2.1.2 Novos Modelos de Negócio

O panorama de transformação digital, revelou modelos de negócio que são fundamentados nas possibilidades trazidas pela evolução de tecnologias digitais e por fatores como menores custos tecnológicos, evolução da cultura de empreendedorismo em *startups*, novas ferramentas estratégicas, a constituição do capital em rede e as mudanças inclusivas no mundo. O modelo de negócio em plataforma foi mais uma destas possibilidades que evoluíram no contexto de tais transformações (GREER, 2017).

A seguir, são apresentados alguns destes novos modelos de negócio, e, na sequência, descrevem-se as especificidades do modelo de negócios em plataforma em particular, por se tratar do modelo analisado neste trabalho.

Conforme indicado, no cenário proporcionado pela abertura tecnológica e por mudanças demográficas (GREER, 2017), foram sendo desenvolvidas diferentes aplicações para a forma de atuação das organizações (TEECE, 2010; MOMO; SCHIAVI; BEHR; LUCENA, 2019). Essas mudanças causaram o surgimento de novos modelos de negócio, mais adequados a realidade que se instalava no âmbito da transformação digital (ROGERS, 2016).

Para o autor são cinco os domínios que impactam esta transformação: os clientes que se conectam e possuem maior poder de participação; a estratégia de competição que se torna um misto de cooperação e competição; os dados que constituem a nova forma de valor no mundo digital; a inovação aberta com base em experimentos e protótipos de viabilidade mínima para testes com clientes reais e; o valor como uma proposta que evolui conforme as oportunidades identificadas, na forma de vantagem competitiva.

Os novos modelos de negócio têm potencial de alterar a forma como vivemos e trabalhamos, seja em meios já estabelecidos ou criando valor em nichos com importantes perspectivas futuras (GREER, 2017). Nesse panorama, o Quadro 2 apresenta alguns dos novos

modelos de negócio incorporados ao estudo da estratégia com base nessas formas interconectadas de criação de valor.

Quadro 2 - Novos Modelos de Negócio

Modelo	Definição
Plataformas	Modelo de intermediação em mercados bilaterais e multilaterais
Customização de Massa 2.0	Modelo sob demanda com escala
Frugal	Modelo originado na escassez e uso racional dos recursos
Troca Moderna	Trocas de bens, serviços, habilidades, conhecimentos e uso de moedas alternativas
Pague o que quiser	Modelo baseado em atratividade contínua, subsídios e segmentação nos preços
Hiper Local	Modelos que desenvolvem empresas globais com identidade local

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Greer (2017).

O desenvolvimento destes modelos evidenciados no Quadro 2 mostra um ajuste para explorar oportunidades e destravar novas possibilidades de criação de valor, resolvendo problemas e impactando no modo como diferentes clientes se encontram e transacionam.

Frente ao exposto, afere-se que os novos modelos de negócio descritos possuem fatores convergentes entre si e, por vezes, podem ser aplicados de forma simultânea, como ocorre com as trocas modernas que podem ser proporcionadas por meio da associação com o modelo em plataforma. Nesta nova realidade, anseia-se por elementos como trabalho em equipe e de maior significado, uso sustentável dos recursos, apoio a inovação, ao processo colaborativo e ao crescimento como fatores necessários em comum para implementação dos modelos (GREER, 2017).

2.1.3 Conceitos de Modelo de Negócio em Plataforma

Pode-se definir a plataforma como um novo modelo de negócio que se vale, em grande parte, da tecnologia para conectar pessoas, organizações e recursos em ecossistema interativo no qual viabilizam ser criadas e trocadas imensas quantidades de valor (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018). Assim sendo, a organização possibilita aos diferentes tipos de clientes criar e trocar valor em ambiente de interação controlado, no qual, a organização proprietária da plataforma indica, em grande parte, o funcionamento e as condições em que as trocas ocorrem, tendo como contrapartida a captura de parcela do valor criado (ROGERS, 2016). Nessa direção, as plataformas digitais que emergiram como novo modelo de negócio de integração horizontal produziram uma criação de valor mais inclusiva e centrada no cliente.

Os modelos de negócios em plataformas alteram a cadeia de criação e consumo de valor. Dessa maneira, a cadeia de valor tem sido reconfigurada pelas plataformas, ao permitir acesso a novas fontes de recursos e conhecimentos, assim como ao proporcionar novas formas de comportamento aos consumidores, no qual exercem maior influência e domínio, efetuando até mesmo controle de qualidade por meio de sua participação na plataforma (ROGERS, 2016).

As plataformas vêm impactando a estratégia empresarial ao promover dissociação entre ativos e valor, tendo em vista que essas empresas não possuem muitos ativos físicos, a relação de propriedade de ativos com criação de valor não é direta, assim, empresas de transporte como *UBER* crescem em valor ao adicionar um motorista na plataforma, mas não necessitam adquirir o ativo, neste exemplo, um veículo. O mesmo raciocínio é válido para empresas como *i-food* ou *Airbnb*.

De maneira conceitual, Hagiu e Wright (2015) definem a plataforma como um modelo de negócio que cria valor ao facilitar a interação entre dois ou mais tipos de clientes e, nesse sentido, estas seriam classificadas como plataformas bilaterais ou multilaterais, em função exatamente dos tipos de diferentes clientes que interagem em seu domínio. Os mercados bilaterais em plataforma marcaram notada evolução em relação aos tradicionais mercados unilaterais em que a empresa se relacionava com um único tipo de cliente em um modelo fechado, unidirecional. Deste modo, os mercados bilaterais reuniriam dois tipos de clientes, sendo estes, usuários e fornecedores ou compradores e vendedores. Ao passo que, os mercados multilaterais ultrapassariam esse número com a inclusão de desenvolvedores, anunciantes e outras partes envolvidas, enriquecendo o ecossistema de troca e denotando essencialidade a plataforma.

Dado o contexto apresentado, percebe-se que, mesmo não sendo as plataformas prioritariamente um modelo da era da tecnologia, é inegável que suas formas de criação e captura de valor são muito diferentes das organizações tradicionais, ao menos, dentre outros fatores, por envolverem diferentes atores e redes. E ainda que seu alcance foi amplificado pela evolução das tecnologias da informação e comunicação.

Com uma definição mais abrangente e que privilegia a constituição de diferentes grupos, pode-se considerar, em relação aos tipos de clientes de uma plataforma, que estes são quaisquer grupos com o qual a plataforma interage e confie, sendo mais notadamente compreendidos em consumidores finais; parceiros de negócio; governos; reguladores e empregados (ROGERS, 2016). No intuito de gerar maior compreensão sobre o funcionamento do modelo em plataforma, o Quadro 3 traz definições sobre o fenômeno das plataformas na evolução conceitual do tema, desde o trabalho seminal de Rochet e Tirole (2003).

Quadro 3 - Definição de Modelo de Negócio em Plataforma

Autor (es)	Definição
Rochet e Tirole (2003)	Mercados de intermediação com externalidades de rede.
Evans e Schmalensee (2007)	Modelos que atendem dois ou mais tipos diferentes de clientes criando valor que não seria obtido sem a coordenação da plataforma.
Hagiu (2009)	Plataforma é o suporte que facilita interações ou transações, entre dois ou mais lados, com efeitos de rede indireto entre os lados.
Hagiu e Wright (2015)	Modelo de criação de valor que facilita interações diretas entre dois ou mais tipos diferentes de clientes.
Rogers (2016)	Modelo de negócio que reúne duas ou mais partes para criar ou trocar valor por meio da plataforma, ao invés de tentar criar valor por conta própria.
Parker, Alstyne e Choudary (2018)	Empresa que viabiliza interações que criam valor entre produtores e consumidores externos. A plataforma oferece uma infraestrutura para tais interações e estabelece condições de funcionamento para elas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As definições listadas no Quadro 3 também revelam outro fator importante para compreender o modelo em plataforma que são os efeitos de rede gerados nas interações entre os diferentes tipos de clientes, esses efeitos ocorrem por meio da mediação da plataforma (ROCHET; TIROLE, 2003; HAGIU, 2009). Boa parte do poder do modelo de negócios em plataforma é resultante das interações criadas que proporcionam efeitos amplificados, refletidos na economia de escala pelo lado da demanda e na facilidade com que os diferentes tipos de clientes aderem à plataforma, ainda na possibilidade de trocarem de lado e, conseqüentemente, de função na mesma (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Nesse sentido, os usuários da plataforma compartilham custos, que se tornam mais acessíveis ao serem diluídos entre os participantes, passam por um processo simplificado e padronizado para integrar e interagir na plataforma e, por fim, podem se deslocar, com um consumidor podendo se tornar um fornecedor da plataforma, assim como pode ocorrer o processo inverso.

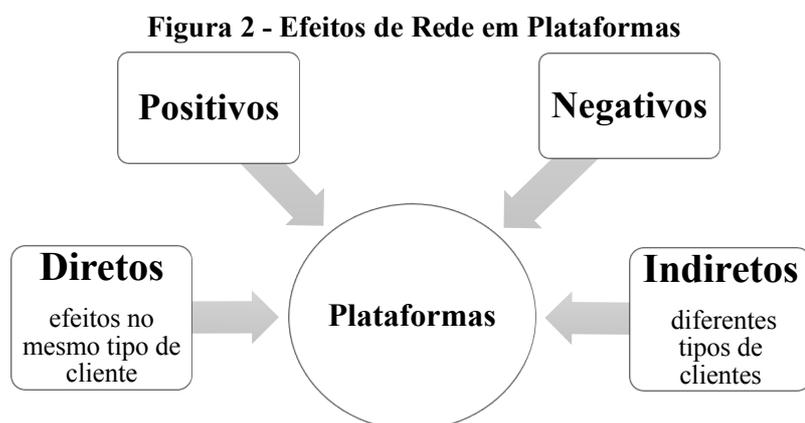
Ainda sobre os efeitos de rede, estes são definidos em diretos e indiretos podendo ser ainda positivos ou negativos. Desse modo, são efeitos de rede diretos quando ocorrem do mesmo lado da plataforma, ou seja, com clientes do mesmo tipo; e indiretos quando provocam efeito no lado oposto da plataforma (EISENMAN; PARKER; ALSTYNE, 2006). Assim, uma plataforma de transportes que conecte passageiros e motoristas sofre efeitos de rede diretos quando uma elevação do número de motoristas leva ao aumento na atividade e nos rendimentos destes motoristas.

Utilizando o raciocínio contrário, o efeito de rede indireto ocorre quando um aumento no número de motorista provoca alterações no outro lado da plataforma, ou seja, no lado dos passageiros. Nesse caso considera-se, de forma complementar, que se um aumento no número de motoristas provoca um aumento no número de passageiros, pode-se afirmar que ocorreu um

efeito de rede indireto positivo na plataforma, porém se o aumento do número de motoristas levasse a uma redução no número de passageiros teria ocorrido um efeito de rede indireto negativo para a plataforma.

Portanto, é possível concluir pela existência de efeitos de rede diretos e indiretos, a depender do lado em que se dá a ação de causa e efeito; e positivos e negativos a depender do impacto causado pelo efeito gerado. Os efeitos de rede diretos positivos e indiretos positivos são almeçados pelas plataformas como forma de aumentar seu valor e atingir escala necessária de crescimento, respeitando a proporcionalidade deste crescimento entre os lados da plataforma para que os efeitos positivos não se tornem negativos (EISENMANN; PARKER; ALSTYNE, 2006).

A Figura 2 ilustra os diferentes tipos de efeitos de rede que podem ser percebidos em uma plataforma.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os efeitos de rede, como mostrado na Figura 2, são essenciais ao sucesso de uma plataforma, porém, somente a criação de efeitos de rede não garantem eficiência a uma plataforma, se faz necessário, realizar um eficiente pareamento entre os diferentes lados de clientes que compõem a plataforma, o pareamento é aqui entendido como a função de oferecer a resposta adequada para cada interação buscada na plataforma, aumentando assim as chances de sucesso da interação e da plataforma. Por sua vez, ao índice que mensura o percentual de interações de sucesso no total de interações buscadas em uma plataforma dá-se o nome índice de liquidez (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

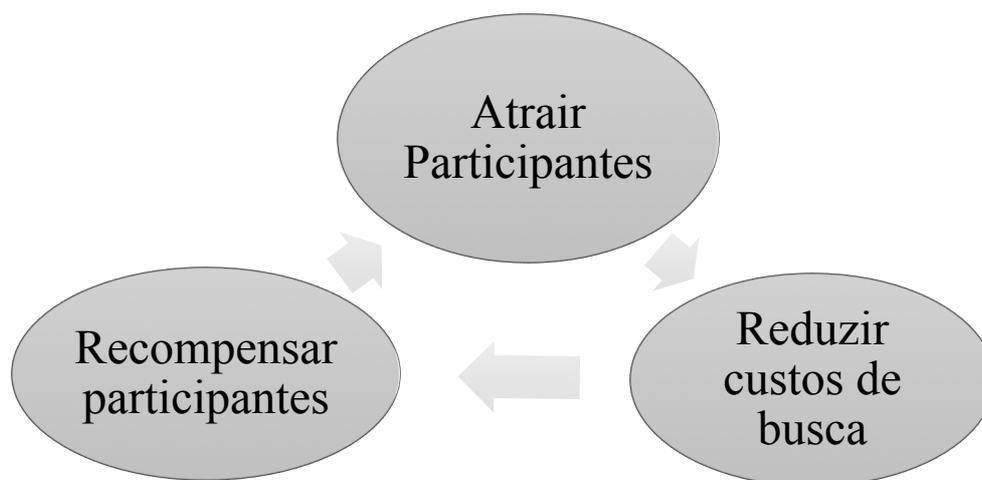
Nesse sentido, faz-se necessário assegurar a assertividade nas buscas de cada cliente de forma que eles encontrem o que procuram de forma rápida e eficiente, de maneira a garantir a liquidez do substrato. Destarte, o processo de pareamento entre os lados de uma plataforma ocorre por meio da redução dos custos de busca e tempo dos clientes, quando esse processo é

aplicado em diferentes tipos de usuários com objetividade pode-se afirmar que a organização possui um processo de curadoria de qualidade (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Um processo de curadoria de qualidade somado ao fato dos modelos em plataforma facilitarem o acesso de diferentes tipos de clientes com instrumentos de adesão descomplicada, tornando fácil e padronizado o acesso de clientes e produtores, e mesmo a troca de lados dentro da plataforma, como já abordado, ou ainda, o subsídio à adesão de um tipo de cliente com o objetivo de atrair participantes para o outro lado, são táticas utilizadas para aumentar os efeitos de rede e, por consequência, a criação de valor em uma plataforma.

Neste intuito, as funções fundamentais para o êxito de uma plataforma são definidas por Hagiu (2009) em três, a saber: criar audiência atraindo conteúdo, clientes e produtores; reduzir os custos de busca nos dois lados com um sistema eficiente de pareamento e; recompensar de forma adequada os participantes. A Figura 3 ilustra as funções fundamentais propostas por Hagiu (2009).

Figura 3 - Funções Fundamentais em uma Plataforma



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Hagiu (2009).

De acordo com o mesmo autor, as funções fundamentais podem ser alcançadas por meio da facilitação das transações, da redução da assimetria da informação, para que os lados tenham condições de tomar a melhor decisão, e ainda da certificação da qualidade descentralizada de ao menos um dos lados como forma de curadoria que traga aumento da confiança dos participantes no lado oposto, mostrando-se desta maneira um processo cíclico como exposto na Figura 3.

Assim, se a identificação do lado que cria maiores efeitos de rede indiretos é necessária para fortalecer os efeitos de rede; a identificação da função fundamental da plataforma para a

performance dos clientes é o ponto principal do estabelecimento do modelo. Para tal, faz-se necessário compreender que as plataformas são construídas a partir do desenho de uma interação básica que é composta pelos participantes, a unidade de valor e o filtro (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), conforme define-se no Quadro 4.

Quadro 4 - Interação Básica em uma Plataforma

Elemento	Definição
Participantes	Podem ser tipos diversos como clientes, fornecedores e reguladores
Unidade de Valor	Produto, serviço ou troca fundamental proporcionado pela plataforma
Filtro	Instrumento que confere efetividade a transação

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Parker, Alstyn e Choudary (2018).

Ao analisar os elementos trazidos pelo Quadro 4, tem-se que os participantes podem atuar em dois ou mais lados, se comportando como clientes finais, fornecedores e desenvolvedores. Partindo desse ponto de vista, a unidade de valor é o produto ou serviço fundamental consumido ou transferido pelo modelo e o filtro é a ferramenta de assertividade que possibilita que a troca seja efetiva e desejável viabilizando a plataforma (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018). O uso de ferramentas como filtros controlam o acesso de usuários a plataforma e pode melhorar o processo, aumentando o nível de qualidade desejada em um efeito traduzido na curadoria, assim, o modelo funciona quando o valor produzido é transferido de forma facilitada por meio exclusivo da plataforma para o lado demandante.

Nesse sentido, percebe-se que a unidade de valor não é criada pela plataforma, mas sim pelos produtores que dela participam, tornando-se ponto crucial para o sucesso, exemplificando, os motoristas de um aplicativo de transportes que criam o valor demandado pelo cliente, nesse caso o deslocamento, assim como os quartos oferecidos em um site de hospedagem, são o valor oferecido, criado pelos anfitriões.

Desta maneira, cabe a plataforma operar um modelo que proporcione um filtro eficiente para que o valor transmitido corresponda ao solicitado e esperado na entrega realizada no outro lado do mercado, tornando a intermediadora indispensável ao usuário (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Ressalta-se que o modelo em plataforma se tornou conhecido inicialmente em empresas de intermediação de serviços de transporte e hospedagem como *Uber* e *Airbnb*, porém ao analisar a forma como atuam as empresas de cartão de crédito, nota-se a intermediação entre compradores e vendedores, além das outras partes envolvidas, como bancos e adquirentes, por exemplo, constituindo-se assim relação típica de uma plataforma de vários lados ou *Multi-sided*

Platform. Esse exemplo mostra não só a extrapolação de campo do modelo, mas reforça que este não foi exclusivo da era digital (ROGERS, 2016).

Ainda assim, é inegável o impulso dado ao movimento por novas possibilidades tecnológicas e demográficas (GREER, 2017), sob o panorama das redes conectadas e das ferramentas tecnológicas atualmente disponíveis houve criação e ampliação de oportunidades em diversas áreas mesmo que, muitas vezes, com o sacrifício de relações de trabalho e privacidade tradicionalmente estabelecidas (MOORE, 2016).

Se, como destacado anteriormente, um modelo de negócios, como todo modelo, pode tomar várias formas e servir a vários propósitos, notadamente um ponto essencial do modelo é a criação e captura de valor (BADEN-FULLER; MANGEMATIN, 2015). Essa lógica de criação e captura de valor, no entanto, não é padronizada, seguindo movimentos ainda mais difusos nas empresas em plataforma, como intenta-se demonstrar na próxima seção.

2.1.4 Criação e Captura de Valor em Plataformas

A criação de valor de uma empresa se traduz na arquitetura e nos mecanismos que permitem criar a proposição de valor por meio de seus recursos e processos aplicados em tal função (JOHNSON; CRHISTENSEN; KAGERMANN, 2008). Já no universo dos modelos de negócio em plataforma, a forma de criação de valor é uma matriz complexa, que libera novas fontes de valor geradas pelo grau de abertura a ser proporcionado, aumentando possibilidades de interação e alavancando os efeitos de rede, em oposição a cadeia linear tradicional de criação de valor em uma ponta para entrega em outra ponta (ROCHET; TIROLE, 2003). Tal ponto de vista é corroborado por Hagiu (2009) ao indicar que as plataformas possuem elementos adicionais como forma de criar outras fontes de receita e extrair valor que influenciam diretamente no modo dinâmico em que se traduz o modelo da plataforma, obtendo ganhos em largura e profundidade de mercado.

Nesse contexto, a organização em plataforma não possui total controle sobre seus processos e sobre a forma como o valor é criado, alavancando, portanto, novos efeitos de rede indiretos não possíveis aos modelos anteriores, e atingem esse resultado de díspares maneiras, seja com base em maior frequência ou mesmo na maior eficiência da utilização da rede (HAGIU, 2009).

Dessa forma, tendo em vista que as plataformas funcionam enfrentando a atração de dois lados diferentes que, por meio de interações, obtém uma economia de custos de buscas e

uma economia nos custos do compartilhamento (HAGIU; WRIGHT, 2015), o modo de rentabilizar o negócio deve vir justamente de uma captura de parcela justa do valor intermediado de forma a tornar possível a geração de receita na plataforma.

Nesse sentido, é um grande desafio encontrar uma resposta na diversidade de maneiras como o valor pode ser criado em uma plataforma e suas consequentes formas de captura. Destarte, uma plataforma pode optar por capturar valor cobrando usuários ou fornecedores ou subsidiar um dos lados no intuito de atrair participantes para o outro lado da rede (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018). Assim, o método de captura de valor, materializado na forma de cobrança, é um fator de fundamental importância para o sucesso da organização em seu equilíbrio no tensionamento entre os aspectos que criam valor no modelo de negócios e os que o capturam (CHESBROUGH, 2007).

Pelo exposto, no universo das plataformas, as formas de criação e captura de valor e de acompanhamento de desempenho são muito diferentes das desenvolvidas nas organizações tradicionais, pois derivam, como já dito, da exploração das redes de clientes (ROGERS, 2016). Assim, verificam-se modelos que privilegiam as dimensões do valor para caracterizá-las.

Nessa linha, Tauscher e Laudien (2018) propõem um modelo de negócios para plataformas, do tipo *Marketplaces*, que compartimentaliza as análises em três dimensões: a criação de valor; a entrega de valor e a captura de valor, tendo cada dimensão seus próprios atributos e especificações. Na dimensão criação de valor, os autores utilizaram atributos como o tipo de plataforma, a atividade principal, a forma de estabelecer preço e o sistema de revisão com suas respectivas especificações para estabelecer classificação.

Já na dimensão entrega de valor, o modelo proposto por Tauscher e Laudien (2018) determinou a proposição principal de valor, o conteúdo que será transacionado; o tipo de transação que será efetuada; o escopo da indústria, os participantes do processo e o escopo geográfico da proposta de entrega de valor, possuindo cada atributo as suas próprias especificações. Na última dimensão, captura de valor, os principais atributos do modelo são fluxos de receita principal, mecanismos de precificação, discriminação de precificação e fonte de receita.

Cada atributo possui itens de análise característicos que os autores denominaram especificações. O Quadro 5, mostra as dimensões, os atributos e as especificações do modelo de análise proposto pelos autores.

Quadro 5 - Dimensões e Atributos do Modelo de Tauscher e Laudien (2018)

Dimensões	Atributos	Especificações				
Criação de Valor	Tipo de Plataforma	Site na Web		Aplicativo para Mobile		
	Atividade Chave	Serviço de dados		Construtor de comunidade	Criador de conteúdo	
	Preço	Fixo	Comprador	Vendedor	Leilão	Negociação
	Sistema de Revisão	Por usuários		Pela Plataforma	Não possui	
Entrega de Valor	Proposição Chave de valor	Preço/Custo/Eficiência		Valor emocional		Valor social
	Conteúdo da Transação	Produto		Serviço		
	Tipo da Transação	Digital		Offline		
	Escopo da Indústria	Vertical		Horizontal		
	Participantes	C2C		B2C		B2B
	Escopo Geográfico	Global		Regional		Local
Captura de Valor	Principal Fluxo de Receita	Comissões	Assinatura	Publicidade	Vendas	
	Mecanismo de Precificação	Preço fixo		Preço de mercado		Preço diferenciado
	Discriminação de Preço	Característica	Localização	Quantidade	Não há	
	Fonte de Receita	Comprador	Vendedor	Terceiros	Não há	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Tauscher e Laudien (2018).

O Quadro 5 evidencia os atributos das plataformas com base nas principais dimensões de valor envolvidas no processo do modelo para este tipo de negócio e as respectivas especificações. Torna-se assim evidente que o processo de criação, entrega e captura de valor possui atributos com itens de análise específicos para o modelo de negócio em plataforma.

Também com base em elementos de análise de valor específicos, Parker, Alstynne e Choudary (2018) afirmam que é impreterível a necessidade de uma plataforma construir uma base de usuários adequada e, desta forma, possibilitar a cobrança dos usuários pelo valor intermediado no sistema. Para os autores, essa cobrança pode ocorrer em diferentes momentos da jornada dos clientes, porém deve-se sempre ter em mente o objetivo maior de permitir o desenvolvimento dos efeitos de rede na plataforma, afastando movimentos de cobrança que sejam inibitórios da atividade, salvo quando desejável realizar uma filtragem dos participantes.

Uma dificuldade adicional percebida para que se incentive os efeitos de rede que proporcionam valor é: qual lado da plataforma deve-se fomentar primeiro? Esse dilema é amplamente conhecido pelos estudiosos do tema, sendo denominado de dilema do ovo e da galinha (CAILLAUD; JULLIEN, 2003; PARKER; ALSTYNE, 2005; ROCHET; TIROLE, 2006).

Nesse ínterim, o valor criado nas plataformas pode ser percebido pelo cliente de quatro maneiras: pelo acesso ao valor criado; pelo acesso a comunidade ou ao mercado; pelo acesso a ferramentas e serviços que facilitem a interação; ou ainda pelo acesso a mecanismos de

curadoria que aumentem a qualidade das interações, facilitando as buscas e, desta forma, reduzindo custos para os participantes (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018). Segundo o mesmo autor, essas percepções podem ser descritas como fonte de valor excedentes que remuneram o modelo e são descritas no Quadro 6.

Quadro 6 - Formas de Captura de Valor em Plataformas

Autor	Formas de Captura de Valor em Plataforma
Parker, Alstynne e Choudary (2018)	Acesso ao valor criado na plataforma
	Acesso a comunidade ou ao mercado
	Acesso a ferramentas e serviços que facilitem a interação
	Acesso a mecanismos de curadoria que aumentem a qualidade das interações

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Parker, Alstynne e Choudary (2018).

Assim, plataformas podem criar e capturar valor de diferentes formas, revelando novas possibilidades e diversidade de criação de valor destes modelos. Esse panorama de formas de criação e captura de valor em diferentes tipos de plataforma com efetivação das tecnologias digitais, será abordado com maiores detalhes na sequência, onde são apresentadas as tipologias já propostas para classificação.

2.1.5 Tipologias de Modelos de Negócios em plataforma

Modelos de negócio em plataforma vem sendo propagados em diversos campos organizacionais com dominância crescente em diferentes mercados (FORBES, 2020), que reúnem variados tipos de clientes, criando valor com base em diversificadas formas de captura, na qual se aproveitam da necessidade e possibilidade de interação entre estas partes.

Com efeito, diferentes tipologias foram sugeridas para classificar os modelos de negócio em plataforma e as diversas possibilidades de criação de valor executadas para monetizar a atividade, além de acompanhar sua atuação. Essas proposições teóricas buscam refletir os modelos praticados por empresas tradicionais que aplicaram tal estratégia. No entanto, podem constituir tema de divergência entre autores pela pluralidade de classificações já elaboradas e face ao campo se encontrar em evolução.

Desse modo, para finalidade do presente projeto, foi feita uma pesquisa sobre as tipologias em plataformas, na qual foram encontradas as seguintes tipologias para modelos de negócio em plataformas: Rochet; Tirole (2003); Evans; Schmalensee (2007); Rogers (2016); Hagel (2016); Srnicek (2017); Brear; Bouvier (2016) que serão apresentadas na ordem do seu surgimento. Exceção feita a tipologia de Brear e Bouvier (2016) que trata especificamente da

classificação dos bancos em plataformas e, por este motivo, será apresentada ao final, para que, em seguida sejam discutidos pontos de convergência e divergência entre estas tipologias.

De acordo com as proposições tipológicas iniciais de Rochet e Tirole (2003), modelos de negócio em plataforma abrangem pelo menos quatro diferentes tipos: os softwares que unem desenvolvedores e consumidores e necessitam, ao menos, de servidores; portais e mídias que organizem conteúdo atrativo para clientes e anunciantes, de forma a atrair para a interação diferentes tipos de clientes; sistema de pagamentos intermediários que facilitam a relação entre os clientes compradores e os clientes credores; e, a última categoria, outros que representa todas as plataformas não categorizadas. O Quadro 7 dispõe o exposto.

Quadro 7 - Tipologia dos Modelos de Negócio em Plataforma por Rochet e Tirole (2003)

Tipo	Definição	Exemplo
<i>Softwares</i>	Plataformas de intermediação entre jogadores, desenvolvedores de jogos e servidores	<i>Nintendo</i>
Portais e Mídias	Plataformas de intermediação entre clientes e anunciantes	<i>Craigslist, E-bay</i>
Sistema de Pagamentos	Plataformas de intermediação de serviços financeiros	<i>Visa, Paypal</i>
Outros	Plataformas sociais que intermediam clientes e vendedores ou aproximam pessoas	<i>Shoppings Centers e Redes Sociais</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

As definições trazidas no Quadro 7 contam com a imprecisão da categoria de exclusão, denominada outros, sendo alocadas ali as mais diferentes plataformas que não encontram classificação anterior. Por se tratar de um fenômeno recente e em construção, assim, no panorama de diversidade classificatória, surgiram diversas tipologias evoluindo ou harmonizando a perspectiva teórica do campo.

Nessa direção, Evans e Schmalensee (2007) propuseram uma tipologia que apresenta quatro tipos de modelos de negócio em plataforma: os *marketplaces*, tipos que reúnem dois grupos diferentes de clientes para troca de valor, na qual a atração se dá pela quantidade e qualidade do outro lado; os sistemas de transação que atuam como intermediários facilitadores de transações financeiras; as mídias sustentadas por anúncio que hospedam conteúdo atraente para os consumidores e obtém receita dos anunciantes que desejam oferecer mensagens a esses clientes; e, por fim, os padrões de *hardware* e *software* oferecem bases uniformes para desenvolvimento de sistemas e aparelhos tecnológicos. Esta classificação é apresentada no Quadro 8.

Quadro 8 - Tipologia dos Modelos de Negócio em Plataforma por Evans e Schmalensee (2007)

Tipo	Definição	Exemplo
<i>Marketplaces</i>	Plataformas de troca entre compradores e vendedores	americanas.com.br; amazon.com
Sistemas de Transação	Plataformas de intermediação financeira	<i>Mastercard</i>
Anúncio e Mídia	Plataformas que criam ou hospedam conteúdo atrativo para clientes, que por sua vez atraem anunciantes	<i>Youtube; Facebook</i>
<i>Software e Hardware</i>	Plataformas com certo grau de abertura que possibilitam desenvolvedores externos criar conteúdo exclusivo e atrair clientes	<i>Apple; Sony Playstation</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A tipologia ilustrada no Quadro 8, traz categorias já identificadas como mídias, *softwares* e sistemas de pagamentos, e aponta o conceito de *marketplace*, que teve sua aplicação consagrada alterando o panorama tradicional do varejo, como intermediador entre diversos compradores e diversos vendedores. Dessa forma, resolve-se a questão da indeterminação evidenciada na categoria outros da tipologia anterior.

Posterior tipologia é proposta por Rogers (2016), que elenca também outros quatro tipos de plataformas: os mercados que reúnem compradores e vendedores; os serviços de transação que unem tipos diferentes de clientes para efetivação da troca financeira; as plataformas de mídia que rentabilizam por meio dos anunciantes atraídos pela quantidade de usuários e pela qualidade da indicação para chegar a estes usuários e; os sistemas operacionais, padrões computacionais proporcionados exclusivamente pela organização e com certo grau de abertura para possibilitar aos desenvolvedores externos criarem conteúdo e atrair usuários. O Quadro 9 ilustra essa classificação.

Quadro 9 - Tipologia dos Modelos de Negócio em Plataforma por Rogers (2016)

Tipo	Definição	Exemplo
<i>Marketplaces</i>	Formas que atraem, ao menos, dois tipos diferentes de clientes, que buscam a quantidade e a qualidade no outro segmento	<i>E-bay; AirBnb; Uber</i>
Sistemas de Transação	Realizam intermediação financeira, em sua maioria sistemas de pagamentos	<i>Apple pay, Samsung pay, Pag Seguro</i>
Plataformas de Mídia	Atraem usuários com conteúdo para efetiva cobrança dos anunciantes	<i>Youtube</i>
Sistemas Operacionais	Fornecem padrões para desenvolvedores	<i>IOS; Android</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A tipologia de Rogers (2016) é semelhante a tipologia anteriormente apresentada por Evans e Schmalensee (2007), com as quatro categorias se equivalendo em seus aspectos classificatórios.

Porém, as plataformas também podem ser categorizadas pela maneira como ajudam seus usuários a realizar determinada ação. Parâmetro utilizado na tipologia de Hagel (2016), que define os tipos em: plataformas de agregação que facilitam a transação conectando os usuários aos recursos; plataformas sociais que facilitam as interações sociais conectando indivíduos e comunidades e; plataformas de mobilização que facilitam a junção dos indivíduos, passando estes a agir em conjunto para alcançar objetivos que não seriam possíveis na atuação em isolado. O Quadro 10 clarifica esta tipologia.

Quadro 10 - Tipologia dos Modelos de Negócio em Plataforma por Hagel (2016)

Tipo	Definição	Exemplo
Plataformas de Agregação	Focadas em transações ou baseada em tarefas	<i>E-bay ; Apple Store</i>
Plataformas Sociais	Interação social de longo prazo e com criação de rede de relacionamento	<i>Twitter; Facebook</i>
Plataformas de Mobilização	Agregam interesses comuns de pessoas e organizações para o nível efetivo da ação	Queremos; Vakinha

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A perspectiva classificatória de Hagel (2016), composta no Quadro 10, destaca-se, de forma singular face as outras tipologias apresentadas, por evidenciar o motivo que leva a procura da plataforma como principal elemento diferenciador. As outras tipologias tratadas até aqui neste trabalho classificam as plataformas priorizando elementos de valor ou a forma de obtenção de receita destas.

Outra forma de categorizar as plataformas foi desenvolvida por Srnicek (2017), autor que defende a ideia da tendência natural do modelo de negócios em plataforma provocar o domínio de diferentes mercados e ameaçar a competição e a subsistência de modelos da economia compartilhada ou *sharing economy*, face o domínio extensivo dos dados. Para ele, esse movimento de caráter monopolizante é chamado de capitalismo de plataforma. Sua tipologia organiza as plataformas em: plataformas de anúncios, semelhantes as já descritas por outros autores; plataformas *cloud* que oferecem serviços de armazenamento e logística complexa entre empresas, clientes e desenvolvedores baseados na tecnologia *Cloud*; plataformas industriais que se utilizam de tecnologias relacionadas a indústria 4.0 para intermediar trabalho e produção com parâmetros diversos; e as plataformas de produto ou serviços que, por meio da desmaterialização, intermediam o fornecimento de serviços ou produtos e podem ser separadas em dois modelos: as plataformas de produto e as plataformas enxutas. O primeiro representa plataformas que são proprietárias dos produtos que oferecem, enquanto o segundo trata de conseguir obter resultado por meio da intermediação de ativos que não são de sua propriedade. O Quadro 11 apresenta estas tipologias.

Quadro 11 - Tipologia de Modelos de Negócio em Plataforma por Srnicek (2017)

Tipo	Definição	Exemplo
Plataformas de Anúncio	Propiciam maior aproveitamento para os anunciantes devido ao uso de dados dos clientes	<i>Facebook</i>
Plataformas <i>Cloud</i>	Oferecem extração, armazenamento e análise de dados	<i>Amazon AWS</i>
Plataformas Industriais	Conectam as atividades industriais de uma organização com base em extração e análise de dados	<i>Basf; GE; Siemens; IBM</i>
Plataformas de Produto/Serviço	Fornecem produtos ou serviços, ou os dois	<i>Uber; Zipcar</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O ponto singular da classificação de Srnicek (2017), no comparativo dos modelos expostos, é a escolha por definições que privilegiam aspectos tecnológicos, como o uso de *Cloud* e *Data Mining* industrial.

Por fim, para Botsman e Rogers (2011) existem ainda tipologias que são típicas da economia compartilhada, visto que esta tem sua expressão organizacional no modelo em plataformas, sendo divididas em três categorias: o sistema de serviços de produtos que oferecem compartilhamento de bens; os mercados de redistribuição que oferecem locais de troca; e as plataformas de estilo de vida colaborativo que se valem da troca de serviços, financiamento coletivo e compartilhamento do trabalho.

A adequação do sistema de trocas ao modelo em plataforma é fruto da possibilidade de união de doadores e receptores, que se encontravam dispersos no mercado, por um intermediário de confiança, no caso a plataforma que operacionaliza. Ao desviarmos o olhar para setores como o financeiro, centralizar opções que se encontravam pulverizadas em diferentes fontes, como empréstimos e investimentos, ou conectar sistemas bancários fechados possibilitando acesso direto a terceiros para pagamentos por meio de aplicativos de comunicação, por exemplo, revela economia dos custos de busca para os clientes e para os ofertantes, e redução dos custos marginais para a organização. Desta forma, os modelos em plataforma despertaram interesse também da indústria bancária.

Uma tipologia específica para o sistema bancário foi proposta por Brear e Bouvier (2016), consistindo nas seguintes categorias de classificação: *Open Banking* ou *API Banking*; *Platform Strategy*; *Marketplace Banking* e *Bank as a Service (BaaS)*. Para os autores, o *Bank as a Platform (Baap)* é um do tipo *Platform Strategy*, servindo-se necessariamente de *APIs*, além de poder incluir um *Marketplace* ou um *Bank as a Service (BaaS)*.

Resumidamente, o *Bank as a Platform* ou Banco como Plataforma (BaaP) vale-se das estratégias de plataforma para, por meio de *APIs* abertas em certo grau a desenvolvedores, intermediar produtos e serviços financeiros ao reunir compradores e vendedores em sua base,

como os *marketplaces* de varejo tradicional, ou entregar capacidades bancárias próprias para que uma terceira parte forneça seu próprio produto ou serviço financeiro, estratégia essa de um *Bank as a Service* (BaaS).

Já as *APIs* ou *Application Programming Interfaces*, podem ser entendidas como uma maneira de dois computadores se comunicarem por meio de uma rede, utilizando uma linguagem comum para que o entendimento ocorra (ZACHARIADIS; OZCAM, 2017). Ressalta-se que as organizações geralmente possuem *APIs* internas e externas, sendo as externas divididas em públicas e de parceiros. Enquanto as *APIs* para parceiros são instrumentos *business to business* (B2B) para parceiros comerciais estratégicos ao negócio, as *APIs* públicas podem ser utilizadas por qualquer parceiro ou desenvolvedor externo para construir inovação e se comunicar ao sistema (BRODSKY; OAKES, 2017). O Quadro 12 mostra a tipologia de Brear e Bouvier (2016) que é específica para bancos em plataforma.

Quadro 12 - Tipologia Modelos de Negócio Bancário em Plataforma por Brear e Bouvier (2016)

Tipo	Definição
<i>API Banking ou Open Banking</i>	É a habilidade para terceiras partes acessarem componentes do <i>software</i> , possibilitando integração entre a aplicação desenvolvida e o sistema do banco
<i>Platform Strategy</i>	Capacidade de maximizar criação de valor na cadeia, define quais são as capacidades essenciais que devem permanecer sobre controle do banco e quais devem ser desenvolvidas externamente
<i>Marketplace Banking</i>	São criadas pelo banco onde terceiros podem oferecer seus produtos e serviços aos clientes do banco
<i>Bank as a Service (BaaS)</i>	Fornecem produtos ou serviços para que terceiras partes desenvolvam seus próprios produtos ou serviços para a rede externa

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Brear e Bouvier (2016).

O Quadro 12 esclarece a tipologia específica dos bancos, evidenciando-se que o modelo de negócios do Banco como Plataforma (Baap) possui elementos de diversas tipologias, mas necessariamente do *Platform Strategy*, podendo conter ou não *Marketplaces* e Bancos como Serviços (BaaS).

Em síntese, partindo das tipologias de modelos de negócio em plataforma apresentadas, percebe-se que ainda existe uma diversidade de entendimento no que se refere a categorização destas como modelos de negócios, podendo ser observadas diferentes dimensões na forma de considerar as divisões, seja priorizando aspectos dos modelos de negócios como a dominância tecnológica (SRNICEK, 2017) ou aspectos mais gerais como o propósito do usuário (HAGEL, 2016). Portanto, tem-se que diferentes autores trazem definições que possuem entre si pontos de convergência e ainda pontos de dissociação, tal como abordado. No entanto, as tipologias enfatizam, em especial, a forma como a evolução da tecnologia influencia as categorizações e

as relações criadas entre os indivíduos e organizações mediante esta tecnologia, o que se traduz de forma recorrente no surgimento de novos modelos.

Dessa maneira, percebe-se a existência de pontos de convergência teórica, como a recorrência das tipologias das plataformas de anúncio, *marketplaces* e plataformas sociais, assim como ficam evidenciadas nas tipologias, que no caso dos modelos de negócio em plataforma no campo das finanças, este abarcou com certa frequência, as intermediações financeiras e sistemas de pagamentos (ROCHET; TIROLE, 2003; EVANS; SCHMALENSEE, 2007; ROGERS, 2018).

Porém, as considerações trazidas pelos diferentes autores mostram que emergentes tecnologias podem desenvolver novos modelos, como as plataformas *Cloud* ou as plataformas industriais, assim como novos arranjos econômicos, como a economia compartilhada podem revelar novos modelos de plataformas de troca, incluindo o campo financeiro, com o panorama tecnológico e regulatório influenciando fortemente na constituição dos modelos bancários, como mostram Brear e Bouvier (2016) em sua tipologia, refletindo-se o vigor de aplicação das plataformas.

O universo financeiro, como visto, também mereceu, ao menos, uma tipologia que distingue o setor bancário entre diferentes tipos, estando os bancos como plataformas integrados a estes modelos (BREAR; BOUVIER, 2016). Nessa trilha, a próxima seção descreve o funcionamento destes organismos bancários compostos com elementos das plataformas, denominados Bancos como Plataformas (BaaP).

2.2 BANCOS COMO PLATAFORMAS (BaaP)

A plataformização é um modelo que afetou diversas áreas, da hospedagem às políticas públicas. No campo financeiro, a aplicação do modelo revela amplitude de possibilidades, tal como a transformação digital que também marcou a indústria bancária, inicialmente, via meios de pagamentos e, posteriormente, constituindo-se um ecossistema de empresas desafiantes, *fintechs*, grandes empresas de tecnologia, que competem nas aplicações das tecnologias em rede e levam grandes bancos a repensarem seus modelos de negócios e suas propostas de valor oferecidas aos clientes (ZACHARIADIS; OZCAM, 2017).

Ao passo que algumas *fintechs*, atuando como corretoras de valores se tornam *shoppings* financeiros intermediando serviços e transações que eram de domínio das instituições bancárias, o movimento chegou aos bancos que, ao se lançarem no campo digital, introduzem

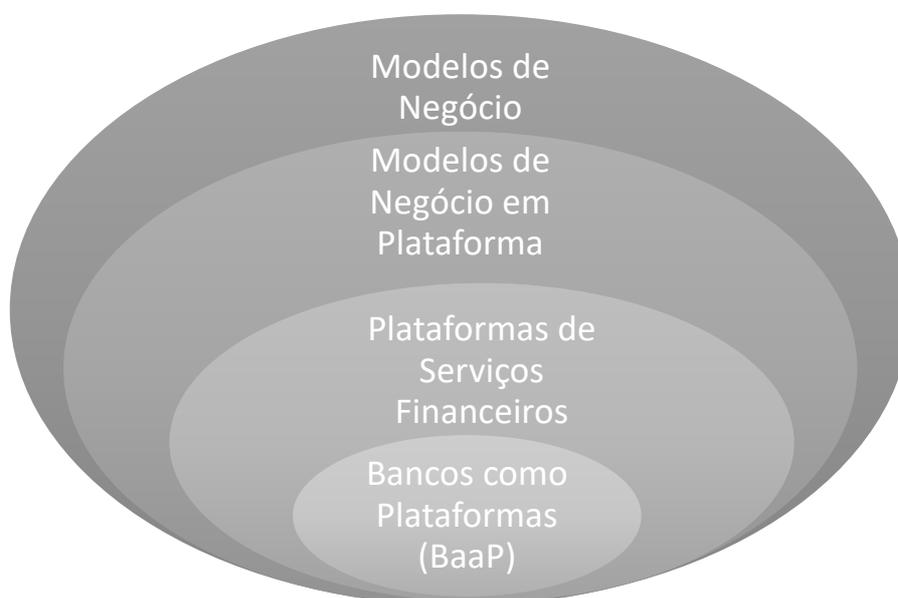
em seus modelos de negócio, aspectos do universo das plataformas (HENDRIKSE; BASSENS; VAN MEETERENS, 2018).

Nesse sentido, as organizações podem optar por explorar as oportunidades de valor por meio de parcerias interagindo com outros participantes do campo ou realizar suas ações de forma solitária (ZACHARIADIS; OZCAM, 2017). A estratégia de utilização do modelo em plataformas no setor bancário é claramente uma escolha pela primeira opção, denotando participação e engajamento de parceiros.

O Banco como Plataforma ou *Bank as a Platform* (BaaP) repousa conceitualmente na adoção do modelo de negócios em plataforma com alteração da competição, passando da intermediação financeira tradicional, captação e fornecimento de capital para oferta online por meio de ferramentas e sistemas de valor que unem diferentes lados de clientes (BREAR; BOUVIER, 2016). Assim, a organização utiliza elementos da estratégia de plataforma que incluem a abertura de *APIs* e as parcerias para oferta de produtos de terceiros (*marketplaces*) ou ainda, fornecem a base para que seja possível aos parceiros criar e desenvolver produtos próprios (BaaS).

Nessa lógica, a Figura 4 ilustra a inserção dos bancos como plataformas em um movimento maior, no qual diversos serviços e produtos financeiros são oferecidos por empresas organizadas em plataforma. Essa aplicação, por sua vez, deriva do sucesso do modelo em setores diversos da economia. Assim, reforça-se que o modelo em plataforma faz parte da evolução do entendimento de modelos de negócio, vistos agora como uma organização de criação e captura valor.

Figura 4 - Bancos como plataformas



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Diante do exposto, é possível o entendimento de que a inserção dos bancos em um modelo de negócio de intermediação mais aberto e em plataforma, faz parte de um movimento mais abrangente que evolui com a aplicação das estratégias de modelos de negócio em plataforma de forma ampla, como ilustrado na Figura 4.

Nesse novo cenário, o processo de abertura bancária promovido por meio das *APIs*, possibilitou compartilhar dados dos clientes que antes eram de exclusividade dos bancos, implementando um modelo de intermediação característico das plataformas. A competição no setor bancário passa para capacidade de provisão de uma melhor experiência, tanto para clientes quanto para desenvolvedores, sendo agora essencial ao banco cultivar e gerenciar seu crescimento em diferentes lados. Assim, os bancos como plataforma são enxutos, possuindo baixos custos de transação em seu formato digital e, ao mesmo tempo, se beneficiam dos efeitos de rede (ZACHARIADIS; OZCAM, 2017). Desta forma, as estratégias de plataformização são marcadamente aplicadas no ecossistema financeiro para cumprir determinados papéis de distribuição de forma mais efetiva do que o praticado nas agências físicas e nos modelos tradicionalmente utilizados até então pela indústria bancária.

Isto posto, um ponto essencial para as novas plataformas bancárias é a efetividade para identificar preferências com base nos dados dos clientes e conseguir maior assertividade na oferta. Ao realizar este trabalho, consegue-se oferecer maior valor ao cliente, aumentando o engajamento dos usuários na plataforma. Esse processo também introduz maior transparência e reduz a assimetria da afirmação (OPEN BANKING, 2020)

Por outro lado, o desafio para a indústria bancária se eleva na medida em que é preciso garantir qualidade externa dos serviços oferecidos na plataforma para conseguir lealdade do cliente. Nesse sentido, a competição se mostra mais próxima das empresas tecnológicas onde a lealdade do cliente repousa na permanente entrega e na massa crítica formada pela possibilidade de maior participação dos usuários, com indicações e comentários (ZACHARIADIS; OZCAM, 2017). Ao oferecer produtos e serviços financeiros por meio da plataforma, o banco faz a ligação entre os lados da demanda e da oferta passando a atuar em um papel de intermediação, facilitando transações entre partes que antes eram unidas de forma exclusiva e eventual.

A competição decorrente desse processo de plataformização pode trazer concorrentes e desafiantes que emergem de diferentes mercados. Nesse cenário, plataformas podem absorver outras plataformas, tornando-as irrelevantes em um processo conhecido como envelopamento (EISENMAN; PARKER; ALSTYNE, 2011) que evidencia a severidade da competição no campo. Mesmo assim, as plataformas se afirmam em um movimento metamorfoseado de

competição e colaboração onde ocorre um processo intermitente de parceria em diferentes momentos do processo (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Nesse campo, as companhias de tecnologia são grandes desafiantes e as *fintechs* instrumentos de inovação. Desse modo, a ordenação desse ecossistema pode possibilitar aos bancos competir de forma a privilegiar suas competências e sua extensiva base de dados financeiros já adquiridos em décadas de transações realizadas, integrando, porém, a inovatividade das *fintechs*, e ainda a escala das grandes empresas de tecnologia (HENDRIKSE; BASSENS; VAN MEETERENS, 2018).

Essa forma de competição em plataforma mais integrativa e menos verticalizada, possui capacidade de promover um novo arranjo na cadeia de valor de serviços bancários, redistribuindo *market-share* e os lucros do setor (ZACHARIADIS; OZCAN, 2017).

Assim, é possível que os elementos em plataforma aplicados ao universo bancário possam apontar esse modelo como mais inclusivo, a depender da estratégia de precificação e da aceitação de clientes praticada. Entretanto, o fato é que ainda permanecem dúvidas sobre a efetiva transformação bancária que vem sendo observada com a adoção dos modelos de negócio em plataforma para bancos, mesmo se mostrando validada em diversos setores.

O contexto da indústria bancária e suas características de concentração podem inibir ou desencorajar o desenvolvimento das oportunidades trazidas pelas plataformas. Destarte, para enfrentar o desafio é fundamental observar como se comportam os elementos de plataforma aplicados no setor bancário, para ter a percepção da real efetividade do processo de abertura dentre outros elementos.

Para finalizar o referencial teórico e completar o ciclo que envolve os modelos de negócio, os modelos de negócio em plataforma e os bancos como plataformas, a próxima seção traz os elementos de análise específicos para as plataformas.

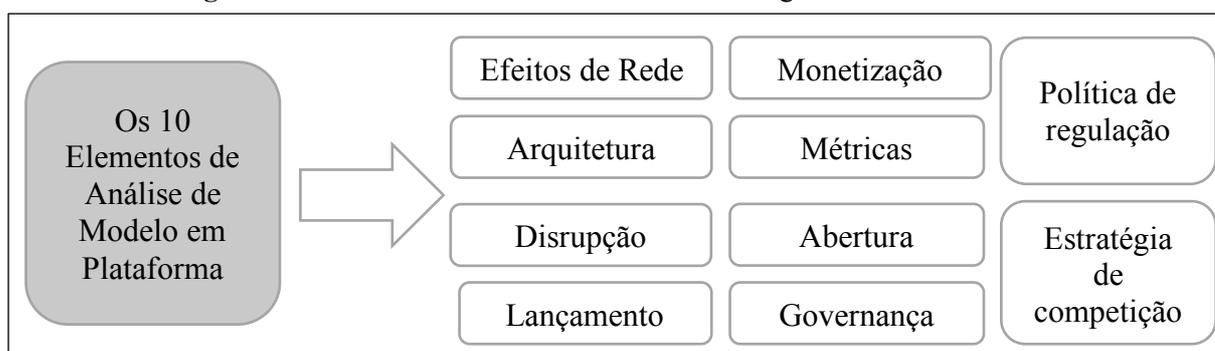
2.3 ELEMENTOS DOS MODELOS DE ANÁLISE EM PLATAFORMAS

Diversos autores vêm consolidando o campo teórico sobre os elementos de análise do modelo em plataforma por meio de diferentes aspectos classificatórios. Assim, existem estudos que privilegiam as formas de captura de valor (TAEUSCHER; LAUDIEN, 2018), aspectos da transformação digital (ROGERS, 2016) e a estratégia organizacional (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018). Desses, os dois primeiros foram abordados neste trabalho com intuito de esclarecimento da evolução teórica do tema. Já o modelo de Parker, Alstyn e Choudary (2018), dada a constância e relevância dos autores no estudo do tema em suas publicações, aulas e

consultorias, e pelo modelo fornecer uma visão totalizante da plataforma, ultrapassando a mera tipologia, foi escolhido para a análise proposta neste trabalho.

A Figura 5 ilustra os elementos de análise do modelo de Parker, Alstyne e Choudary (2018).

Figura 5 - Elementos de Análise do Modelo de Negócios em Plataforma



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Parker, Alstyne e Choudary (2018).

A Figura 5 permite a verificação de, ao menos, dez elementos que podem ser categorizados para se realizar a análise de uma plataforma: os efeitos de rede criados, a arquitetura escolhida, o grau de disrupção que provoca, o processo de lançamento, a forma de monetização, o grau de abertura, a existência de processo de governança, as métricas utilizadas para avaliar desempenho, as estratégias de competição e o desenvolvimento ou não de política de regulação.

A seguir, cada um dos elementos propostos no modelo será apresentado em subseção específica, iniciando-se pelos essenciais efeitos de rede.

2.3.1 Efeitos de Rede

Os efeitos de rede são constituídos à medida que as conexões estabelecidas em uma plataforma criam valor que impacta toda a comunidade de usuários desta, de maneira individual (HAGEL, 2016). Como a forma de crescimento no modelo ocorre por meio dos efeitos de rede gerados (ROGERS, 2016; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), compreender e analisar os efeitos de rede são essenciais para o estudo destas formas organizacionais.

Ao menos quatro tipos de efeitos de rede ocorrem: os efeitos de rede positivos, os negativos, podendo ainda estes se manifestarem na forma direta ou indireta. Destarte, os efeitos de rede positivos e indiretos são o principal elemento de criação de valor em uma plataforma (PARKER; ALSTYNE, 2013).

O poder dos efeitos de rede ou externalidades de rede, ocorre de forma quantitativa com a adoção da plataforma pelos usuários e na multiplicidade de possibilidades de interação criadas (PARKER; ALSTYNE, 2013). De maneira geral, as plataformas obtêm um benefício marginal ao aumentar o número de usuários, esses efeitos de rede podem ser proporcionados de forma direta ou indireta, quando favorecem usuários do mesmo lado ou usuários de diferentes tipos, respectivamente (EISENMAN; PARKER; ALSTYNE, 2007). O Quadro 13 define e exemplifica os efeitos de rede.

Quadro 13 - Definições e Exemplos dos Efeitos de Rede

EFEITOS DE REDE	DEFINIÇÃO	EXEMPLOS
Diretos Positivos	Ocorrem para o mesmo tipo de cliente e são desejáveis.	Ex: Aumento de perfis em uma rede social costuma ser um fator positivo para quem possui ou vai elaborar o seu próprio perfil.
Diretos Negativos	Ocorrem para o mesmo tipo de cliente, mas não são necessariamente desejáveis para esses clientes.	Ex: Aumento dos números de perfis de candidatos a uma vaga de emprego em uma rede social específica pode ser prejudicial a um candidato nessa mesma rede.
Indiretos Positivos	Ocorrem quando um tipo de cliente afeta o comportamento de outros tipos de cliente na plataforma.	Ex: Aumento do número de restaurantes cadastrados em um aplicativo de entrega aumenta o interesse dos clientes.
Indiretos Negativos	Ocorrem quando um tipo de cliente afeta o comportamento de outros tipos de cliente na plataforma.	Ex: Aumento do número de anunciantes em uma rede tende a diminuir o interesse dos usuários.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme ilustrado, a atração de mais usuários para a plataforma é desejável e provoca um efeito positivo de rede, conhecido como ciclo virtuoso, que é uma característica fundamental da estratégia da plataforma e fator de vantagem sobre o ecossistema (ZACHARIADIS; OZCAM, 2017). Assim, ao prover valor significativo aos diferentes lados, de maneira individualizada, uma plataforma cria efeitos de rede positivos, ao passo que, ao diminuir este valor individualizado são gerados os efeitos de rede negativos (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Como efeito da possibilidade de criarem efeitos de rede negativos e não desejáveis, a experiência pode se traduzir na piora do sistema causada, por exemplo, pelo crescimento excessivo e desordenado de um dos lados da plataforma ou ainda na falta de filtros em pelo menos um dos lados de maneira a atestar a qualidade e, conseqüentemente, a atratividade para a relação (EVANS; SCHMALENSEE, 2007).

Para Rogers (2016), na era digital, os clientes formam uma rede dinâmica em que a comunicação ocorre nos dois sentidos, assim, o cliente recebe as informações da organização como sempre ocorreu, mas tem sido possibilitada maior atuação e influência, no panorama dos

efeitos de rede, para outros clientes, o que se traduz em um fluxo de valor recíproco e de dependência dos lados.

Nessa perspectiva, define-se aqui como sendo cliente qualquer grupo importante com o qual a organização interaja, os modelos de negócio em plataforma atuam sobre um paradigma de rede de clientes em um processo contínuo de criação de valor em interação dinâmica (ROGERS, 2016).

De fato, são localizados nas redes de clientes cinco comportamentos típicos da experiência sob essa perspectiva digital em rede, que são: acessar o conteúdo, engajar-se na ação, personalizar conteúdo, conectar-se com outros clientes e colaborar na produção, criação ou credibilidade (ROGERS, 2016). Os modelos de negócio em plataforma devem utilizar estrategicamente os fatores comportamentais de rede de clientes para desenvolver suas próprias estratégias de atuação conforme seus objetivos.

Para alvo de análise da eficiência dos efeitos de rede, os elementos considerados para gerir e alavancar efeitos de rede de forma a maximizar a criação de valor em plataforma, com base em Parker, Alstynne e Choudary (2018) são a adesão descomplicada e a curadoria de qualidade. Neste trabalho serão tratados como avaliadores dos efeitos de rede, a facilidade de adesão dos clientes a plataforma e os instrumentos que esta utiliza para prover certificação de seus participantes como forma de analisar o elemento efeitos de rede.

Para melhor elucidar o panorama teórico, o Quadro 14 traz as definições para os dois conceitos.

Quadro 14 - Definição de Adesão Descomplicada e Curadoria Eficiente por Parker, Alstynne e Choudary (2018)

Conceito	Definição
Adesão Descomplicada	É a possibilidade de conectar-se a uma plataforma com rapidez e facilidade, estando prontamente apto a participar da criação de valor na rede
Curadoria Eficiente	Processo pelo qual uma plataforma filtra, controla e limita o acesso dos usuários

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Parker, Alstynne e Choudary (2018).

Ao investigar a possibilidade de que os efeitos de rede, em bancos digitais brasileiros, ocorram pela adoção dos conceitos trazidos no Quadro 14, objetiva-se verificar ou não a existência dos efeitos de rede diretos e indiretos, assim como a utilização de instrumentos de adesão descomplicada e a adoção de um processo ativo de curadoria nestas organizações. De forma adicional, na tentativa de obter a real dimensão de influência dos efeitos de rede, avalia-se o crescimento do número de clientes e do número de *APIs* externas adotadas em um banco

digital, como indicativo de verificação do comportamento dos diferentes tipos de usuários em relação aos efeitos de rede proporcionados.

Nesse panorama, o Quadro 15 ilustra a totalidade de itens a serem analisados em relação ao elemento efeito de rede.

Quadro 15 - Elementos do Modelo de Análise em Plataforma para Efeitos de Rede

Elemento	Item de Análise
Efeitos de Rede	Adesão Descomplicada
	Curadoria Eficiente
	Número de APIs
	Relação temporal entre o número de APIs e o número de clientes

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Além dos efeitos de rede, outros elementos característicos propostos para o estudo das plataformas serão analisados no modelo, a arquitetura constituinte, por tratar-se de tópico inicial na implementação de uma plataforma é o tema da próxima subseção.

2.3.2 Arquitetura

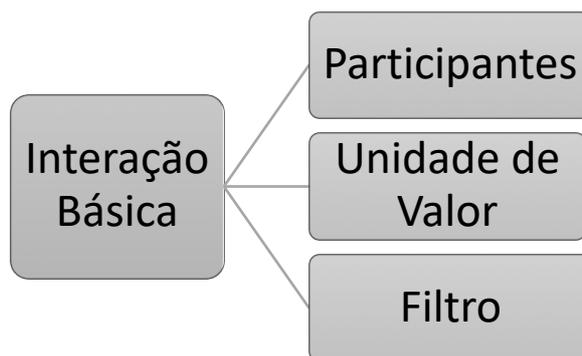
Um dos aspectos a serem considerados no estudo das plataformas, diz respeito a sua constituição básica, ou seja, o desenho simplificado de seu modelo de negócio. Nesse prisma, a plataforma deve facilitar a interação entre as diferentes partes com um *design* claro e simples no sentido de organizar sistemas variados que tenham participação de rede de usuários para que aconteça uma interação exitosa tendo em vista o funcionamento adequado do modelo (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Prevê-se que em uma plataforma possam ser trocadas informações, bens ou serviços e moedas, objetivando-se que estas trocas ocorram por intermédio exclusivo do substrato, assim a plataforma fornece ferramentas e regras para facilitar e mesmo regular as trocas. Nesse aspecto, o ponto mais importante do design é a interação básica que deve ser constituída por três componentes principais: os participantes, a unidade de valor e o filtro (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Definindo-se cada um dos elementos constituintes da interação básica, tem-se que os participantes fazem referência aos diferentes lados que interagem na plataforma, normalmente são produtores e consumidores, podendo haver outras partes envolvidas. Já a unidade de valor, se manifesta na troca efetiva que ocorre por meio da plataforma, troca esta que deve ser

valorizada pelas partes para que a plataforma obtenha relevância e se efetive como intermediadora. Por fim, o filtro é uma ferramenta que promove o aperfeiçoamento da troca e proporciona que esta ocorra de forma apropriada mesmo em frequente recorrência (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018). A Figura 6 expõe a interação básica.

Figura 6 - Elementos da Interação Básica em uma Plataforma



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Assim, na criação de uma plataforma é essencial considerar inicialmente o elemento arquitetura, em especial, qual será a interação básica de forma a maximizar o valor percebido. Deve-se salientar que não é a plataforma que cria o valor, sendo este criado pelos diversos lados que dela participam.

Ademais, para atingir o objetivo de fornecer trocas valiosas, uma plataforma deve desenhar sua arquitetura de forma a priorizar as três funções do design, sendo estas, atrair usuários, facilitar a interação e parear os lados de forma eficiente. Para tal fim, deve desenvolver os diferentes lados de uma transação de forma equilibrada, sob esse aspecto, existe a dificuldade de definir qual lado fomentar inicialmente. Após atrair usuários a plataforma deve facilitar as interações de criação e troca por seu intermédio (PARKER; ALSTYNE, 2005), nesse sentido, as plataformas devem realizar a curadoria de seus conteúdos afim de estimular interações desejáveis e desestimular as indesejáveis.

Por fim, a plataforma deve realizar combinações mais adequadas e com o menor custo possível, com base nas informações disponíveis. A execução desta função se chama pareamento (ROGERS, 2016). É necessário ressaltar que as três funções do design das plataformas: atrair, facilitar e parear, são essenciais ao modelo de modo que devem ser igualmente eficientes e estar em equilíbrio.

Para realizar a análise das plataformas no aspecto de suas arquiteturas, este trabalho irá considerar a composição da arquitetura em termos da sua interação básica por Parker, Alstynne e Choudary (2018), ou seja, descrever os participantes, a unidade de valor e o filtro nos casos pesquisados. O Quadro 16 traz os itens de análise da arquitetura das plataformas.

Quadro 16 - Elementos do Modelo de Análise em Plataforma para Arquitetura

Elemento	Item de Análise
Arquitetura	Participantes
	Unidade de Valor
	Filtro

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Após a consideração dos elementos básicos na formação de uma plataforma, discute-se na sequência as questões ligadas a disrupção causada pelo impacto provocado por este novo tipo de modelos de negócios.

2.3.3 Disrupção

A noção de disrupção traz uma ideia de ruptura, no caso dos modelos de negócios, pode-se compreender como uma competição assimétrica, onde a disrupção ocorre quando maior valor é oferecido aos clientes e algum fator impossibilita inicialmente a equivalência ou a competição na oferta deste atributo (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Sendo assim, um modelo de negócios pode ser inovador de forma incremental, mas nesse caso não será disruptivo. No panorama da transformação digital, a disrupção pode causar substituições de competidores tradicionais e estabelecidos, ou ainda ameaçar posições e setores estáveis (CHISTENSEN, 2011).

No caso do fenômeno das plataformas em desenvolvimento, mostra-se que a inovação não ocorre em alta frequência, sendo a tecnologia já descoberta que está sendo aplicada para formar novos modelos de negócios, portanto, o choque causado por esses modelos, que se mostram muito mais eficientes que os modelos utilizados até então, vem provocando disrupção nos negócios (ROGERS, 2016).

Assim, outro importante elemento de avaliação do modelo de negócios em plataformas, é o fato do modelo causar disrupção sobre modelos tradicionais e ineficientes de produção e distribuição, seja em função da influência tecnológica que possibilita a expansão de alcance, velocidade, conveniência e eficiência nas organizações (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY,

2018) ou por possibilitar diferentes formas de criação e distribuição de valor (ROGERS, 2016). Por esta razão, as plataformas têm superado modelos tradicionais, contando com baixos custos marginais de distribuição e de produção, próximos a zero, fatores fundamentais para que se obtenha crescimento em escala efetivo (ROGERS, 2016).

Para o novo modelo causar a disrupção em um modelo de negócios tradicional, deve-se ofertar por meio da plataforma, maior proposta de valor e formar uma rede que impossibilite a competição. Satisfeitas as duas premissas, uma iniciativa terá a efetiva possibilidade de causar a disrupção em um determinado mercado (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

São duas as maneiras como as plataformas podem alterar o cenário corporativo, atuando na reintermediação ou agregando mercados (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Ao atuar na reintermediação, a empresa coloca-se como intermediário mais eficiente, viabilizando o ganho de escala, como ocorre com as plataformas que possibilitam profissionais independentes oferecerem seus serviços por meio da plataforma. Além da reintermediação, as plataformas podem atuar como agregadoras de mercado, unindo elementos que antes se encontravam dispersos em um mercado desorganizado, interpondo-se como intermediadora para diversos lados (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), um exemplo nesse sentido são os *marketplaces*, que agregam diversos fornecedores em uma única plataforma de compra.

Desta maneira, o presente trabalho visa, com relação ao elemento disrupção, avaliar qual o papel que a plataforma cumpre em sua atuação, reintermediação ou agregação de mercado. O Quadro 17 traz os itens de análise propostos para o elemento disrupção.

Quadro 17 - Elementos do Modelo de Análise em Plataforma para Disrupção

Elemento	Item de Análise
Disrupção	Reintermediação
	Agregação de Mercado

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Assim, define-se que para consideração do grau de disrupção provocado pelo modelo de negócios em plataforma no setor bancário, será considerado o posicionamento do caso de estudo como reintermediador ou agregador de mercado. O próximo subtópico trata do momento inicial de atuação, ou seja, quando ocorre o lançamento de mercado da plataforma.

2.3.4 Lançamento

O momento inicial da atuação de uma plataforma requer a adoção de uma estratégia específica para que o crescimento exponencial provocado pelos efeitos de rede ocorra, mas não em intensidade superior a capacidade da organização de maneira a inviabilizar a plataforma. Um fator essencial ao lançamento de plataformas, portanto, é que estas devem planejar o crescimento viral ou exponencial desejado, esse crescimento apesar de acentuado deve ser, na medida do possível, dirigido por meio de estratégias (ROGERS, 2016). Nesse âmbito, são fatores essenciais para o crescimento sustentável o comprometimento do cliente e a regularidade de utilização, refletindo a consistência do negócio e traduzido por meio de indicadores válidos de acompanhamento para a atividade de uma plataforma (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Desta forma, para alcançar crescimento exponencial em uma plataforma é necessário trabalhar quatro elementos essenciais ao modelo, que são apresentados no Quadro 18, a seguir.

Quadro 18 - Elementos que possibilitam crescimento exponencial em uma plataforma

Elemento	Definição	Exemplo
Emissor	Usuário que toma uma ação na plataforma	Publicar uma imagem em uma rede social
Unidade de Valor	É o objeto, serviço, ação realizada ou compartilhada	A imagem publicada
Rede Externa	Outras redes que incorporam a unidade de valor	Buscadores externos identificam a ação
Receptor	Usuário do sistema que recebe a informação e se incorpora a plataforma	Ao realizar uma busca, temos um novo usuário na rede social

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Parker, Alstyne e Choudary (2018).

Outro ponto a ser considerado são as mudanças contínuas e aceleradas, isso inclui eventuais formações de expectativas por parte dos clientes. Percebe-se ainda intensa volatilidade no panorama do campo organizacional, onde a exponencialidade faz com que o tamanho da plataforma não seja o fator de maior essencialidade na competição, tendo em vista o tipo de crescimento que os efeitos de rede, já discutidos, proporcionam.

Para superar estas questões, diferentes formas de lançamento de uma plataforma podem ser selecionadas, possibilitando-se assim: seguir as estratégias dos negócios tradicionalmente estabelecidos em um setor; se valer do sucesso de outras plataformas para atuar de forma complementar; criar valor para um conjunto chave de usuários potenciais e atrair estes membros chaves; priorizar um lado da plataforma de maneira a captar efeitos de rede indireto para atrair usuários no outro lado, ou ainda, atrair usuários que conseguem atrair usuários do mesmo lado

causando efeitos de rede diretos a depender das necessidades da plataforma; adotar uma estratégia que crie visibilidade instantânea com ações de impacto ou, por fim, se concentrar em um mercado pequeno de forma a aperfeiçoar seus processos para atuação posterior em um mercado maior (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

No universo dessas diferentes formas de lançamento, percebe-se que as plataformas buscam crescimento viral de forma sustentável, para que possam operar dentro de algum nível de planejamento mesmo em ambiente instável. Tal empreitada é importante posto que o crescimento excessivo pode ser tão prejudicial para a manutenção de uma plataforma quanto não atingir as metas previstas.

Segundo Parker, Alstyne e Choudary (2018), analisar a proposta de valor da concorrência é uma estratégia fundamental para o lançamento de uma plataforma, não se constituindo, porém, na única. Outras estratégias possíveis para o modelo de negócios em plataforma são: adotar a estratégia do líder de mercado, fornecer serviço complementar ao sucesso de outra plataforma, criar valor excepcional para um lado da plataforma, atrair membros chave para a plataforma, participar de eventos de grande impacto ou atuar em mercados pequenos.

Para fins de avaliação dos elementos de lançamento de plataforma no escopo deste trabalho serão consideradas as estratégias de lançamento descritas nesta subseção, considerando, porém, diferentes estratégias que possam ter sido utilizadas nos casos de estudo, desta forma, o ponto de investigação trata da análise comparativa das práticas nos bancos digitais brasileiros em relação a qual lado foi priorizado no momento inicial da plataforma e se a organização adotou alguma estratégia específica para o momento de introdução no mercado. O Quadro 19 ilustra os elementos avaliativos propostos em questão.

Quadro 19 - Elementos do Modelo de Análise em Plataforma para Lançamento da Plataforma

Elemento	Item de Análise
Lançamento	Qual lado incentivar inicialmente ? (Dilema “o ovo ou a galinha”)
	Adotou alguma estratégia específica de lançamento ?

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na subseção seguinte serão discutidos aspectos ligados ao processo de monetização do modelo de negócio em plataforma.

2.3.5 Monetização

Com referência a monetização em plataformas, as empresas possuem diferentes modelos de receita que se referem a maneira como uma empresa gera valor por meio da operação do seu modelo de negócio; a remuneração, por consequência, é a parcela capturada dessa atividade de criação de valor (ANDERSON, 2009).

Assim, uma oferta de valor deve ser adequadamente precificada, com objetivo de manter a vantagem competitiva e a sustentabilidade no decorrer de um período. A empresa pode incorrer em diferentes modelos de receitas que, por sua vez, aplicam variados mecanismos de precificação para obter seu resultado (ELLIS, 2013). Esse fato é frequente no universo das plataformas onde é possível obter ganhos de expansão e aprofundamento de forma contínua através do rompimento das fronteiras dos ecossistemas e dos ciclos virtuosos gerados.

Se diversas maneiras de monetizar a atividade das plataformas podem ser aplicadas, estas escolhas incluem até mesmo modelos tradicionais como a estratégia de preços. No entanto, é essencial para prover uma forma adequada e sustentável de precificação que deve abranger a captura de uma parcela justa do valor excedente criado pela plataforma, desta maneira, possibilita-se incentivar uma tarifação que seja proporcional ao valor descortinado e assim, permitir o crescimento dos efeitos de rede que são gerados por uma plataforma (CHAKRAVORTI; ROSON, 2006).

Ademais, para evitar o encolhimento da plataforma com perda de atividades e, conseqüentemente, subtração de clientes, deve-se aplicar cobrança não inibitória da geração de atividades na plataforma, permitindo aos participantes interagir na medida em que criam valor (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Os modelos de receita das empresas são o parâmetro divisional da tipologia adotada para os modelos de negócio por Afuah e Tucci (2003). Tais autores consideram apenas os negócios em plataforma da internet, dividindo-se os modelos de receita em: modelos de receita com base em comissão; receita por meio da venda de publicidade; modelo de *mark-up* com um valor de receita chamado de margem sendo adicionado as vendas; modelo de produção que dispensa intermediários; modelos de indicação que remuneram por cliente adicionado em recomendação; modelos de assinatura de produtos ou para acesso a serviços e modelos em que se paga por uso efetivo.

Guthrie e Wright (2003) exploram os impactos da alocação de preços entre usuários e seus efeitos introduzindo a ideia de que benefícios e custos adicionais para compradores e vendedores podem interferir em suas decisões de pagamento e oferta ou mesmo na concessão

de subsídio por um lado da plataforma, e dessa forma, alterar toda a proposição do estabelecimento de valor, impactando assim a forma como se aloca em função da modalidade de pagamento que se quer incentivar.

Já Andersen (2009) ressalta o impacto das decisões de monetização no sucesso das plataformas e estabelece princípios para evitar a indesejável migração dos clientes ou a não adesão. Deste modo, destaca que não se deve cobrar por algo que os clientes da plataforma recebiam anteriormente de graça e nem reduzir o acesso ao valor habitual recebido por eles, além disso, ao decidir tarifar uma plataforma anteriormente gratuita deve-se oferecer valor adicional e, por fim, o autor afirma que se deve considerar as estratégias viáveis com base no controle possível de suas fontes de monetização.

Ao encontro das indicações anteriores em relação as escolhas de precificação, as plataformas podem se valer de três estratégias principais: as taxas de subscrição ou assinatura que tarifam todo usuário que quiser ter acesso a plataforma; as tarifas de transação que cobram o usuário somente quando a transação é efetivada ou ocorre o uso e a estratégia da alocação de tarifas que recorre a diferentes precificações para os diversos grupos de clientes que compõem a plataforma como forma de potencializar os ganhos e alavancar os efeitos de rede na plataforma (DUSHNITSKY; PIVA; GUERINI; LAMASTRA, 2016).

Nessa linha, em complementariedade a categorização acima, Parker, Alstynne e Choudary (2018) propõem quatro estratégias possíveis de monetização em plataformas:

- Primeira estratégia de monetização: Aplicar a cobrança por transação efetivada na plataforma, não desencorajando a participação e, por outro lado, não permitindo que aconteça interação direta entre os clientes fora do âmbito da plataforma que tornou a conexão possível, o que incorreria em perda de receita.
- Segunda estratégia de monetização: Acontece por meio da cobrança pelo acesso a plataforma. Esta forma, somente tem sucesso quando a plataforma possui conteúdo relevante e altamente desejável para os clientes que, em troca do acesso ao conteúdo, permitem-se a tarifação de forma prévia a interação.
- Terceira estratégia de monetização: Uma maneira adicional de realizar a cobrança seria a monetização pelo acesso incrementado, isto é, quando ocorre a cobrança apenas para acesso a conteúdos exclusivos, de melhor qualidade, que retira barreiras e potencializa a possibilidade de transação com sucesso para o usuário da plataforma. Nesse tipo, existe uma maioria de clientes que não pagam pelo acesso e uma minoria que irá subsidiar a utilização.

- Quarta estratégia de monetização: Refere-se a cobrar por curadoria incrementada, na qual a cobrança se justifica somente aos usuários que, em troca do pagamento de um valor adicional, recebem uma melhor filtragem, o que garante que o conteúdo significativo para estes seja mais facilmente acessado.

Cabe a explanação de que não se constitui uma estratégia exclusivamente melhor do que outra, sendo necessário contrastar as estratégias de monetização com outros fatores como a medida de crescimento possível e os efeitos de rede desejados que devem ser provocados, desta maneira, pode-se aplicar a modalidade mais adequada para atingir a melhor performance da plataforma.

Após definir a forma como se dará a cobrança, ou seja, a estratégia de cobrança, uma plataforma precisa descrever a amplitude da cobrança, especificamente, de quem cobrar. Nesse sentido, variadas formas de monetização podem ser aplicadas neste modelo.

Parker, Alstynne e Choudary (2018) propõem, no intuito de determinar quais tipos de usuários dentro da plataforma devem ser efetivamente cobrados e a quais se deve evitar a tarifação, que a cobrança deve ser proporcional ao valor oferecido pela plataforma aos seus clientes, mas com atenção as peculiaridades dos mesmos em relação a possibilidade de substituição da plataforma no caso de tarifação.

Assim, cada decisão relativa ao universo de elementos que devem ser cobrados possui elementos favoráveis de acordo com o resultado esperado e as particularidades da plataforma, desta maneira, segundo Parker, Alstynne e Choudary (2018), pode-se adotar quatro escolhas possíveis sobre qual categoria de cliente será alvo de tarifação:

- Uma primeira escolha seria cobrar os usuários de maneira generalizada, sendo todo o universo de clientes tarifado. Essa cobrança generalizada, em muitos casos, levará a redução da participação na plataforma, portanto, quando se deseja interação é desencorajada uma cobrança universal.
- Como segunda opção, pode ser feita a cobrança dos clientes de um lado da plataforma de forma a subsidiar os clientes do outro lado. Essa opção funciona quando um lado dos clientes atribui grande valor a oportunidade de interação com o outro lado, mas não há reciprocidade. Possui o ponto desfavorável de criar incentivo de atração a um lado da rede apenas (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

- A terceira escolha possível pode ser efetuada por um tipo de cobrança em que a grande maioria dos usuários será tarifada enquanto um reduzido grupo de desejáveis clientes influenciadores será subsidiado, pois a sua presença influencia e colabora na formação do outro grupo de participantes, aumentando a interação e o valor da plataforma.
- A quarta escolha mostra uma variação na modalidade anterior, aqui alguns usuários podem ser mais sensíveis a tarifação e ter maior propensão a abandonar a plataforma, desencorajando-se nesse caso sua tarifação.

Para analisar os elementos de precificação nas plataformas, com base em Parker, Alstynne e Choudary (2018), este trabalho considera os aspectos de como monetizar e quem monetizar. Assim, serão investigadas as formas de cobrança na plataforma, verificando se esta ocorre por transação, por acesso, por acesso incrementado ou por curadoria incrementada, e ainda, a amplitude da cobrança, traduzida em quem é efetivamente cobrado, se a cobrança é realizada a todos os usuários, se a maioria dos usuários é cobrada, se somente um lado da plataforma ou se existe subsídio para usuários sensíveis a cobrança.

Desta forma, pelo exposto até aqui, percebe-se quatro estratégias de monetização com quatro escolhas referentes a amplitude da cobrança. O Quadro 20 ilustra os elementos de análise das formas de monetização em plataforma, no sentido de como realizar a cobrança e sobre quem incidirá esta cobrança.

Quadro 20 - Análise das formas de monetização em uma plataforma

Estratégia de Precificação	Como cobrar?	Por transação
		Por acesso
		Por acesso incrementado
		Por curadoria incrementada
Amplitude da Precificação	De quem cobrar?	Todos os usuários
		Um lado da plataforma
		Maioria dos usuários
		Alguns para subsidiar usuários sensíveis a preço

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Parker, Alstynne e Choudary (2018).

O elemento monetização de plataformas nos bancos digitais será analisado comparando os achados da pesquisa com base nas propostas do Quadro 20 em função de como é efetuada a cobrança e quem é de fato cobrado nas plataformas em questão, ou seja, a estratégia de precificação e a amplitude da cobrança.

Nesse sentido, tem-se o panorama completo da monetização em plataformas com a adição da forma como o valor é percebido, conforme tratado na seção 2.2.2 deste trabalho. Desta forma, inicia-se com o estudo da análise da percepção de valor na plataforma, investiga-se posteriormente a estratégia de monetização refletida em como se efetiva a cobrança e, por fim, revela-se a amplitude da cobrança. O Quadro 21 sintetiza a situação descrita.

Quadro 21 - Elementos do Modelo de Análise em Plataforma para Monetização

Elemento	Item de Análise
Monetização: Percepção de Valor	Por consumidores: acesso a plataforma
	Por produtores e fornecedores externos: acesso ao mercado
	Por consumidores e produtores: acesso a ferramentas de interação
	Por consumidores e produtores: acesso a curadoria de qualidade para interação
Monetização: Como Cobrar?	Por transação
	Por acesso
	Por acesso incrementado
	Por curadoria incrementada
Monetização Quem Cobrar?	Todos os usuários
	Um lado para subsidiar o outro
	Maioria para subsidiar influenciadores
	Alguns para subsidiar usuários sensíveis a preço

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Após as considerações sobre a monetização do fluxo de valor na plataforma, no próximo subtópico são tratados os fatores referentes a abertura da plataforma, elemento de especial importância no estudo das plataformas bancárias face ao panorama de abertura trazido pelas *APIs* que permitiram um movimento de maior participação de desenvolvedores externos nos sistemas bancários denominado *Open Banking* (BREAR; BOUVIER, 2016).

2.3.6 Grau de Abertura

Ao controlar a abertura da plataforma pode-se evitar efeitos negativos de rede, os gestores da plataforma devem decidir por ajustar um ponto adequado de abertura da plataforma dentro de um largo espectro de alternativas, podendo assim constituir desde plataformas fechadas a desenvolvedores externos até os sistemas totalmente abertos (EISENMAN; PARKER; ALSTYNE, 2008).

Uma plataforma mais fechada pode inibir a participação, assim como afastar a inovação, limitando o crescimento e a criação de valor. Por outro lado, um modelo excessivamente aberto pode gerar conteúdo de baixa qualidade de forma a criar efeitos de rede negativo e afastar usuários (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018). Portanto, é possível variar em relação

ao grau de abertura, sendo as decisões relativas a sintonia de ajuste do grau de abertura importantes elementos para o sucesso de uma plataforma de negócios. Mesmo que um sistema de plataforma aberto possa parecer, inicialmente, mais difícil de rentabilizar e de manter o controle sobre suas funções, verifica-se que estas, quando fechadas, podem ficar mais expostas a sofrerem envelopamento, que é a absorção de toda sua base por outra plataforma, tornando-a irrelevante, ou a ocorrência de disrupção, por não acompanharem o ritmo de mercado imposto pelos concorrentes e pelos clientes (EINSENMANN; PARKER; ALSTYNE, 2008).

Assim, ressalta-se um dilema de extrema sensibilidade para enfrentar o elemento grau de abertura, posto que organizações semelhantes possuem níveis diferentes de abertura em suas plataformas, produzindo modelos de negócios divergentes. De fato, encontrar o equilíbrio e facilitar conexões fora da comunidade parece ser o maior desafio da calibragem da abertura.

Ocorrem ainda outros aspectos influenciadores correlatos, como rentabilização, que são afetados pelas decisões que provêm do processo de abertura. Esse dilema possui uma proposição de solução com a decisão de manter o foco nas competências essenciais e em determinar quais são os elementos chave, assim, um número adequado de aplicações essenciais pode otimizar os recursos investidos e prover balanceamento e competitividade a plataforma (ZACHARIADIS; OZCAN, 2017).

Os mesmos autores identificam uma plataforma como aberta na medida em que nenhuma restrição é colocada sobre a participação em seu desenvolvimento, comercialização ou uso e quaisquer restrições são razoáveis e não discriminatórias, ou seja, são aplicadas uniformemente para todos os potenciais participantes do sistema.

Os principais pontos associados a abertura incluem as decisões relativas ao grau de participação dos gestores ou patrocinadores, dos desenvolvedores e dos usuários de uma plataforma. Os gestores são as empresas que administram a plataforma e possuem contato com o usuário e os patrocinadores são as organizações que mantem a propriedade, ou seja, o controle legal sob a empresa. Essas organizações podem ser a mesma entidade, mas podem ser organizações diferentes, cada combinação revela modelos de gestão patrocínio diferentes (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Adicionalmente, sobre a participação dos desenvolvedores, o grau de acesso a abertura de uma plataforma pode ser dividido em categorias de atuação de desenvolvedores centrais, desenvolvedores extensivos e agregadores de dados (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018). Cada um desses participantes, fornece valor a plataforma de formas diferentes.

No tocante aos desenvolvedores centrais, são responsáveis por elaborar as funções básicas que fornecem valor aos usuários de uma plataforma, normalmente são funcionários

contratados da empresa gestora da plataforma. Já as características de melhoramento nas funções de uma plataforma são atribuições dos desenvolvedores extensivos, estes são parceiros externos, que também capturam parte do valor que criam. Sobre os agregadores de dados, estes aumentam a relevância e facilitam o pareamento ao acrescentar dados diversos no sistema da plataforma (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Já os usuários, em uma plataforma aberta, podem participar por meio de pesquisas de opinião; fóruns, redes sociais, blogs e outros canais de interação disponíveis; o processo ganha força com a possibilidade de cocriação de valor, seja na participação no desenvolvimento de produtos ou na testagem de produtos de viabilidade mínima (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Face ao exposto, torna-se essencial a reflexão sobre que parte do sistema abrir e em qual proporção, dentro do modelo de negócios em plataforma. Nesse âmbito, são relevantes as decisões sobre propriedade e controle e em qual medida esses fatores devem ser realizados. O ponto principal é não criar dependência excessiva de desenvolvedores externos, mas também não incorporar custos adicionais ao modelo e nem permanecer imobilizado no mercado.

Neste sentido, pretende-se investigar o grau de abertura das plataformas dos bancos digitais por meio do incentivo e facilitação proporcionados pela organização ao desenvolvimento e execução de APIs externa. Como anteriormente expresso, o processo de abertura bancária por meio de APIs sofreu aceleração devido as imposições legislativas, como o PSD2 (GUIBAUD, 2016) que obrigou os bancos na Europa a abrirem seus sistemas, movimento semelhante é esperado em outras partes do mundo. O Quadro 22 ilustra a questão dos elementos para a análise da abertura em plataformas.

Quadro 22 - Elementos do Modelo de Análise em Plataforma para Abertura

Elemento	Item de Análise
Abertura	Adoção de APIs de desenvolvedores externos
	Incentivo e facilidade para criação Incentivo de APIs

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O elemento seguinte a ser considerado para análise das plataformas é o processo de governança dos modelos em plataforma.

2.3.7 Governança

Para o modelo de negócios em plataforma, a governança é entendida como o conjunto de regras que define quem pode participar de um ecossistema, como deve ocorrer a divisão do valor criado nesse ambiente e como os conflitos derivados da relação devem ser resolvidos (PARKER; ALSTYNE, 2013).

Desta forma, no universo das plataformas, a governança atua no sentido de enfrentar as principais causas de falha de mercado que revelam-se na assimetria de informações, nas externalidades, no poder de monopólio e no risco da operação. A assimetria da informação, ocorre quando uma das partes tem maior e melhor acesso a informação do que a outra; a externalidade é causada pela influência de elementos não envolvidos diretamente em uma interação; o poder do monopólio reflexo de uma posição privilegiada no campo organizacional; e o risco se traduz na possibilidade do resultado alcançado diferir do resultado esperado. Desse modo, um dos maiores desafios para a governança em plataformas é a inclusão das diversas partes envolvidas nas transações. Porém, a prática é indispensável para o bom funcionamento das interações e para o desenvolvimento de confiança no sistema da plataforma.

Já em relação as ferramentas de governança, segundo Parker, Alstyne e Choudary (2018), consistem em leis, normas, arquitetura e mercados, tendo cada qual sua função na guarda dos princípios da boa governança em plataforma, de maneira a garantir o ambiente estável e o bom funcionamento. Na medida em que Leis e Normas são elaboradas e sofrem grande intervenção política, a arquitetura é derivada das próprias escolhas organizacionais e os mercados abrem a opção de evolução da auto governança.

Assim, uma possibilidade é a plataforma ser gerida em um processo de auto governança, de maneira a orientar suas próprias atividades. Nesse caso, é extremamente necessário e desejável a obediência a princípios fundamentais de transparência interna para que se alcance uma gestão eficaz, reduzindo a propensão ao corporativismo, tais como a transparência e a participação.

Para desenvolvimento deste estudo, busca-se considerar o ambiente regulatório específico de atuação dos bancos digitais no Brasil. Assim, investiga-se aqui o uso ou não de ferramentas de governança e a ocorrência ou não de auto regulação no setor. O Quadro 23 apresenta este aspecto avaliativo do elemento governança em plataformas.

Quadro 23 - Elementos do Modelo de Análise para Governança

Elemento	Item de Análise
Governança	Ferramentas de Governança
	Auto governança (transparência e participação)

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Parker, Alstynne e Choudary (2018).

A próxima subseção de trabalho versará sobre os elementos indicadores de desempenho para plataformas.

2.3.8 Indicadores de Desempenho

Os indicadores são elementos fundamentais para o planejamento, controle e tomada de decisão na gestão, desta forma, são indicativos de tendências, balizadores do planejamento e confirmadores da execução para o acompanhamento das atividades. Para isso, é essencial que se estabeleçam métricas compostas por indicadores que sejam válidas e significativas para aferir de forma substantiva a forma como os principais elementos de uma atividade se comportam (ASSAF NETO, 2019).

As métricas tradicionalmente utilizadas por empresas dos mais diversos modelos de negócios se preocupam com a análise dos elementos relacionados a liquidez, endividamento, rentabilidade e criação de valor (ASSAF NETO, 2019). Já para as empresas com modelo de negócios em plataforma, as métricas devem ser adequadas e válidas para acompanhamento das atividades principais e prioritárias de forma a medir os elementos que efetivamente são necessários para o controle de performance específico dos modelos (ROGERS, 2016).

Nessa perspectiva, as métricas devem atestar a eficiência com que o valor flui pela cadeia organizada na estratégia empresarial, ou seja, como o valor se desloca de forma linear de uma ponta a outra do negócio. Porém, as métricas que verificam a criação de valor em uma plataforma são em boa parte relacionadas aos efeitos de redes positivos criados, sendo traduzidos por meio do índice de sucesso das interações estabelecidas e dos fatores diretamente relacionados para contribuir com esse sucesso (ROGERS, 2016).

De acordo com Ries (2011), as métricas devem atender a um padrão de acessibilidade, serem acionáveis e auditáveis, afinal, as estatísticas devem ser significantes e revelar aspectos essenciais do negócio, com indicativos simbólicos que facilitem as decisões estratégicas e gerenciais, ou seja, as métricas devem ser concretas e significativas tendo em vista a realidade da organização em questão.

Diante do exposto, ocorre uma diferenciação entre a necessidade de quantificação do fluxo de valor de uma ponta a outra nas organizações tradicionais, e a tradução desta mesma necessidade de medição nas organizações que operam em plataformas, pois nestas a necessidade de métricas se concentra na criação, divisão e entrega de valor por todo o ecossistema (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

As métricas utilizadas para medição de performance das organizações, em geral, obedecem a adequação com a fase do ciclo de vida em que se encontra a organização. Nas empresas em plataforma também se percebe a adequação dos índices de desempenho ao estágio de desenvolvimento da empresa. No entanto, a depender dos diferentes estágios do seu ciclo de vida, as plataformas podem ter como objetivo mensurar a atração, a retenção, a conversão e a ativação dos clientes. Esses fatores podem ter maior ou menor importância a depender do desenvolvimento da plataforma.

Sobre as etapas de desenvolvimento de uma plataforma Parker, Alstyne e Choudary (2018) consideram que elas se desenvolvem em três fases diferentes, sendo estas, *startup*, crescimento e maturidade.

No momento inicial, quando a empresa é uma *startup*, se faz necessário utilizar métricas que possam mensurar crescimento e retenção de clientes. Nesse sentido, o modelo utilizado relaciona três categorias determinadas: liquidez, qualidade de pareamento na plataforma e confiança.

Na categoria liquidez, entendida como interações exitosas dentro do total de interações, tem-se indicadores que medem, por exemplo, a proporção de usuários ativos que é obtida na divisão do número de usuários ativos pela quantidade total de inscritos. É possível também aferir a taxa de crescimento de usuários ativos que se traduz na divisão do número de novos participantes que interagem pelo total de participantes que interagem regularmente na plataforma (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Na categoria seguinte, a qualidade do pareamento, baseada na redução dos custos de busca pelos diferentes lados da plataforma, utilizam-se métricas, que podem ser obtidas por meio, por exemplo, da taxa de conversão de vendas que expressa o percentual de buscas que resultam em interações. O objetivo é avaliar se os custos de busca estão sendo reduzidos, de forma que estes obtenham valor com menor esforço e tempo dedicados (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

E, por fim, o item confiança, na possibilidade de que a avaliação descentralizada por pares traga maior segurança e reduza a assimetria da informação. As métricas que medem confiança podem medir a qualidade do processo em que os diferentes tipos de clientes são

avaliados, ou seja, é entendida como o grau de conforto em que o usuário avalia sua participação em relação ao risco das interações (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Além das categorias expostas, outras métricas podem ser elucidativas para aferir o desempenho de plataformas na fase *startup*, entre estas métricas estão a participação por interação, o intervalo de tempo entre as interações e a porcentagem de tempo de usuários ativos. Dessa forma, é necessário compreender que existem diferentes maneiras de medir a captura de interação dos clientes e um indicador específico pode se revelar mais eficiente que outro, dada a realidade de cada organização em particular e o seu momento no ciclo.

Com relação as métricas utilizadas na fase de crescimento para captar o volume e a qualidade de interações, visto que estas mudam ao longo do ciclo da vida de uma plataforma, o crescimento deve observar fatores de sustentabilidade como, por exemplo, a métrica da proporção produtor e consumidor na plataforma, considerando apenas usuários ativos. Também deve monitorar as falhas na interação, que ocorre quando as interações são iniciadas, mas não finalizadas por algum motivo.

Desse modo, tal como no estágio inicial, as métricas também se diferenciam em relação ao tipo de cliente, sendo que, do lado do produtor faz-se necessário medir a frequência de participação, os registros criados e os resultados atingidos na atividade, já no lado dos consumidores, deve-se atentar a frequência de consumo, as buscas e a taxa de conversão de vendas. O acompanhamento desses índices permite as organizações encorajar o tipo certo de clientes e desencorajar a criação de efeitos de rede negativos.

Por fim, no último estágio, são métricas referentes a fase de maturidade da plataforma. Nesse caso, as métricas devem referir-se ao estímulo a inovação e a facilitação da locação de recursos. O Quadro 24 relaciona os elementos de análise para as métricas de desempenho, em modelos de negócio em plataforma, conforme as fases da empresa.

Quadro 24 - Elementos do Modelo de Análise em Plataforma para Métricas de Desempenho

Elemento	Fase da Empresa	Métricas de Análise
Métricas	<i>Startup</i>	Liquidez
		Qualidade de Pareamento
		Confiança
	Crescimento	Proporção produtor e consumidor
		Falhas na interação
	Maturidade	Estímulo a Inovação
		Facilitação da Locação de Recursos

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Parker, Alstynne e Choudary (2018).

Para consecução da análise dos indicadores de desempenho em plataformas bancárias neste trabalho, será considerada a proposta de Parker, Alstynne e Choudary (2018) que relaciona os indicadores que a plataforma utiliza em função do seu grau de desenvolvimento para realizar a avaliação de adequação das medidas. Busca-se então, descobrir quais são e como se acompanham as métricas nos casos selecionados.

Dando continuidade ao processo de apresentação dos elementos de análise para plataformas, a próxima seção trata das estratégias de competição para plataformas.

2.3.9 Estratégia e Competição

As plataformas possuem diferentes estratégias para enfrentar os movimentos de mercado e a concorrência. A complexidade imposta pelo ambiente de negócios atual faz com que as empresas atribuam grande valor as estratégias de competição. No campo das estratégias organizacionais, o modelo de cinco forças de Porter (1985) marcou o início de um cenário de estudos sobre competitividade que posteriormente foi ganhando novos nuances com a introdução de tecnologia (ROGERS, 2016).

Wernerfelt (1995), afirma que o controle dos recursos é a chave para a vantagem competitiva sobre os concorrentes. A teoria decorrente dessa ideia, conhecida como Visão Baseada em Recursos, classifica os recursos da organização atribuindo qualificadores que estabelecem vantagem competitiva.

Trabalhos posteriores avançaram em enfrentar a questão da escassez de recursos, porém, no panorama atual as mudanças tecnológicas reduziram as restrições em que operam os componentes da estratégia, ampliando oportunidades (ROGERS, 2016). Nesse sentido, a vantagem competitiva sustentável seria obtida por meio dos clientes e do valor percebido por estes alterando o foco, do domínio dos recursos para a criação de valor.

Para operar a criação de valor sem domínio dos recursos, intensifica-se a utilização de outra perspectiva da estratégia, que é refletida na alternância permanente da competição com a cooperação, denominada coopetição (NALEBUFF; BRANDERBURGUER, 1996).

No tema de estudo, a competição que reflete a estratégia pode ocorrer de variadas formas, seja pela limitação ao acesso; por meio da inovação e da captura de valor produzido externamente, alavancando o valor dos dados produzidos; realizando fusões e aquisições para posicionamento de mercado; absorvendo outras plataformas ou aperfeiçoando o design da própria plataforma (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

O conjunto de formas que podem ser adotadas por uma plataforma como estratégia ou resposta ao mercado proporciona ao modelo diversas ferramentas de competição. Dessa maneira, uma adequada aplicação destes elementos de competição, coloca a plataforma em vantagem competitiva. Em tais organizações, esse movimento pode levar a situação na qual o domínio de mercado é amplo e efetivo, denominado *winner takes all* ou o vencedor leva tudo (ROGERS, 2016). O Quadro 25 dispõe os elementos do modelo para estratégia de competição das plataformas.

Quadro 25 - Elementos do Modelo de Análise para Estratégia

Elemento	Item de Análise
Estratégia de Competição	Limitação do Acesso
	Estímulo a Inovação e Captura de Valor
	Alavancagem do Valor dos Dados
	Fusões e Aquisições
	Envelopamento de Plataformas
	Aperfeiçoamento de Design

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Parker, Alstyne e Choudary (2018).

O último elemento do modelo de análise a ser considerado é a política de regulamentação das plataformas. Neste elemento, por tratarem as plataformas de um novo modelo de negócios, ainda em consolidação, encontram-se diferentes estágios de desenvolvimento e variadas interpretações sob como deve se estabelecer os critérios de fiscalização sobre a atuação destes modelos.

2.3.10 Política e Regulamentação

Este elemento reflete a questão regulatória, entretanto, tendo em vista que os impactos do modelo de negócios ainda não são totalmente percebidos, torna-se desafiador a questão de regulamentar a atividade. Enquanto a governança propicia um processo de controle interno, a regulamentação exerce controle de forma externa, influenciado por pressões da sociedade, da política e da economia (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

O universo tecnológico ampliou a complexidade, ao atuar em rede e possuir dinâmica diferente de crescimento, fatores como definir a localização da organização em plataforma e quantificar o valor criado podem envolver aspectos de maior dificuldade de mensuração quando comparados às empresas tradicionais. No que se refere, por exemplo, a questão tributária, revela-se um desafio atingir com exatidão a proporção devida ou mesmo a localização da

ocorrência de atividades de forma a legitimar cobranças (MOORE, 2016). Por isso, discussões abrangem criação de novos impostos para controle das atividades digitais ao redor do mundo e a necessidade de regulamentação específica por setores de atuação das plataformas.

Mesmo considerando que a estrutura regulatória governamental é muitas vezes ineficiente, bloqueando a livre concorrência e a inovação, por agir conforme interesses políticos, não é possível no momento a prática de atividade totalmente desregulamentada, visto a essencialidade de setores, a vulnerabilidade de alguns grupos (MOORE, 2016) e a já abordada tendência ao monopólio das organizações em plataforma (ROGERS, 2016).

Tanto a regulamentação privada quanto a fornecida pelos agentes públicos não atingiram um nível suficiente de segurança e credibilidade que as torne plenamente confiáveis (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018). Com relação aos modelos em plataformas, Evans (2003) propõe um sistema para aferir a ação regulatória, em que o primeiro passo seria identificar a existência de um sistema interno de governança na plataforma, de maneira complementar, o segundo passo seria constatar o uso desse sistema para evitar externalidades negativas e, por último, questionar o comportamento anticompetitivo.

Os impactos causados em externalidades negativas provocadas pela atuação das plataformas são percebidos em setores como a indústria hoteleira ou nos setores de transporte privado, em especial após a popularização das empresas *AirBnb* e *UBER*, respectivamente (ROGERS, 2016). Outro efeito percebido é a ausência de vínculo trabalhista estabelecido pelo modelo, onde ocorre uma maior fragilidade nas relações do indivíduo com as organizações (MOORE, 2016). Assim, a questão mostra-se complexa com eventual dificuldade de mensurar as externalidades causadas, sejam elas positivas ou negativas, efeito das características de rede das plataformas (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), dessa forma, dificulta-se a ação compensatória por eventuais problemas causados. Para ilustrar os referidos itens de análise para regulamentação das plataformas, elaborou-se o Quadro 26.

Quadro 26 - Elementos do Modelo de Análise para Regulamentação

Elemento	Item de Análise
Política de Regulamentação	Acesso a Plataforma
	Precificação Justa
	Privacidade e Segurança de Dados
	Controle Nacional de Recursos de Informação
	Política Tributária
	Leis Trabalhistas
	Manipulação Potencial de Consumidores e Mercados

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Parker, Alstynne e Choudary (2018).

Nessa perspectiva, os principais pontos de análise para a política regulatória em plataforma, segundo Parker, Alstynne e Choudary (2018), são o acesso a plataforma, a precificação justa, a privacidade e segurança dos dados, o controle nacional de recursos de informação, a política tributária, as leis trabalhistas e a manipulação potencial de consumidores e mercados.

Após o apanhado, de forma separada, da integralidade dos elementos para modelo de negócios em plataforma adaptado de Parker, Alstynne e Choudary (2018), busca-se aqui reunir os elementos para apresentar a totalidade do roteiro de análise construído.

Nesse intuito, o Quadro 27 elenca os elementos do modelo em plataforma propostos por Parker, Alstynne e Choudary (2018) e traz seus respectivos itens de análise. Dessa forma, ilustra todos elementos que foram apresentados nas subseções antecedentes que compõem o referencial teórico deste trabalho.

Quadro 27 - Elementos do Modelo de Análise em Plataforma (continua)

Elemento	Item de Análise
Efeitos de Rede	Adesão Descomplicada
	Curadoria Eficiente
	Uso de APIs
Arquitetura	Participantes
	Unidade de valor
	Filtro
Disrupção	Reintermediação
	Agregação de Mercado
Lançamento	Qual lado incentivar inicialmente? (Dilema “o ovo ou a galinha”)
Monetização: Percepção de Valor	Por consumidores: acesso a plataforma
	Por produtores e fornecedores externos: acesso ao mercado
	Por consumidores e produtores: acesso a ferramentas de interação
	Por consumidores e produtores: acesso a curadoria de qualidade para interação
Monetização: Como Cobrar?	Por transação
	Por acesso
	Por acesso incrementado
	Por curadoria incrementada
Monetização Quem Cobrar?	Todos os usuários
	Um lado para subsidiar o outro
	Maioria para subsidiar influenciadores
	Alguns para subsidiar usuários sensíveis a preço
Grau de Abertura	Aberta ou fechada
	Modelo de Gestão e Patrocínio
	Participação de Desenvolvedores
	Participação de Usuários
Governança	Ferramentas de Governança
	Auto Governança (Transparência e Participação)
Métricas	<i>Startup</i>
	Crescimento
	Maturidade
Estratégia de Competição	Limitação do Acesso
	Estímulo a Inovação e Captura de Valor

	Alavancagem do Valor dos Dados
	Fusões e Aquisições
	Envelopamento de Plataformas
	Aperfeiçoamento de Design
Política de Regulamentação	Acesso a Plataforma
	Precificação Justa
	Privacidade e Segurança de Dados
	Controle Nacional de Recursos de Informação
	Política tributária
	Leis Trabalhistas
	Manipulação Potencial de Consumidores e Mercados

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Parker, Alstynne e Choudary (2018).

O Quadro 27 representa a síntese da fundamentação apresentada e o guia para operacionalização da pesquisa. Entretanto, ainda com o intuito de verificar sobre pontos referenciados na literatura e a ascensão de pesquisas sobre modelos de negócios em plataforma e banco como plataforma, o próximo capítulo trata do estado da arte do tema mediante pesquisa sistemática.

3. ESTADO DA ARTE SOBRE MODELOS DE NEGÓCIOS EM PLATAFORMA

A evolução do pensamento científico e a consolidação dos paradigmas se manifestam no interesse e nas formas como a investigação científica é realizada (KUHN, 1962). Desta maneira, existem assuntos largamente investigados, que são alvo de revisões sistemáticas e bibliométricas para conhecimento do seu estado da arte e da evolução conceitual, como existem temas novos que vão despertando interesse de estudo e consolidando-se, merecendo investigações semelhantes que revelem como está evoluindo, em seus mais diversificados aspectos, determinada temática de estudo.

Nessa perspectiva, o mapeamento da produção, ao sistematizar o conteúdo de investigação das publicações com base em termos definidos de busca, pode revelar o estado da arte e descrever como ocorreu o processo de construção do conhecimento, evidenciando contradições e identificando lacunas.

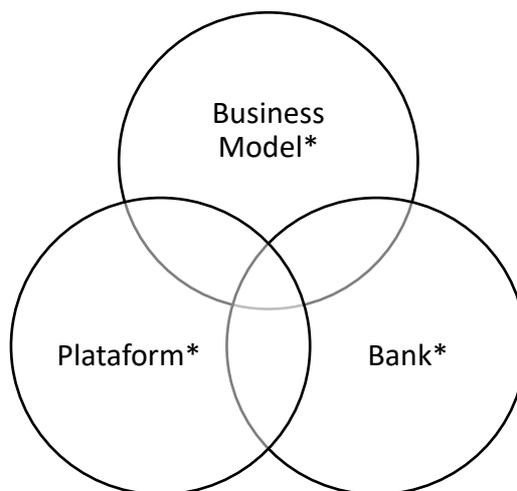
Assim, por meio de busca sistematizada e no intuito de verificar a evolução da pesquisa sobre o modelo de negócios em plataforma, com destaque para a aplicação no setor bancário, foi realizada de forma sequencial buscas dos termos nas bases de dados científicos *Scopus* e *Web of Science*, com revisão sistemática dos resultados obtidos. A escolha por estas bases se deu pela relevância e amplitude dos bancos de dados ofertados, e ainda, por oferecerem artigos completos e serem indexadas, revelando assim o impacto da pesquisa publicada.

De forma a atender o objeto de estudo pretendido, a pesquisa nas bases científicas teve início com o tema mais abrangente para, de forma posterior, atingir os itens mais específicos. Desse modo, o item “modelo de negócio” formou a primeira etapa da busca, posteriormente foi realizada a combinação com o termo “plataforma”, e por fim, foi adicionado o termo “banco”, sempre relacionando os termos por meio do operador booleano *AND*.

Ressalta-se que as buscas foram executadas com os termos em inglês por ser este o idioma que concentra a maior parte da pesquisa no mundo ocidental, e entre aspas para atingir a exatidão da expressão pretendida, mas com o uso do asterisco o que indica a inclusão das expressões no plural e as variações do termo buscado.

Nesse sentido, os itens exatos pesquisados foram: “business model*”; “platform*”; “bank*”, conforme indica a Figura 7.

Figura 7: Termos utilizados nas buscas sistematizadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Deste modo, a primeira etapa para verificação do interesse e evolução da pesquisa sobre modelos de negócio, foi a execução da busca nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, com o item de busca “modelo de negócios” traduzido para o inglês, resultando em “*business model**”, de forma a incluir as variações e o plural da palavra *model* por meio do asterisco e atingindo a exatidão do termo no uso de aspas.

O termo deveria constar no título, *abstract* ou palavra-chave, sendo o documento necessariamente de acesso aberto. Em relação ao período pesquisado não foi adotada limitação de tempo devido ao campo de pesquisa e as próprias bases de pesquisa remeterem a períodos distantes.

O tipo de documento pesquisado foi o artigo científico completo, limitados a artigos já publicados ou em processo final de publicação. Foi realizado procedimento semelhante, com os mesmos termos e limitadores para busca na base de dados *Web of Science*, corroborando assim a relevância necessária para sistematização da pesquisa em relação ao termo indicado, com o uso das duas bases indexadas de pesquisa internacional.

Em relação aos resultados obtidos, foi verificada na base *Scopus*, a presença de 2.668 documentos, com o início das publicações no ano de 1998 e tendência de crescimento anual nas publicações quase regular, sendo que 42,7% das publicações, ou seja, quase a metade dos 1.140 documentos foram publicados em 2019 e 2020, o que evidencia o interesse atual pelo tema. A maioria dos trabalhos, 2.625 documentos, foram publicados em *Journals*. Dentre os autores mais prolíferos, Bocken, aparece no topo da lista com 9 artigos entre os mais citados, enquanto Parida, coloca-se na segunda colocação com 7 publicações.

O campo das Ciências Sociais lidera entre as áreas do conhecimento com maior número de publicações com 1.028 trabalhos ou 38,5% do total, seguido pelas Ciências Ambientais com 615 artigos na pesquisa o que representa 23% do total encontrado. Todos os documentos relacionados são do tipo artigo, sendo 2.587 já publicados e 81 em fase de publicação. A *Sustainability Switzerland* foi a maior publicadora com 324 artigos seguida de longe pela IEEE Access com 46 obras.

Nas palavras-chave relacionadas a busca por *business model*, situação chamada de coocorrência, aparecem na sequência os termos: sustentabilidade com 257 associações, inovação aparece 221 vezes e modelagem de negócios teve 178 aparições, evidenciando o interesse por novos e melhores modelos de negócios.

Dentre as instituições com maior número de publicações estão a Delft University of Technology, a Universidade de Cambridge e a Universidade de Amsterdam, ou seja, todas instituições europeias de ensino e pesquisa, podendo haver relação com o fato do maior patrocinador para pesquisas relacionadas na área ser a Comissão Europeia.

Em relação ao país de origem dos estudos, a maior parte é proveniente do Reino Unido, 359 trabalhos ou 13,4% do total, os Estados Unidos contam com 328 ou 12,2%, e a Espanha concentra 247 publicações ou 9,2% dos casos, o Brasil aparece como 9º país da lista com 95 artigos ou 3,5% do total de artigos encontrados na pesquisa.

Já em relação a língua das publicações, o inglês é dominante com 2.469 artigos ou 92,5% do total, seguido do idioma espanhol com 102 e do português com 34 casos.

O artigo mais citado é o *Platform competition in two-sided markets*, escrito por Rochet e Tirole e publicado no ano de 2003 no *Journal of European Economic Association*, tendo sido citado 1.621 vezes. Importante destacar que esse artigo é considerado o artigo seminal na área de estudo das plataformas (ROGERS, 2016; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), o que aponta para a influência das plataformas como modelo de negócio.

Com base nestes achados, conclui-se que a análise na base *Scopus*, confirma o interesse crescente em publicações de pesquisa sobre modelos de negócio, em especial na área das Ciências Sociais, com o tema sendo identificado de forma associada à busca de soluções em sustentabilidade e inovação. Também evidenciou o domínio da língua inglesa nas publicações, assim como o importante subsídio europeu à pesquisa refletido na expressividade dos trabalhos e a presença maciça das nações desenvolvidas como maiores realizadoras, relegando papel subsidiário ao Brasil no quantitativo das obras.

De forma adicional, para incutir maior robustez a análise, foi feita pesquisa pelo mesmo termo de busca, sob as mesmas condições descritas para o construto anterior, na base de dados

Web of Science. Como resultado foram encontrados 3.394 artigos de acesso aberto, com tendência de crescimento no decorrer dos anos, exceção feita ao atípico ano de 2020 que trouxe a primeira redução na base anual de publicação de artigos sobre o tema nos últimos 15 anos. O Conselho de Pesquisa em Engenharia e a Agência Europeia são os maiores patrocinadores e, dentre os autores, Evans é o maior publicador com 16 artigos, seguido de Bocken com 13 e Parida com 12.

A Inglaterra publicou 616 trabalhos (18% do total), seguida dos Estados Unidos com 421 artigos (12,4%) e da Espanha com 301 (8,8%). O veículo com maior número de trabalhos relacionados é a *Sustainability Switzerland* com 390 artigos. O inglês é o idioma dominante para publicações com 2.906 trabalhos ou 85,6% do total, na sequência aparecem o espanhol com 214 artigos, o coreano com 99 e o português com 98 publicações.

O campo de negócios e economia é o mais publicado com 2.374 trabalhos ou 69,9% do total. O artigo mais citado é o trabalho *The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's Technology spin-off companies* de Chesbrough e Rosenbloom (2002) com 1.515 citações.

De forma geral, a busca complementar na base *Web of Science* corroborou as tendências indicadas na *Scopus* de crescimento da pesquisa sob base anual, do domínio quantitativo dos pesquisadores originários de países de língua inglesa e de tal idioma na divulgação dos trabalhos, além de afirmar o interesse por modelos de negócios, em especial com estudos ligados a inovação e a sustentabilidade, o que revela a força das novas tipologias de modelos de negócios e remete ao panorama da economia compartilhada que pode estar refletida na sustentabilidade. Ademais, confirmou ainda a prevalência das Ciências Sociais como área de maior atuação na busca de entendimento sobre o tema.

O Quadro 28 traz o comparativo dos principais achados das buscas por modelos de negócios no termo em inglês, “business model*”, nas bases *Scopus e Web of Science*.

Quadro 28 - Comparativo da Busca Sistematizada por “Business Model*” (continua)

Itens - Base	Scopus	Web of Science
Artigos Encontrados	2.668 artigos	3.394 artigos
Autores mais prolíficos	Bocken (9)	Evans (16)
	Parida (7)	Bocken (13)
		Parida (12)
Idioma de publicação	Inglês (2.469)	Inglês (2.906)
	Espanhol (102)	Espanhol (214)
	Português (134)	Coreano (99)

País de Origem	Reino Unido (359)	Reino Unido (616)
	Estados Unidos (328)	Estados Unidos (421)
	Espanha (247)	Espanha (301)
Periódico	Sustainability Switzerland (324)	Sustainability Switzerland (390)
Artigo Mais Citado	<i>Platform competition in two-sided markets</i> (Rochet; Tirole, 2003) com 1621 citações	<i>The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's Technology spin-off companies</i> de (Chesbrough; Rosenbloom, 2002) com 1.515 citações.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Posteriormente foi feita a combinação do termo modelo de negócios com o termo plataforma, visando encaminhar o estudo para o modelo de interesse do presente trabalho e verificar se o aumento das publicações é aderente a um maior interesse pela tipologia específica das plataformas. Assim, repetiram-se as buscas efetuadas nas bases *Scopus* e *Web of Science*, adicionando ao termo “modelo de negócios” o termo “plataforma”, por meio do operador booleano de adição *AND*, a busca foi realizada na língua inglesa para maior abrangência, com a expressão entre parênteses para exatidão e com asterisco ao final do termo para variações e plural.

Os resultados encontrados na base **Scopus** mostraram um número bem menor de ocorrências quando comparadas a busca pela expressão modelo de negócio, com a palavra plataforma ou o acrônimo para plataforma de múltiplos lados, MSP, ainda assim, os resultados indicam grande interesse de pesquisa pelo tema específico das plataformas. Foram retornados 328 artigos de acesso aberto, sendo 311 já publicados e os demais em edição, com crescimento contínuo do quantitativo comparado aos anos anteriores, exceção feita ao ano de 2014 em que houve ligeira redução nos números de trabalhos.

Diversos autores aparecem com dois artigos publicados, o que revela a dispersão das publicações. O campo das Ciências Sociais é majoritário com 145 trabalhos, seguido da Ciência da Computação com 89 artigos. O veículo com maior número de publicações é a *Sustainability Switzerland* com 34 artigos, seguido pela *IEEE Access* com 9 e o *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* com 8.

As palavras-chave de maior ocorrência são modelos de negócios com as variações modelos e modelagem, seguida de economia do compartilhamento, comércio, inovação e sustentabilidade.

Mais uma vez é relevante a associação do modelo a economia do compartilhamento, porém, as plataformas têm tendência monopolística o que não é compatível com o principal conceito associado ao movimento *sharing* que é do consumo colaborativo e responsável (MOORE, 2016; SRNICEK, 2017; CURTIS; LEHNER, 2018).

As três instituições com maior número de autores associados são a Universidade de Amsterdam, a Universidade de Cambridge e o Instituto Real de Tecnologia, e os maiores incentivos a pesquisa foram das agências de fomento chinesas e alemãs, o que ajuda a explicar a primeira posição ocupada pela Alemanha na origem dos pesquisadores e revela a importância do apoio à pesquisa, o país é seguido por Reino Unido, Espanha e China. A língua de publicação predominante foi o Inglês, 297 trabalhos, seguida do espanhol, com 20, do idioma Russo, com 8 artigos, e de outros idiomas pouco publicados como o português e o italiano.

O artigo mais citado foi novamente o seminal trabalho do campo, *Platform Competition in Two-sided Markets* de Rochet e Tirole, publicado em 2003, com 1.621 citações.

Para a busca com a mesma combinação na base de dados científicos *Web of Science*, o resultado trouxe 415 artigos de acesso aberto, a evolução do interesse no tema refletiu no crescente de publicações, desde o artigo seminal de Rochet e Tirole em 2003 até o ano de 2020, exceção feita aos anos de 2011 e 2015 onde ocorreu redução do quantitativo. Em apenas 6 anos o número de publicações passou de 5 casos, número constatado em 2016, para 104 ocorrências no ano de 2020, um crescimento de 1.980%.

Foram 73 artigos encontrados na categoria Gestão, 54 em Ciências Ambientais e 52 na área de Negócios. As Universidades de Londres e Amsterdam lideram as pesquisas com 11 itens cada. A Fundação de Ciências Naturais da China é a maior patrocinadora, seguida pela União Europeia e pela Fundação de Pesquisa Alemã. Romanova é a autora mais citada com 4 citações, seguida de 10 outros autores com 2 citações cada, e o periódico com maior número de publicações é o *Sustainability Switzerland* com 41, seguido pelo *IEEE Access* com 11.

De forma a melhor apresentar os resultados obtidos pelas buscas sistemáticas associadas aos termos em inglês, “business model*” AND “platform*”, nas bases *Scopus e Web of Science*, elaborou-se o comparativo exposto no Quadro 29.

Quadro 29 - Comparativo da Busca Sistematizada por “Business Model*” AND “Platform*” (continua)

Itens - Base	Scopus	Web of Science
Artigos Encontrados	328 artigos	414 artigos
Palavras-chave associadas	Compartilhamento	Sustentabilidade
	Comércio	
	Inovação	Inovação

	Sustentabilidade	
Idioma de publicação	Inglês (297)	Inglês (2.906)
	Espanhol (20)	Espanhol (214)
	Russo (8)	Coreano (99)
Área de estudo	Ciências Sociais (145)	Gestão (73)
	Ciências da Computação (89)	Ciências Ambientais (54)
	-	Negócios (52)
Periódico	Sustainability Switzerland (34)	-
Artigo Mais Citado	<i>Platform competition in two-sided markets (Rochet; Tirole, 2003) com 1621 citações</i>	<i>Platform competition in two-sided markets (Rochet; Tirole, 2003) com 1621 citações</i>

Por fim, foi adicionado o termo banco, na forma “bank*”, de forma a incorporar nos resultados as variações e plural da palavra *Bank*, adicionada aos termos modelo de negócio e plataforma com suas variações e plural.

Para este critério de busca, o resultado na base *Scopus* foi o total de 6 artigos de acesso aberto encontrados, sendo 3 artigos no ano de 2018 e um único artigo em cada um dos anos de 2017, 2019 e 2020. Não foi encontrado autor com mais de um trabalho, e a área de Economia, Econometria e Finanças foi a mais abordada.

A palavra-chave *fintech* apareceu duas vezes, e as palavras bancos, economia circular, modelo de negócios, banco on-line, *open innovation*, reintermediação, capitalismo de plataforma, inovação em plataforma, risco de crédito e serviços digitais apareceram uma vez cada. Não houve instituição que figurasse com mais de uma aparição na lista de autores, assim como a nacionalidade dos pesquisadores é bastante dispersa, exceção feita ao Reino Unido com 3 autores. Todos os 6 artigos foram publicados em *journals* e em língua inglesa.

Já na base *Web of Science*, utilizando os mesmos itens de busca, foi encontrado um único artigo, na área de Gestão, referente a autores brasileiros da Fundação Getúlio Vargas, no ano de 2020, contando o trabalho com uma citação. O Quadro 30 traz o resumo quantitativo das três buscas realizadas.

Quadro 30: Resumo da Sequência de Termos Pesquisada

Termo	Quantidade de artigos
Business Model*	2.668 Scopus
	3.394 Web of Science
Business Model* AND Platform*	328 Scopus
	415 Web of Science
Business Model* AND Platform* AND Bank*	6 Scopus
	1 Web of Science

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As sucessivas buscas realizadas verificaram que a evolução do estudo do tema modelo de negócios para plataformas é contundente, com crescimento contínuo de publicações no tema e concentração de trabalho nos anos mais recentes, em especial no campo das Ciências Sociais, revelou ainda que esses trabalhos são em maior parte correlacionados aos estudos de sustentabilidade e economia do compartilhamento, esta última é operacionalizada por meio do modelo em plataforma (CURTIS; LEHNER, 2019).

Outros indicativos da forma como se desenvolvem os estudos no campo são o modelo de patrocínio, a origem dos autores e das publicações, sendo constatado nestes itens forte presença do continente europeu, onde as regulamentações para plataformas se encontram em estágio avançado e o impacto do modelo e suas consequências vem sendo mais estudado.

O próximo capítulo consiste na descrição detalhada das escolhas metodológicas realizadas, com os critérios e as justificativas referentes à metodologia para realização da pesquisa.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

A escolha do método para condução da pesquisa é um importante momento na elaboração de um trabalho científico. Este capítulo tem a finalidade de apresentar os aspectos metodológicos e os critérios utilizados para realização de cada etapa da pesquisa, no sentido de atender aos objetivos oferecidos. Para melhor entendimento do percurso transcorrido e dos pontos a serem tratados, a Figura 8 ilustra em sua totalidade o desenho metodológico do trabalho.

Figura 8 - Desenho Metodológico da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Como ilustrado na Figura 8, a visão geral do estudo mostra que as questões de pesquisa estão relacionadas aos objetivos específicos e guiam a caracterização do estudo para utilização de instrumentos adequados ao propósito buscado, ou seja, um trabalho qualitativo, descritivo e exploratório, por meio do estudo de múltiplos casos. Na sequência determinaram-se os critérios para seleção e exclusão dos casos, sendo que a seleção dos casos se revelou de difícil execução face à contínua constituição de bancos digitais no Brasil e ausência de registro específico. Como solução aplicou-se o corte temporal com base nas fontes localizadas, para que, com a posterior exclusão de casos se chegasse a um quantitativo executável e que representasse bem o fenômeno.

Em adicional, foi verificada a adequação teórica e possibilidade de efetiva realização da análise dos casos, com base nos elementos de análise do modelo de plataformas proposto por

Parker, Alstyne e Choudary (2018). Já os critérios de coleta dos dados foram formados a partir da técnica metodológica da pesquisa documental.

Para realizar a análise dos casos, com base nas informações colhidas na pesquisa documental, foi concebida seleção e classificação dos documentos, sites e pesquisas, com posterior análise do conteúdo (BARDIN, 1977). Por fim, revelam-se os critérios de validade e confiabilidade que corroboram o necessário rigor científico, em forma de validade do construto, confiabilidade e validade externa.

As seções subsequentes detalham os pontos dos procedimentos metodológicos aqui trazidos e dividem-se em caracterização do estudo; estratégia de pesquisa; seleção de casos; coleta de dados; análise de dados; e critérios de validade e confiabilidade.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A caracterização do estudo, iniciada com a percepção do problema de pesquisa, fez evoluir a reflexão para o contexto geral e execução do trabalho e, nesse sentido, alinhou os procedimentos metodológicos da pesquisa. Assim, esta proposta caracteriza-se como um estudo descritivo e exploratório, pois procura descrever como ocorrem os elementos do modelo de negócios nas plataformas nos bancos digitais brasileiros. De forma concomitante, se ocupa também em explorar o campo de estudo dos bancos, no panorama de transformação digital com aplicação de novas possibilidades tecnológicas que se traduzem em novos modelos de negócio.

Segundo Creswell (2009), entre os critérios para selecionar uma técnica está a associação entre o problema de pesquisa e a técnica, deste modo, a depender do problema social investigado, técnicas de pesquisa específicas se farão mais ou menos indicadas. Assim, com relação aos métodos de pesquisa utilizados, a pesquisa de método qualitativo foi escolhida face a subjetividade incluída na análise documental específica proposta, com dispersão das fontes e impossibilidade de estruturação dos dados. E ainda, com a limitação de perspectiva temporal para análise de uma maior quantidade de casos e a dificuldade de localização e coleta de dados da completude de casos dos bancos digitais no Brasil, uma proposta quantitativa por estatística descritiva, por exemplo, não teria suficiente número de casos e dados para ser validada.

A escolha pelo método qualitativo, além da melhor operacionalização proporcionada devido ao reduzido número de casos estudados e a profundidade necessária, principalmente, adequa-se ao problema de pesquisa e a necessidade de maior entendimento do fenômeno em seu contexto, reflexo de mudanças significativas, esperadas ou já implementadas, no panorama atual (CRESWELL, 2009). Dessa maneira, o método auxilia na busca por profundidade no

significado dos achados do estudo, visto que os bancos digitais e o modelo em plataforma representam a possibilidade de profundas e recentes alterações no setor financeiro, com o fenômeno em plena manifestação.

Após as contextualizações para caracterização da pesquisa, tratar-se-á na próxima seção, da estratégia de pesquisa.

4.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Na busca da compreensão dos modelos de negócio dos bancos digitais brasileiros sob a análise dos elementos do modelo em plataforma, verificou-se a adequação da utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa. Nesse sentido, a escolha justifica-se no fato do estudo de caso ser uma estratégia indicada para realização de investigação de ocorrências da contemporaneidade, assim como para explorar fenômenos que não permitem ao pesquisador total controle ou que ainda são pouco estudados (YIN, 2001), adequando-se assim a emergência dos bancos digitais, fenômeno recente e ainda pouco tratado, conforme indicaram as buscas em base de dados para revisão sistemática realizada no capítulo 3 da pesquisa.

Com relação a estratégia de estudo de caso específica utilizada, caracteriza-se aqui um estudo de caso do tipo exploratório (YIN, 2001). Portanto, efetua-se o enquadramento da ocorrência para um estudo exploratório da pesquisa de um fenômeno de conhecimento ainda pouco analisado no Brasil, em adicional ao fato da compatibilização da utilização dos estudos de caso em trabalhos que tratam questões relacionadas ao “como ocorre”, sendo esta indagação a principal formulação trazida nesta pesquisa.

Já em relação a quantidade de casos que devem ser estudados, a pesquisa será concebida por meio de estudo de caso múltiplo. Assim, pode-se afirmar, com base na tipologia apresentada de Yin (2001), que o estudo de caso realizado é do tipo três, caracterizando-se por ser um estudo de caso múltiplo holístico, onde cada caso é constituído de uma única unidade de análise. Essa é a perspectiva encontrada para estudar os casos dos bancos digitais brasileiros selecionados e apresentados no Capítulo 4, com cada unidade avaliada constituindo-se como caso único de análise. Devido a complexidade do processo de seleção e exclusão de casos, optou-se por apresentá-los em subseção separada.

4.3 SELEÇÃO DE CASOS

Para efetuar a seleção dos casos de estudo, percebeu-se inicialmente que os bancos digitais não possuem necessidade de registro específico na autoridade competente, sendo incluídos na categoria geral do sistema bancário. Esse fato impossibilita a utilização da relação de um órgão oficial que contenha somente a categoria dos bancos digitais.

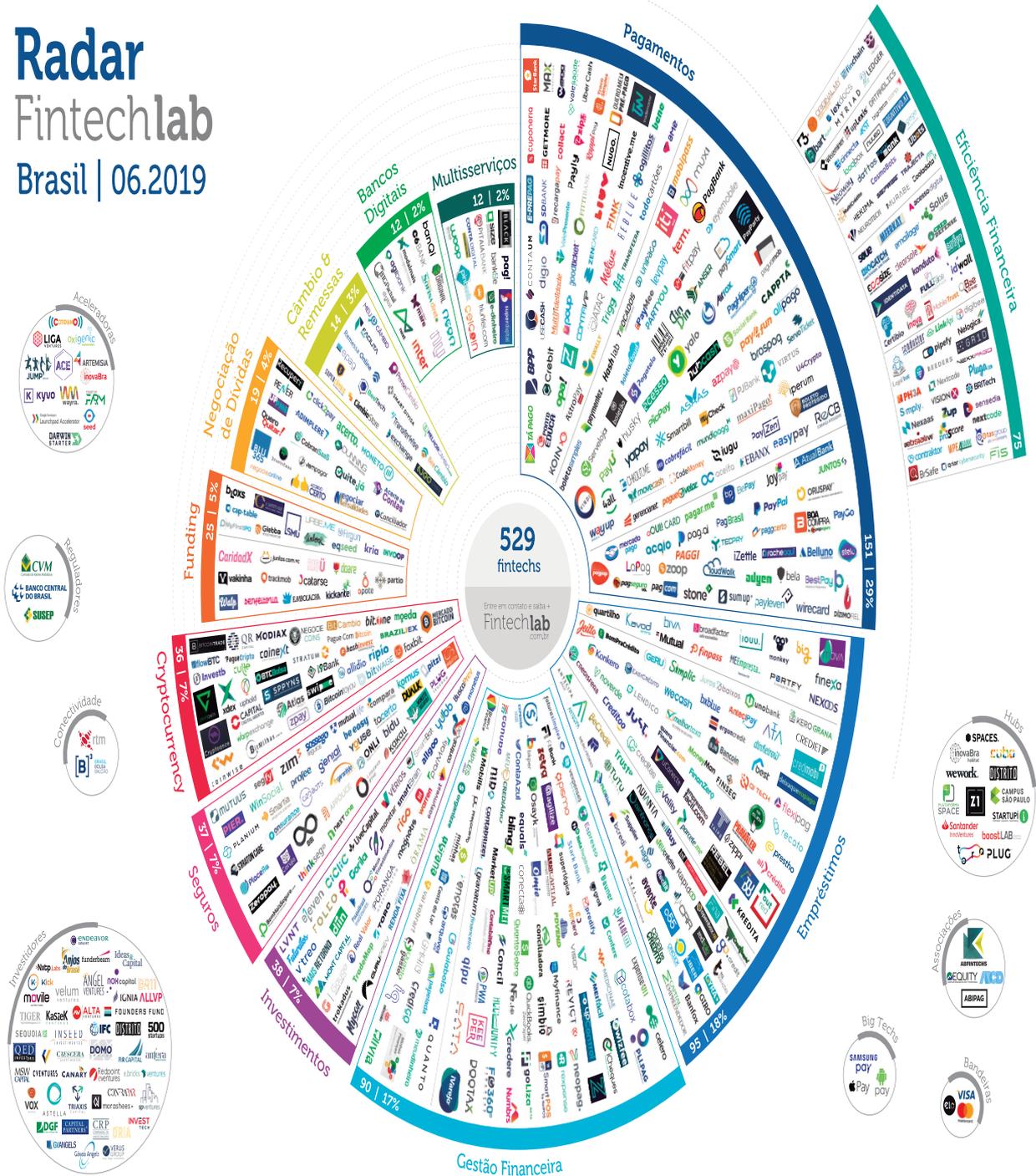
No enfrentamento de tal situação, desenvolveu-se a estratégia de captura de casos, com critérios de seleção e adequação no número de casos de estudo possíveis. Assim, posto que não existe a citada necessidade de registro dos bancos digitais, para aferir com exatidão este quantitativo se fez necessário utilizar as classificações disponíveis no Brasil. Desse modo, inicialmente foram considerados todos os casos de empresas mapeadas como bancos digitais no Radar FintechLab. O levantamento do Radar FintechLab é publicado desde agosto de 2015 e realiza, de forma ilustrada, a separação por setores de atuação das fintechs nacionais.

No caso específico dos bancos digitais, estes começaram a ser contabilizados separados, no ano de 2017, contando com a quantidade de 6 bancos digitais na primeira edição de acompanhamento. No último radar, publicado em junho de 2019, os bancos digitais figuravam em número de 12, representando 2% do universo total das fintechs no Brasil (FINTECHLAB, 2019). A Figura 9 mostra o Radar Fintech Lab 2019, com todo o ecossistema mapeado de fintechs brasileiras, categorizados no panorama campo financeiro, estando os bancos digitais localizados na aba verde do diagrama.

Figura 9 - Radar FintechLab 2019

Radar Fintechlab

Brasil | 06.2019



Fonte: Radar FintechLab (2019).

Adicionalmente aos casos encontrados no Radar FintechLab, realizou-se uma pesquisa na internet por meio do site de buscas do *google*, com base nas palavras “banco digital” e “conta digital”, que revelou a existência de, ao menos, outros 6 casos de bancos digitais no Brasil, ainda não mapeados no radar descrito acima. Desta forma, o total de casos encontrados revelou dezoito ocorrências. Na sequência efetivou-se uma pesquisa sobre as instituições bancárias sob supervisão do Banco Central (BACEN) em funcionamento no país, chegando ao total de 160 casos listados pelo Departamento de Monitoramento do Sistema financeiro (DESIG), em julho de 2020, almeja-se dessa forma que todos os casos selecionados possuam registro para atuação na autoridade competente, neste contexto, o BACEN. Em adicional, devido aos poderes de regulação e critérios de tal entidade, foram considerados ainda dentre os selecionados, quais eram os bancos filiados a Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN), que contava, em julho de 2020, com 116 integrantes.

Ressalta-se que, ao buscar as instituições financeiras pertencentes à FEBRABAN, almeja-se evidenciar quais são os bancos digitais que se submetem aos rigorosos parâmetros de governança e regulamentação de tal entidade, não se tratando este ponto, porém, de critério excludente para a seleção de casos da pesquisa.

Isto posto, concluiu-se o total de casos possíveis nas empresas bancárias digitais brasileiras registradas em órgão competente, mapeadas em reconhecido instrumento de identificação de *fintechs* nacionais em adicional a pesquisa na internet para atualização dos bancos digitais.

De acordo com o percurso descrito para seleção de casos, foram então estabelecidos os seguintes critérios de seleção inclusivos dos bancos digitais brasileiros:

- Bancos digitais identificados no Radar FintechLab.
- Bancos digitais identificados em pesquisa na Internet.
- Bancos digitais com atuação no território brasileiro.
- Bancos digitais com funcionamento autorizado no Banco Central.

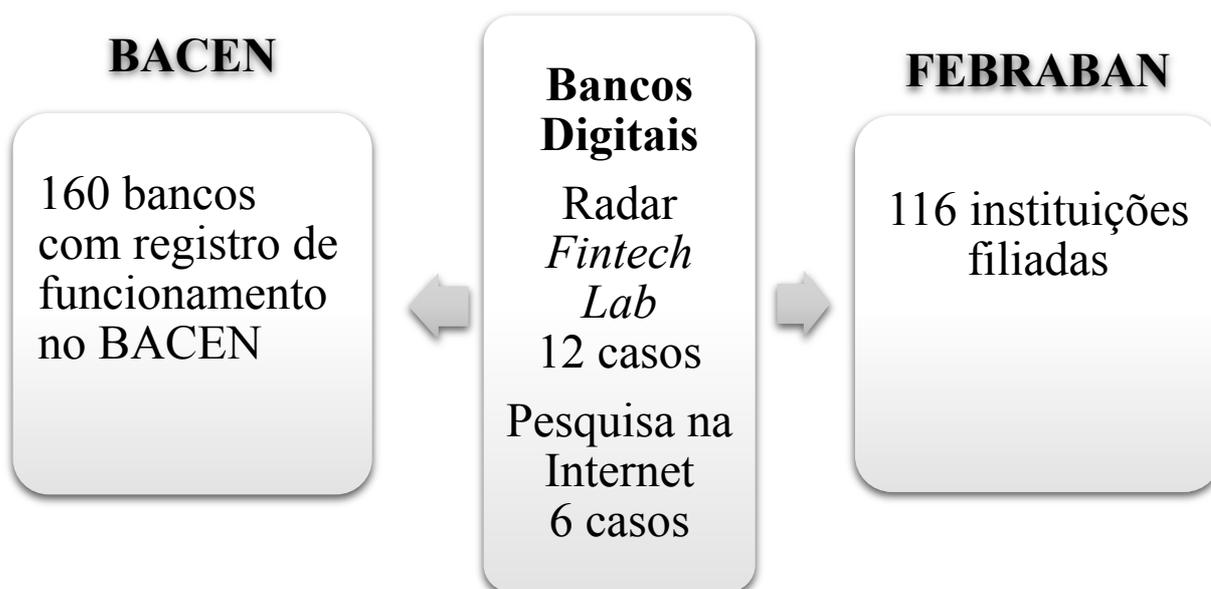
Em relação aos critérios aplicados de exclusão que não satisfazem aos objetivos de pesquisa, foram desconsiderados nas unidades analisadas os casos que se enquadrem em quaisquer dos seguintes pontos:

- Bancos digitais que não sejam brasileiros.
- Outras instituições financeiras que não sejam registradas no Banco Central.

Formou-se assim um percurso de investigação relevante e representativo, no qual, além da seleção inicial exposta, as empresas foram ainda submetidas a critérios de inclusão e exclusão que, de maneira adicional, serviram de base para elencar os casos ou refutá-los.

A Figura 10 mostra o processo utilizado, incluindo o quantitativo de seleção dos casos a partir do universo dos bancos brasileiros, de forma a atingir seleção dos bancos exclusivamente digitais, com autorização de funcionamento no Banco Central, que estejam incluídos na lista de bancos digitais do levantamento da Radar FintechLab ou localizados por pesquisa na internet e mantenham atuação no Brasil. Como já exposto, não foi utilizado como critério de exclusão não pertencer à FEBRABAN, mas foram levantadas as organizações digitais lá incluídas por revelar-se aqui critérios de excelência em governança e regulação derivados de tal filiação.

Figura 10: Seleção dos Casos



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Assim, foram identificados 12 bancos digitais no Radar FintechLab, a este quantitativo adicionaram-se 6 bancos digitais encontrados por meio da busca na internet, o que revelou um total de 18 casos de estudo possíveis de investigação, conforme indica o Quadro 31, cujos dados de contato encontram-se no Anexo 1.

Quadro 31 - Apresentação dos Casos Elegíveis de Estudo

Banco Digital	Razão Social	Ano de Fundação	Organização Relacionada
Agibank	Banco Agibank S/A	2009	-
Banco Digital Maré	Banco Digital Maré Ltda	2017	-
Banco Inter	Banco Inter S/A	1994	MRV
Banco Original	Banco Original S/A	2011	J&F participações Ltda
Banqi	Banqi Instituição de Pagamento Ltda	2018	Via Varejo/Airfox
BTG Pactual Digital	BTG pactual S/A	1983	Banco BTG
C6 Bank	Banco C6 S/A	2018	Ex executivos do BTG
Neon	Neon Pagamentos S/A	2016	-
Next	Banco Bradesco Cartões S/A	2018	Banco Bradesco
Nu Bank	Nu Pagamento S/A	2013	-
Modal Mais	Banco Modal S/A	1995	Banco Modal
Sofisa Direto	Banco Sofisa S/A	1961	Banco Sofisa

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se no Quadro 31 que o ecossistema de bancos digitais brasileiros é composto por instituições que nasceram digitais e outras instituições que se adaptaram ao mundo corporativo atual ou derivaram de instituições financeiras outras, como corretoras de valores e meios de pagamento eletrônico. Constata-se ainda que, em grande parte dos possíveis casos, as empresas foram constituídas por organizações com atividades não bancárias em sua essência, como empresas de varejo e construtoras, revelando a variabilidade de formação dos concorrentes em um campo organizacional em expansão, fato que acontece de maneira recente e inédita, trazendo grande desafio as instituições tradicionais.

Dessa forma, a tentativa inicial de seleção de casos para esta pesquisa foi realizada tendo em vista a realização de entrevistas com gestores ou funcionários das instituições digitais. No prenúncio da dificuldade para obtenção de casos de pesquisa em empresas, e em especial no setor de finanças, optou-se por enviar *e-mail* com carta convite, cujo modelo se encontra no Apêndice A, para participação em pesquisa acadêmica, aos doze casos listados no Radar Fintech Lab em adicional aos seis casos posteriormente identificados na internet, ou seja, para todos os casos localizados de bancos digitais brasileiros.

Esse processo se mostrou de difícil realização face a não autorização para que os funcionários dos bancos, que para alguns o cargo é contratual, revelem estratégias de negócio e outros pontos referentes aos modelos implementados e que aqui objetiva-se estudar. Assim, houve recusa em relação a participação na pesquisa pela totalidade dos casos convidados por meio da carta convite.

Entretanto, foram encontrados canais de acesso livre para envio do convite, mas como algumas organizações não possuem atendimento humanizado, foram disparadas respostas

automatizadas, *chatboxes* e atendimentos realizados por processos de inteligência artificial cognitiva que repetiram respostas padronizadas quanto a não localização de cadastro ou mesmo impossibilidade de contato por não clientes, inviabilizando algumas tentativas de convite, com o sistema da plataforma repetindo e gerando protocolos automáticos de atendimento que ao final do processo eram automaticamente cancelados.

Por ser um fenômeno diretamente relacionado com a transformação digital analisada, optou-se por relatar todo o processo de seleção e tentativa de interação, o que é revelador da face de interação não humana da digitalização corrente, o Anexo 2 deste trabalho, descreve em maiores detalhes as tentativas de contato e os padrões de respostas obtidos.

Diante do exposto sobre o contato com os possíveis casos para obtenção de informações primárias das organizações, a pesquisa utilizou como estratégia para seleção dos casos elencados no Quadro 31, as organizações com maior quantidade de informação disponível.

Diante disso, a solução encontrada foi pesquisar por meio de dados públicos, as informações sobre os referidos bancos. Assim, a seleção foi realizada já com base na proposta de execução por pesquisa documental, mediante um formulário filtro, que integra o Apêndice D, nos canais das empresas, sites dos bancos e pesquisas da área de bancos e tecnologia, no período de novembro de 2020 a fevereiro de 2021. Os casos identificados com poucas informações públicas, conforme formulário filtro e de forma a não esclarecer os pontos trazidos pelos autores em suas propostas de análise para modelos de negócio em plataforma, foram excluídos para não inviabilizar a pesquisa documental.

Para determinação do número de casos que fossem efetivos de serem analisados neste tipo de estudo, deve-se levar em consideração a real contribuição dos casos para a investigação, não desejando-se incorrer em repetições e análises que não se manifestem contributivas. Assim, o número de casos deverá ser adequado ao porte deste tipo de trabalho, respeitado o princípio da saturação teórica (EISENHARDT, 1989), o que não possibilita no caso específico de investigação qualitativa que se utilize grande número de unidades de análise.

Diante do exposto, o Quadro 32 apresenta os três casos selecionados para pesquisa, NuBank, Banco Inter e C6 Bank, mediante a real contribuição para investigação.

Quadro 32 - Casos Selecionados para pesquisa

Banco Digital	Razão Social	Ano de Fundação	Organização Relacionada
Banco Inter	Banco Inter S/A	1994	MRV
C6 Bank	Banco C6 S/A	2018	Ex executivos do BTG
Nu Bank	Nu Pagamento S/A	2013	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os casos representam de forma contundente o fenômeno dos bancos digitais e, dada a natureza de coleta de pesquisa documental deste estudo, foram selecionados, dentre outros fatores, por possibilitarem consulta em uma base maior de dados, pela atuação e participação de mercado de tais instituições, além de obedecerem a padrões mais rígidos de divulgação de informações societárias e contábeis, incluindo um caso de organização de capital aberto. Assim, foram escolhidas instituições que pudessem proporcionar maior quantidade de informações documentais públicas.

Após os esclarecimentos sobre o percurso metodológico para a seleção de casos de estudo, a próxima subseção descreve o processo de coleta de dados para análise dos casos selecionados.

4.4 COLETA DE DADOS

Para realização da coleta de dados, buscou-se utilizar diferentes técnicas com o objetivo de garantir a validade das descobertas por meio de triangulações das informações e comparativos (YIN, 2001). Assim, foram utilizadas as diversas fontes documentais possíveis com o objetivo de constituírem-se robustas e confirmatórias as evidências para o estudo.

Como pesquisa inicial, e base para elaboração do referencial teórico, foram realizadas buscas sistematizadas de termos associados, seguida por revisão de literatura sobre o tema das plataformas como modelos de negócio em bancos, nas suas definições, tipologias e elementos, com o propósito de situar o problema de pesquisa e fornecer os elementos de análise utilizados para o modelo de negócios em plataforma.

A busca sistemática de literatura intencionou aferir o interesse pelo tema, assim como localizar a pesquisa já realizada e suas possíveis lacunas. Conforme afirma Creswell (2009), a técnica pode ser utilizada para contextualizar o problema realizando o enquadramento teórico do que já foi pesquisado sobre o tema, desde que haja estudos disponíveis no campo, o que se afirmou de reduzida monta neste caso, sendo um processo muito utilizado em métodos qualitativos.

Posteriormente, conforme descrito, foram utilizadas fontes de dados como sites, documentos e pesquisas da área, ou seja, fontes já disponíveis e que não foram produzidas nesta dissertação para seleção dos casos. Em seguida, para coleta dos dados sobre os casos escolhidos, aplicou-se a pesquisa documental, neste tipo de pesquisa, os documentos são caracterizados como fonte de evidência principal, sendo a pesquisa documental operacionalizada em dois

momentos: a coleta dos documentos e a análise do conteúdo documental. Esta escolha, justifica-se no fato da pesquisa em documentos poder traduzir a compreensão de acontecimentos sociais, com base na análise dos documentos produzidos, até mesmo de forma indireta (SILVA et al, 2009).

A pesquisa documental dos casos foi executada com base no roteiro de investigação de perfil, conforme Apêndice E, para identificação dos itens básicos de estudo, e seguiu com a análise dos elementos em plataforma trazidos no Quadro 33, referentes ao modelo em si.

A etapa de consulta nas bases de informação, sites e blogs das instituições, redes sociais e comunidades dos bancos, sites de pesquisas sobre bancos e tecnologia financeira, pesquisas relacionadas e eventos no setor, ocorreu de 01 de julho de 2020 a 15 de fevereiro de 2021.

Cabe ressaltar que, dos casos selecionados o NuBank forneceu via e-mail, cuja cópia se encontra no Anexo 2 deste trabalho, informações para esta pesquisa, sendo esse o único caso em que se obteve informação exclusiva fornecida diretamente por uma das empresas estudadas.

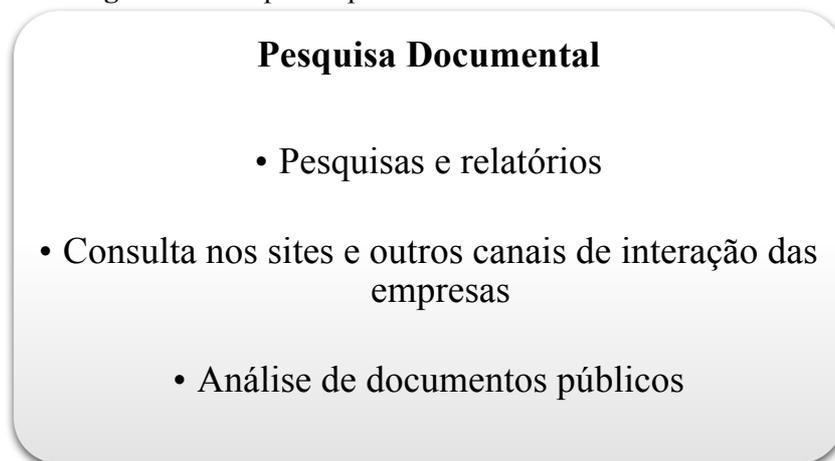
Na etapa da coleta, objeto desta subseção, efetiva-se um processo de pré-análise onde verifica-se a credibilidade do documento e sua adequação ao atingimento dos objetivos, podendo levar o pesquisador a necessidade de novas coletas de dados, em um processo cíclico, tal como ocorrido nesta pesquisa para seleção e análise dos casos. Ressalta-se que, a pré-análise não se efetiva em maior profundidade, sendo esta profundidade analítica obtida posteriormente por meio da etapa da análise de dados (SILVA et al, 2009).

Os dados necessários à realização de uma pesquisa podem vir de fontes muito diversificadas, sendo orientados pela própria natureza do estudo (CALADO; FERREIRA, 2004), assim, pretende-se aqui por meio da coleta de dados delimitar as fronteiras do estudo com a reunião de documentos e outros materiais, assim como estabelecer protocolo para o registro de tais informações. Neste sentido, a coleta ou exame de documentos públicos, como os sites dos órgãos reguladores, das próprias empresas, legislações associadas e pesquisas relacionadas, serviram como material de análise para reconhecimento de pontos básicos e apresentação dos casos.

Segundo Stake (1999), como o estudo de caso realiza estudo aprofundado de um ou mais casos para convergir elementos em comum, a coleta de dados deve ser detalhada e poderá utilizar diferentes métodos e realizar-se em diferentes períodos. No sentido de atingir os objetivos do estudo, o roteiro da pesquisa documental elaborado para coleta dos dados constituiu-se por três partes principais: obter informações referentes aos dados descritivos das empresas; informações que revelem a aderência do modelo de negócios aos elementos do modelo de análise em plataforma propostos; e informações adicionais que revelem as

estratégias de constituição do campo. Para tal o processo foi dividido em buscar dados em pesquisas e relatórios anteriores; consultar sites e outros canais de interação das empresas e analisar documentos públicos disponíveis, conforme Figura 11.

Figura 11 - Etapas do processo de coleta de dados.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nessa linha, os documentos, por constituírem registros públicos de natureza diversa como textos, normas, imagens, áudios, filmes, entre outros (SILVA et al., 2004), auxiliam o pesquisador a identificar aspectos relacionados aos elementos de estudo propostos. Tendo em vista, porém, sua diversidade constitutiva, os documentos podem proporcionar leituras objetivas de reflexo quantitativo quanto permitir maior subjetividade no entendimento contextualizado de sua elaboração e uso. Aqui trata-se de sublinhar as maiores possibilidades oferecidas pela pesquisa documental ao encontro da presente proposição.

Ressalte-se ainda que o método proposto também considera a contextualização histórica, política e social da pesquisa, que se encontra imersa no atual ambiente de mudança tecnológica, que no caso do presente estudo, reúne informações documentais secundárias com base em uma lista de verificação teórica.

Após a efetiva coleta dos dados documentais, a etapa seguinte e complementar é a análise dos dados obtidos, conforme a temática da próxima seção.

4.5 ANÁLISE DE DADOS

Após a etapa da coleta de dados documentais, onde ocorreu a seleção prévia das fontes tendo em vista confiabilidade e objetividade, chegou-se à etapa da análise dos dados.

Em relação aos procedimentos para análise, a primeira etapa - realização da investigação inicial dos perfis das organizações, realizada por meio pesquisa documental nos sites das empresas, em documentos públicos e em buscas por informações na internet, revelou os dados preliminares de cada investigada, que tratam de pontos introdutórios como: o nome do banco digital, o ano da fundação do banco, quem são os proprietários ou empresas relacionadas ao controle societário, a atividade principal, o número de colaboradores, o número de usuários, o endereço eletrônico ou outras formas de contato, o market share da organização e os principais produtos e serviços oferecidos pela instituição, ressalta-se que, devido a natureza documental do estudo, nem todas as informações foram possíveis de ser obtidas.

A segunda análise, foi referente aos dez elementos do modelo de negócio em plataforma para os casos, conforme o modelo de Parker, Alstynne e Choudary (2018) trazido no Quadro 33 deste trabalho, e por fim, a análise SWOT que encerrou os tratamentos analíticos individuais e foi feita a partir da identificação das estratégias e a conversão dos itens de análise verificados em pontos fortes e fracos, quando necessário, e o mapeamento dos fatores ambientais de influência em oportunidades e ameaças. Ressalta-se que tal mapeamento fez emergir os ambientes de influência que são os *drivers* do cenário da transformação digital bancária, base para o *framework* da pesquisa.

Os dados obtidos na pesquisa documental deste estudo foram analisados de forma compatível com a proposta de estudo de múltiplos casos para este instrumento, ou seja, analisando-se de forma qualitativa, por meio da aplicação da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), traduzindo as ocorrências e revelando assim as especificidades dos casos investigados que, após análise individualizada, receberam posterior comparação.

A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1977), é a técnica de análise que utiliza procedimentos sistemáticos para descrever o conteúdo das mensagens. Segundo o método de desenvolvido por Bardin (1977), a análise de conteúdo se estabelece em três estágios: a pré análise, que organiza o material a ser analisado e constitui o primeiro estágio; a exploração do material que ocorre com a efetiva análise e faz parte do segundo estágio; já o tratamento dos resultados, é o terceiro estágio composto por inferência e interpretação, no qual buscam-se explicações para os fenômenos pesquisados (LUKOSEVICIUS; SOARES, 2016).

O estágio da codificação, refere-se a maneira como os dados são tratados na análise, envolvendo a identificação de trechos ou outros itens de dados que exemplifiquem a mesma ideia teórica e descritiva (GIBBS, 2008). Desta forma, o conteúdo da análise documental foi codificado em relação às categorias analíticas específicas trazidas no estudo.

Para efetivar a comparação dos casos, Eisenhardt (1989) afirma que, as análises intra e inter casos revelam, respectivamente, casos singulares e padrões, assim, ao passo que o pesquisador aprofunda o conhecimento em cada caso único de estudo, identifica também tendências e comportamentos recorrentes no conjunto dos casos analisados. A mesma autora propõe como possibilidades táticas de pesquisa selecionar elementos de análise para identificar similaridades e diferenças nos grupos; efetuar a análise entre pares com posterior identificação de singularidades expressivas ou por meio de combinações de casos; e, por fim, explorar as percepções de casos únicos descobertos.

Portanto, para realização da análise de dados, foram tratados os casos específicos selecionados, de forma individualizada, caso a caso, com base nas categorias analíticas trazidas no referencial da pesquisa para obtenção de maior profundidade interpretativa dos casos, posteriormente, foi efetivada a análise comparativa ou *cross-case analysis* dos casos na busca de possíveis pontos de destaque em comum e dissociações marcantes entre estes casos na aplicação dos elementos do modelos de negócio em plataforma.

Nesse intuito, o Quadro 33 traz as categorias analíticas para o modelo de negócios em plataforma, fornecidos por Parker, Alstynne e Choudary (2018) e que formam a base da investigação, traduzida no roteiro de pesquisa documental que consta no Apêndice E, com relação a cada caso que será investigado de banco digital, na busca da identificação de semelhanças e diferenças para caracterização dos bancos como plataforma no Brasil.

Quadro 33 - Elementos do Modelo em Plataforma com Itens de Análise e Categorias Analíticas (continua)

Elemento do Modelo	Item de Análise	Categorias Analíticas
Efeitos de Rede	Adesão descomplicada	Facilidade de adesão a plataforma
	Curadoria eficiente	Filtragem de conteúdo e usuários
	Efeitos de rede	APIs externos x clientes
Arquitetura	Participantes	Participantes totais
	Unidade de valor	Unidade percebida de valor
	Filtro	Filtros utilizados
Disrupção	Reintermediação	Reintermediação
	Agregação de mercado	Agregou atores dispersos no mercado
Lançamento	Qual lado incentivar inicialmente? (Dilema “o ovo ou a galinha”)	Incentivo inicial a participação do usuário
Monetização: Percepção de Valor	Por consumidores: acesso a plataforma	Valor no acesso a plataforma
	Por produtores e fornecedores externos: acesso ao mercado	Valor no acesso ao mercado
	Por consumidores e produtores: acesso a ferramentas de interação	Valor no acesso as ferramentas de interação da plataforma
	Por consumidores e produtores: acesso a curadoria de qualidade para interação	Valor no acesso a curadoria da plataforma
Monetização: Como Cobrar?	Por transação	Pagamento por transação
	Por acesso	Pagamento por acesso
	Por acesso incrementado	Pagamento por melhor acesso

	Por acesso a curadoria	Pagamento por melhor filtragem
Monetização Quem Cobrar?	Todos os usuários	Cobrança universal
	Um lado para subsidiar o outro	Só um lado paga
	Maioria para subsidiar influenciadores	Maior parte paga
	Alguns para subsidiar usuários sensíveis a preço	Alguns pagam
Grau de Abertura	Aberta ou fechada	Abertura da plataforma
	Modelo de gestão e patrocínio	Participação de gestores e patrocinadores
	Participação de desenvolvedores	Criação de valor por desenvolvedores
	Participação de usuários	Criação de valor por usuários
Governança	Ferramentas de governança	Ferramentas de governança
	Auto governança (transparência e participação)	Ferramentas de transparência e participação
Métricas	Start Up	Aplicação de métricas de avaliação
	Crescimento	
	Maturidade	
Estratégia de Competição	Limitação do acesso	Limitação do acesso para participantes
	Estímulo à inovação e captura de valor	Estímulo a inovação externa
	Alavancagem do valor dos dados	Utilização de dados como ativos
	Fusões e aquisições	Prática de fusões e aquisições
	Envelopamento de plataformas	Absorção de outras plataformas
	Aperfeiçoar design	Melhorias no design da plataforma
Política de Regulamentação	Acesso a plataforma	Limitação do acesso a plataforma
	Precificação justa	Política de precificação
	Privacidade e segurança de dados	Segurança dos dados
	Controle nacional de recursos de informação	Armazenagem dos dados no brasil
	Política tributária	Transparência em política tributária
	Leis trabalhista	Uso de leis trabalhistas específicas
	Manipulação potencial de consumidores e mercados	Manipulação de consumidores e mercados

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Parker, Alstynne e Choudary (2018).

Assim, o Quadro 33 fez a associação dos elementos do modelo em plataforma com itens específicos, para avaliação de tais pontos definem-se categorias analíticas, desta forma, as questões norteadoras de pesquisa foram elaboradas e guiaram a realização da coleta de dados de maneira que todos os itens possíveis de análise propostos pelos autores fossem abordados, sendo apresentadas na sequência.

4.6 QUESTÕES DE PESQUISA

De acordo com Triviños (2009), as questões de pesquisa são traduzidas em perguntas norteadoras de um estudo que orientam o pesquisador no sentido do que se deseja esclarecer. As questões devem reunir elementos como objetividade e clareza, para não proporcionar falsas interpretações e conferir a precisão necessária para o atingimento de propósitos.

Face ao panorama evolutivo do conceito modelos de negócio até o surgimento de modelos de negócio em plataformas, com sua posterior aplicação no setor financeiro e bancário,

conforme apresentado nas seções do referencial teórico, são postas como norteadoras as seguintes questões de pesquisa:

- Como se caracteriza o modelo de negócios em plataforma bancário no contraste do panorama evolutivo do tema modelos de negócio?
- Como se apresenta o modelo de negócio dos bancos digitais brasileiros em relação aos elementos de análise do modelo de negócios em plataforma?
- Quais são os pontos de convergência e divergência dos elementos de análise do modelo de negócios em plataforma dos bancos digitais brasileiros?
- Como se apresentam os elementos de influência constituintes do *framework* contextual para o cenário dos bancos digitais no Brasil.

Após a apresentação das questões de pesquisa que serão retomadas nas considerações finais, na próxima seção revelam-se os critérios de validade e confiabilidade aplicados na pesquisa.

4.7 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

A objetividade de um estudo qualitativo é avaliada em termos de sua validade e da confiabilidade de suas observações (PAIVA JR; LEÃO; MELLO, 2007). Os critérios de qualidade da pesquisa social podem ser atestados por meio de quatro testes específicos, de acordo com Yin (2001), sendo estes: validade do construto, validade externa, validade interna e confiabilidade. Para realização desta pesquisa, foram obedecidos os critérios de tais testes na perseguição da qualidade científica necessária, exceção feita ao teste de validade interna que, segundo o mesmo autor, se faz adequado aos estudos do tipo explanatório ou causal não sendo, portanto, tratados neste trabalho.

Assim, com referência ao primeiro teste, a validade do construto, buscou-se, por meio da triangulação de dados, a partir da seleção de diferentes fontes de evidência, incluindo a comunicação direta da empresa, seus canais de relacionamento e outros documentos avaliados, a busca sistemática e a revisão de literatura para construção do referencial, de forma a garantir a validação do construto. A triangulação é uma técnica que converge diferentes métodos ou tratamentos de dados relativos a um mesmo fenômeno, conforme Creswell (2002) o modo mais difundido, e proposto para este projeto, é a triangulação das fontes.

Para os critérios de validação externa, com relação aos estudos de múltiplos casos, estes foram selecionados e analisados com base em pontos de replicação que garantirão uma lógica igualmente estabelecida para todos os casos selecionados.

O critério confiabilidade, utilizado como fator de orientação para realização da coleta dos dados, se solidifica com a elaboração de protocolo de estudo de caso. O protocolo de estudo de caso se traduz em uma série de procedimentos que tornam o estudo replicável ou possibilita a aplicação dos critérios em outro estudo de caso.

O Quadro 34 ilustra os critérios de validade e confiabilidade estabelecidos nos testes efetuados com as respectivas táticas utilizadas no âmbito deste trabalho.

Quadro 34 - Critérios de Validade e Confiabilidade

Teste	Tática
Validade do Construto	Foram selecionados elementos de análise do modelo de negócios em plataforma de Parker, Alstyn e Choudary (2018), conforme indicado no Quadro 33, com base em extensiva revisão de literatura
	Foi realizada análise documental diretamente nos sites dos casos selecionados
Validade Externa	Aplicou-se a lógica de seleção de casos descrita na seção 4.3 de forma análoga para todos os casos deste trabalho, podendo ser replicada
Confiabilidade	Elaborou-se protocolo de estudo de caso, devidamente publicado nesta seção

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Assim, conforme os pontos trazidos no Quadro 34, por meio da utilização das três categorias de testes, a pesquisa buscou assegurar validade e confiabilidade aos seus achados. Para tal, de acordo com o indicado no teste confiabilidade, apresenta-se a seguir o protocolo de estudo de caso elaborado para este estudo:

1. Selecionar as empresas para integrarem os casos de estudo, conforme os critérios estabelecidos no item 4.3 do presente estudo;
2. Formular perguntas de pesquisa de acordo com as categorias de análise do estudo;
3. Formular o roteiro de análise documental das empresas;
5. Realizar coleta de dados documentais nos sites e outras fontes das empresas selecionadas;
6. Realizar o estudo de caso piloto;
7. Analisar os dados coletados no caso piloto;
8. Realizar possíveis alterações, caso se faça necessário, no roteiro de análise documental da empresa, que consta no Apêndice E;
9. Caso haja alterações como referido no item anterior, refazer caso piloto, utilizando o novo instrumento de coleta documental;

10. Realizar a pesquisa documental;
11. Selecionar e Analisar as informações provenientes dos documentos;
13. Realizar a análise de conteúdo dos dados coletados nos documentos;
15. Interpretar os resultados;
16. Realizar a análise descritiva dos casos de forma individual;
17. Realizar a análise comparativa de casos de empresas;
18. Comparar os achados entre os outros grupos identificados;
19. Contextualizar os achados de forma a elaborar um framework do panorama de digitalização bancária em plataforma no brasil;
19. Elaborar o relatório final do estudo.

As etapas descritas no protocolo foram seguidas desde a análise do tema e seleção dos casos até o relatório final. Após a descrição dos procedimentos metodológicos, a próxima seção traz a apresentação e a análise individual dos casos.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS

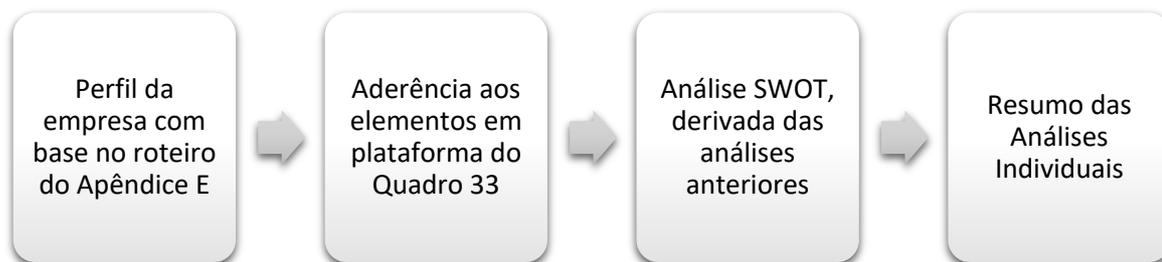
Neste capítulo serão apresentados os dados coletados por meio da pesquisa documental, conforme roteiro descrito no Apêndice E, dos 3 casos selecionados: NuBank, Banco Inter e C6 Bank.

Iniciando pelo caso do Nubank, a organização foi pioneira no campo de serviços financeiros exclusivamente digitais e já nasceu com proposta de valor direcionada para soluções centradas no cliente ou *customer centric*, estratégia tipicamente utilizada por *startups* na transformação digital (GREER, 2017). O caso seguinte é o Banco Inter, que evoluiu para banco digital a partir de uma corretora de valores com presença física e um modelo de negócio tradicional, cujo controle pertencia a uma grande construtora nacional. Dessa forma a empresa incorporou o universo digital traduzindo e ampliando seu modelo (ROGERS, 2016), e promoveu inédita abertura de capital. Por fim, o terceiro caso é o C6 Bank, fundado por executivos oriundos de um banco tradicional que trouxeram uma proposta exclusivamente digital para a nova organização, o caso surge em momento de maior competição e consolidação dos bancos digitais.

Ressalta-se que a variação de perfis nos bancos selecionados enriqueceu o estudo em função da diversidade da origem e atuação das organizações. Essa dessemelhança de influências e de experiências entre os casos mostra que os bancos digitais não são originários de uma única fileira, tem-se aqui atores de diferentes setores e trajetórias competindo em um mesmo ecossistema, que se encontra em transformação acelerada. Essa pluralidade foi motivo de interesse adicional desse trabalho, no intuito de verificar semelhanças e diferenças no comportamento estratégico em unidades de análise com formações diversas, conforme será explorado posteriormente no trecho sobre a comparação dos casos.

Para melhor estruturação e compreensão das análises, as descrições dos casos presentes nesse capítulo encontram-se divididas em quatro etapas: a primeira parte da análise de cada caso traz a apresentação dos dados básicos, relacionados ao perfil da organização; na sequência são apresentadas as análises mais robustas, que tratam da relação dos casos com o modelo em plataforma de Parker, Alstynne e Choudary (2018); a terceira etapa, mostra as análises SWOT realizadas para cada caso; por fim, há o resumo da sequência de análises individuais dos casos. Desse modo, revela-se o tratamento individual analítico para os três bancos abordados, com base em três análises sequenciais e suas sínteses. A Figura 12 ilustra a sequência de procedimentos descritos acima.

Figura 12: Sequência do Tratamento Analítico para os Casos



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021)

Conforme exposto na Figura 12, a construção de uma sequência analítica visa facilitar a identificação e o reconhecimento individual dos aspectos teóricos aplicados em cada caso, e posterior comparação de resultados nos tratamentos aos objetos de estudo, e será respeitada para os 3 bancos digitais selecionados, iniciando pelo Nubank.

5.1 CASO 1: NUBANK

Conforme exposto, serão descritas inicialmente as análises das quatro etapas que visam fundamentar os achados referentes ao NuBank.

5.1.1 Análise de Perfil do NuBank

De acordo com informações fornecidas pela instituição em e-mail para esta pesquisa, cuja cópia se encontra no Anexo 2, o Nubank foi fundado em maio de 2013, por David Velez, Edward Wible e Cristina Junqueira. A operação comercial começou um ano depois, inicialmente em testes na versão beta e, em setembro de 2014, com o lançamento da plataforma de negócios que funcionava como aplicativo digital. Desde o início a empresa adotou a cor roxa associada aos produtos e a identidade do Banco, a Figura 13 traz a logomarca atual da empresa.

Figura 13: Logomarca do NuBank



Fonte: Site da instituição - www.nubank.com.br (2021)

Tendo partido de um produto único, no caso um cartão de crédito sem anuidade e totalmente gerenciado por aplicativo, expandiu-se para diversos serviços financeiros tradicionalmente oferecidos por bancos, como conta corrente para pessoas físicas e jurídicas, pagamentos, empréstimos, seguros e programa de fidelidade ((BLOG NUBANK, 2021).

A proposta do NuBank atraiu investimentos ainda na fase pré-operacional, recebendo, entre julho de 2013 e julho de 2019, pelo menos, oito vultosos aportes de *Venture Capital*. Os aportes iniciais deram-se antes mesmo do início da operação comercial do banco, sendo que os mais recentes chegaram a 400 milhões de dólares e foram realizados por conhecidos investidores globais, o que permitiu a empresa expandir suas operações internacionalmente.

A instituição é hoje o maior banco digital independente no mundo, com mais de 25 milhões de usuários e a conta digital ofertada possui mais de 20 milhões de clientes, sendo a maior conta digital fora da Ásia. O grupo é constituído majoritariamente por usuários da geração Y, com 70% dos clientes tendo menos de 36 anos, possui versões de seu aplicativo para os principais sistemas operacionais disponíveis no mercado, estratégia que se adequa a experiência exclusivamente digital proporcionada e ao público-alvo. De acordo com os dados do site de informação e educação Startupi (2021), destaque da faixa etária do Nubank é de 18 a 24 anos, com crescimento em todas as classes econômicas e regiões, destacando-se a região sul do Brasil.

São diversos diferenciais oferecidos pela instituição financeira digital em relação aos bancos tradicionais, desde a total experiência digital via aplicativo, a ausência de anuidades e taxas de serviços costumeiramente aplicadas em serviços financeiros, acompanhamento de solicitações em tempo real, transferências gratuitas, e rendimentos diários automáticos (NUBANK, 2021).

O traço multicultural da equipe é uma característica, o Banco possui mais de 2.700 colaboradores, distribuídos em mais de 30 diferentes nacionalidades, com alta participação de mulheres, cerca de 43%, e da comunidade LGBT, com 30% de participação entre o corpo funcional, estando distribuídos em todas as funções e faixas etárias, de acordo com informações fornecidas pelo NuBank para este trabalho em agosto de 2020.

Em relação a participação de mercado e tendências de crescimento da instituição, traçando um paralelo possível com os resgates de *cashback* para a conta bancária, no sentido de medir a participação e o uso, o Banco, que vem ganhando mercado desde o lançamento, se tornou expressivo a partir de 2017 e acelerou seu crescimento com a introdução do sistema PIX para transferências e pagamentos instantâneos no Brasil.

Porém, ao olharmos para a participação no mercado como um todo, o Banco ainda é pouco expressivo quando comparado aos grandes bancos tradicionais, tanto quando considerado os lucros da operação como por ativos totais. Na comparação de valor de mercado, no entanto, baseado nas avaliações para aportes de capital que o Banco recebeu, em janeiro de 2021, seu valor é de aproximadamente R\$ 138 bilhões, o que coloca o Nubank a frente do Banco do Brasil que era avaliado na Bolsa de Valores de São Paulo, a B3, em 30 de janeiro de 2021 por R\$ 99,1 bilhões (MONEYTIMES, 2021). Dessa forma, o descolamento do valor de mercado da instituição em relação aos seus ativos e aos resultados aferidos torna obrigatória a necessidade de obter lucro e continuar em processo de crescimento de sua base de clientes, e é aderente aos problemas apontados na rentabilização de plataformas que não tenham receita vinculada a anúncios (CINGOLANI, 2016; SRNICEK, 2017).

A próxima subseção apresenta como se dispõem os elementos em plataforma no Nubank.

5.1.2 Análise de Aderência ao Modelo em Plataforma do Nubank

Esta sessão do trabalho traz a análise das dimensões do modelo de negócios em plataforma, conforme proposto nos objetivos específicos, em função dos seus elementos constitutivos. Sendo assim, foram avaliados os itens baseados nos 10 elementos do modelo de Parker, Alstynne e Choudary (2018), descritos no Quadro 33. O objetivo foi realizar uma análise criteriosa, por meio de pesquisa documental, da forma como os bancos digitais atuam tendo em vista a aderência ao modelo de negócio em plataforma.

No tocante ao primeiro elemento, os **efeitos de rede** dizem respeito aos impactos positivos ou negativos que podem acontecer entre os lados que interagem em uma plataforma, podem criar um ciclo virtuoso de retenção de clientes e não devem ser confundidos com os efeitos de crescimento causados por simples alteração de preço ou força de marca (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018). Os efeitos de rede traduzem-se nos itens de avaliação: adesão descomplicada, curadoria eficiente e incentivo ao uso e desenvolvimento de APIs, que são respectivamente representados pela facilidade de contratação de serviços na plataforma, assertividade das interações proporcionadas e o incentivo ao desenvolvimento e uso de APIs, este último item verificado na existência de manuais, tutorias ou outros facilitadores para construção das aplicações, por meio das quais desenvolvedores conectam suas soluções no sistema do Banco.

Sendo assim, foram encontrados achados que apontam, com relação aos efeitos de rede proporcionados pelo processo de adesão descomplicada, que para um cliente ou usuário aderir a plataforma do Nubank realiza-se o mesmo processo de triagem para todos os interessados, com preenchimento de dados básicos no site do Banco e digitalização de documentos confirmatórios, quaisquer sejam os proponentes, assim a facilidade de adesão traduzida na padronização dos contratos para todos os tipos de clientes na contratação de produtos e serviços, auxiliam no crescimento da rede, face a simplicidade em todo processo, e visto que a necessidade de gerar tal efeito é fundamental na sustentação do crescimento de uma plataforma (ROGERS, 2016; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

No que diz respeito as informações relativas ao processo de estudo do histórico de crédito para seleção e aceitação de clientes, assim como para definição de limites de crédito e de operações, não foram consideradas nesta pesquisa por não serem informações publicamente disponíveis. Desse modo, essa não publicação traz desconfiança ao cliente por não deixar claro os parâmetros e aspectos avaliativos na concessão de benefícios e na proporção desses. Apesar de também não ter sido possível identificar tal processo em outras instituições digitais, cria-se aqui fonte de ruído e possibilidade de disseminação de informações não oficiais ou não verdadeiras sobre como ocorre o processo de seleção e adesão nas empresas, traduzindo-se em incerteza aos potenciais e atuais usuários.

Ressalvada a não divulgação dos parâmetros de aceitação de clientes, tem-se que para abertura de uma conta digital, por exemplo, toda a parte operacional e administrativa, constituída pelo envio de documentação e comprovação de identidade e veracidade da informação prestada, pode ser realizada por *smart phone* (NUBANK, 2021), o que vai ao encontro dos novos hábitos e preferências revelados pelo cliente bancário, que vem migrando das agências físicas e do *internet banking* para o *mobile bank*, de acordo com pesquisa de Tecnologia Bancária da FEBRABAN (FEBRABAN, 2019). A plataforma da empresa disponibiliza ainda a mesma forma digital e facilitada para a contratação de outros produtos, como seguros e empréstimos (NUBANK, 2021).

Por outro lado, em relação a curadoria eficiente, a ferramenta consiste em parear os usuários de uma plataforma de acordo com seus objetivos (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018). No site do Banco e no blog da empresa, todos os usuários tem acesso ao mesmo tipo de conteúdo na plataforma independente do meio utilizado, *smartphone* ou computador, não ocorrendo filtragem para seleção conteúdo de exposição de acordo com o cliente ou *device*, o que abre caminho para customização das indicações e traria maior assertividade nas operações, aumentando os necessários efeitos positivos de rede (ROGERS,

2016; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), como exemplo, o fornecimento de conteúdo exclusivo com assessoria de investimento ou financiamento digital, para clientes com características e comportamentos associados a tais produtos.

A única forma de segmentação percebida na busca em produtos da empresa, no site do Banco, diz respeito a oferta de produtos como cartões de crédito com diferentes tipos e critérios de acesso, como ocorre nas instituições financeiras tradicionais para segmentar clientes por renda ou patrimônio, não acrescentando diferente fonte de valor a oferta digital no comparativo aos bancos incumbentes não digitais.

Outro elemento que permite a aceleração dos efeitos de rede é o uso das APIs, que são *interfaces* que compatibilizam dois sistemas diferentes, para conectar outras organizações parceiras diretamente ao sistema do Banco e propor soluções, como reintermediar os pagamentos no site de uma empresa, sem a necessidade do cliente acessar o sistema do Banco ou utilizar senhas bancárias (BREAR; BOUVIER, 2016). Estas APIs podem ser públicas, de parceiros ou internas (BROADSKY; OAKES 2017). As duas primeiras são criadas por desenvolvedores externos e devem ser incentivadas pelas empresas com a oferta de facilitadores para sua execução e uso, como tutoriais, manuais ou *plugins*.

Porém, na análise realizada no portal do Nubank, no blog da empresa e em busca no *google search*, não foi identificada a aplicação de tais ferramentas, que, se utilizadas pelo Banco, não aparecem nos canais de comunicação oficiais da empresa, mesmo com o interesse declarado por usuários que, de forma autônoma, criam e testam soluções com o uso de APIs via fóruns especializados como o *GitHub*, na tentativa de incorporar serviços e informações de uso, por exemplo, do cartão de crédito do Nubank a outros sistemas, como gerenciadores financeiros e planilhas de acompanhamento de gastos (GITHUB, 2021).

Dado o exposto, considera-se que sem a divulgação pública e a oficialização da quantidade e forma dos instrumentos utilizados, caso ocorram, torna-se de difícil avaliação a influência e êxito do instrumento APIs, públicas ou de parceiros na estratégia da instituição (BROADSKY; OAKES 2017), sendo exatamente estes dois tipos que engajam a comunidade e reduzem os custos de transação que causam os efeitos de rede (ROGERS, 2016).

Assim, em relação ao elemento efeito de rede, tem-se que a adesão facilitada faz parte da estratégia, mas não verificou-se, em relação aos documentos disponíveis no site, no blog e na pesquisa online, a utilização da curadoria eficiente como elemento de assertividade para selecionar e filtrar conteúdo para os usuários. Assim como não se percebe fomento a criação de APIs por canais oficiais da empresa, feita a ressalva que a ferramenta é incentivada por outras instituições pesquisadas.

Em relação ao segundo elemento do modelo, a **arquitetura**, os itens que a compõem constituem os fundamentos para funcionamento de uma plataforma, ou seja, a interação básica que ocorre quando um usuário acessa uma plataforma. Essa interação básica que traduz a arquitetura é composta pelos itens: participantes; unidade de valor e filtro (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), verifica-se aqui como se dispõem no caso de estudo.

Sendo a função fundamental de uma plataforma gerar conteúdo relevante de forma a atrair participantes, no tocante ao primeiro item da arquitetura (HAGIU, 2009), estes são, pelo menos, clientes e usuários tradicionais de serviços financeiros; os parceiros pontuais de serviço e comércio; os desenvolvedores e os fornecedores. O resultado deste tipo de caracterização com variados partícipes é um modelo de plataforma que reúne tipos ou lados diferentes, sendo anteriormente definida como plataforma de vários lados ou *Multisided Platform* (MSP).

Desse modo, para cumprir a citada necessidade da plataforma criar audiência atraindo conteúdo, clientes e produtores, o bom funcionamento da arquitetura é relacionado a capacidade de equilibrar o crescimento dos diferentes lados, oferecer conteúdo relevante e recompensatório, e possuir um sistema de pareamento eficiente de forma a reduzir os custos de busca sendo esse o fator crítico ao sucesso da plataforma (ROCHET; TIROLE, 2003; HAGIU, 2009).

Com base na pesquisa documental no blog e no site da empresa em adicional a busca no site *google search*, não foram encontrados desenvolvedores externos ou parcerias específicas ao funcionamento da plataforma, apesar do expressivo quantitativo e da relevância das empresas parceiras citadas no site da empresa, não é especificado o tipo de parceria que ocorre e nem a frequência.

Porém, ainda em relação aos participantes, o crescimento da base de clientes do Nubank tem sido destaque no setor, com o número absoluto de clientes dobrando em 2020 no comparativo com o ano anterior, face à adição diária de 41 mil clientes a base (NUBANK, 2021), o que também denota preocupações por ser o equilíbrio do crescimento o fator de maior atenção para sobrevivência da plataforma (ROCHET; TIROLE, 2003; HAGIU, 2009).

O segundo item da arquitetura é a unidade de valor percebida na interação básica, pode-se afirmar que o acesso aos produtos e serviços financeiros com benefícios adicionais, como rentabilidade diária do saldo em conta corrente e isenção de anuidades e taxas do cartão de crédito oferecidos desde o surgimento do Banco, quando comparados aos serviços oferecidos por incumbentes, proporcionaram a forte movimentação inicial de formação de clientes. Posteriormente, a adição e complementariedade dos serviços fez com que se mantivesse o ritmo acelerado de crescimento (NUBANK, 2021). Presume-se assim que a unidade de valor buscada

pelos clientes do Banco está relacionada a melhoria de serviços tradicionais com diferenciais não equiparados pela concorrência incumbente gerando ganhos incrementais.

O último item de avaliação da interação básica, os filtros utilizados para entregar maior assertividade ao sistema, são compostos por mecanismos como algoritmos de resposta e usam, ao menos, inteligência artificial, *big data* e *analytics*, em diferentes processos operacionais, administrativos e de relacionamento por meio dos canais digitais (ROGERS, 2016). No caso NuBank, os filtros são processos internos, aos quais não foi possível obter comprovação de uso com base somente na pesquisa documental. Entretanto, presume-se que são praticados devido ao relato dos clientes que tem seus pedidos negados ou recebem diferenciações nos prazos e limites de operação. Informações publicadas por candidatos a clientes, nas próprias seções de comentários das redes sociais do Banco dão conta da impossibilidade de previsão e entendimento dos critérios de aceitação de clientes e análise de crédito.

O elemento seguinte de análise é a **disrupção em plataforma**, de acordo com Parker, Alstyne e Choudary (2018), para causar mudanças significativas com base em inovação, as organizações em plataforma podem atuar na reintermediação ou na agregação de mercados, sendo estes os itens de análise.

Na reintermediação, a empresa entrega maior eficiência em processo de intermediação que já é praticado no mercado, já na agregação, as plataformas fazem o papel de integrar partes do mercado, unindo elementos que antes se encontravam dispersos (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Assim, em relação a aderência do elemento disrupção em plataformas no modelo, a classificação tem como referência a substituição de organizações, com a reintermediação de serviços por um fornecedor mais eficiente quando comparado aos canais anteriormente oferecidos (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018). Para tal, o Banco proporcionou serviços ao consumidor que eram exclusividade dos incumbentes bancários, como conta corrente e cartão de crédito, mas implementou diferenciais importantes como rendimento diário do saldo em conta e isenção total de anuidade do cartão, destravando fontes de valor que não eram oferecidas por outras empresas e não puderam ser igualadas em um primeiro momento, construindo um diferencial competitivo sustentável (BARNEY, 1991).

Para o item de análise agregação de mercado, que tem sido utilizado por *fintechs*, *marketplaces* e bancos digitais, como o Banco Inter, a estratégia do Banco não revelou, com base na análise dos canais, intenção de compor marketplaces ou intermediar transações de terceiros em sua plataforma, contando com uma quantidade ainda limitada de atores agregando funções e serviços ao Nubank. Parece necessário aumentar a diversificação de maneira que a

intermediação torne a plataforma essencial ao usuário, com o custo de abandoná-la sendo considerado alto por clientes e fornecedores, e o valor criado de difícil reposição em outra plataforma (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2006).

Ainda assim, o Banco trouxe um modelo de negócios com a mentalidade do modelo de das plataformas, ou seja, centrado no cliente e com uso de tecnologia de dados, típico de *startups* (ROGERS, 2018), o que constituiu um direcionador para empresas que sucederam, como afirma-se em momento posterior nesse trabalho.

O elemento seguinte de avaliação do modelo são as estratégias adotadas no momento do **lançamento** da empresa. Dada a diversidade de formas possíveis trazidas no modelo de análise, relata-se aqui, com base nas informações levantadas, o início da operação do Banco de forma a identificar sua aderência as estratégias descritas por Parker, Alstyn e Choudary (2018), e que se constituem essencialmente em que lado da plataforma priorizar no momento inicial e se a estratégia será subjacente a atuação de uma plataforma maior.

No começo da operação do Nubank, no ano de 2014, a estratégia adotada foi incentivar o crescimento da base de usuários, o que foi feito de maneira a tornar o banco o maior exemplo de crescimento viral em plataforma no setor financeiro (NUBANK, 2021), setor visto com cautela pelo consumidor em relação a adoção e ao uso de novas tecnologias, e ao reconhecimento de organizações estreadas (GREER, 2017).

Desta forma, se considerarmos o dilema do “ovo ou a galinha”, em que as plataformas precisam definir qual lado fomentar inicialmente (EINSENMANN; PARKER; ALSTYNE, 2007), a escolha feita pela instituição foi incentivar o aumento da base de clientes de maneira a fortalecer o negócio e atrair parceiros para o outro lado da plataforma, reduzindo os custos de transação (ROCHET; TIROLE, 2003).

O fato da empresa ter sido a disruptora de mercado em serviços financeiros digitais impossibilitou a estratégia de copiar uma plataforma maior ou oferecer serviços complementares (ROGERS, 2016). Assim, o aumento orgânico na base de clientes e transações obtido desde o lançamento indica que a estratégia da empresa é baseada em crescimento, e diferencia-se da estratégia de valor dos bancos tradicionais, que crescem lentamente e tem menor necessidade de reinvestimentos devido a maturidade das empresas que compõem o setor (DAMODARAM, 2006).

Na análise dos elementos de **monetização**, os itens de avaliação do roteiro contemplam três pontos que são: verificar como o valor é percebido por clientes e parceiros; a estratégia de cobrança, ou seja, como é feita a cobrança; e a amplitude da cobrança que revela quem é efetivamente cobrado (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

O item inicial, as formas como o valor é percebido por consumidores e fornecedores, revela diferentes aspectos motivadores, mas relacionados basicamente ao baixo custo e amplo acesso para realizar as transações. Os clientes têm buscado serviços mais eficientes e que não incorram nos mesmos problemas dos fornecedores tradicionais como: alto custo dos serviços; concentração bancária que reduzia a possibilidade de escolha e concorrência; lentidão na implementação de soluções tecnológicas e exclusão bancária de boa parte da população.

Ainda assim, a facilidade e a padronização de acesso a plataforma digital por consumidores não são os únicos potencializadores, outros elementos, como a diferenciação percebida nos produtos ofertados quando comparados aos oferecidos pelos bancos não digitais, podem criar novas fontes de valor para instituição (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Por outro lado, em relação ao valor percebido por produtores e fornecedores externos, o acesso ao mercado criado pela base de clientes da instituição parece ser o maior valor buscado; o crescimento acelerado e diversificado do Nubank deveria atrair potenciais parceiros e fornecedores que desejassem acesso a ampla base de dados geradas nas transações e clientes do banco para rodar suas soluções complementares por meio das APIs (TAEUSCHER; LAUDIEN, 2017), ou mesmo integrar-se a base do Banco para proporcionar meios de pagamento direto para seus clientes.

Outras ferramentas de interação proporcionadas, e que são costumeiras aos modelos das plataformas digitais, como disponibilizar conteúdo customizado, poderiam alterar a percepção de valor, mas não foi possível verificar no processo de curadoria, de forma intencional e manifesta, o acesso facilitado de um cliente a um produtor e vice-versa, não se revelando esses pontos uma fonte vantagem para percepção de valor.

Desse modo, intui-se que o desafio de proporcionar valor crescente aos diferentes tipos de usuários ao mesmo tempo em que ocorre o crescimento orgânico da instituição pode estar impossibilitando a justa captura da parcela gerada (TAEUSCHER; LAUDIEN, 2017). Como as formas de rentabilização são essenciais ao modelo possíveis subsídios aos participantes precisam trazer resultados futuros para que a prática se justifique (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Um segundo item de avaliação para o aspecto monetização é a maneira como é realizada a cobrança, no caso do NuBank e de acordo com as informações no site do Banco, esta se dá por transação efetuada na plataforma ou serviço utilizado, o que tem se mostrado uma tarifação mais justa no comparativo com bancos tradicionais, os quais realizam cobranças de pacotes de serviços que incluem funções não essenciais ou combinadas.

Por outro lado, a plataforma não utiliza métodos de cobrança adicionais como a tarifação para acesso incrementado para fornecimento de produtos *premium* ou mesmo cobrar pelo acesso a um melhor processo de curadoria, que reduza os custos de busca do usuário (HAGIU, 2016; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), o desenvolvimento de ferramentas adicionais que otimizassem a experiência do cliente, chamada jornada do usuário (MCGONIGAL, 2012), poderia diversificar receita e segmentar o mercado de atuação.

O terceiro item de avaliação no aspecto da monetização da plataforma diz respeito a amplitude da cobrança realizada, ou seja, a quem cobrar pelo serviço. Nesse caso a plataforma optou por não subsidiar nenhum lado, efetuando cobrança universal em sua base de clientes, em contraponto a negociação praticada nos bancos tradicionais por meio do relacionamento dos clientes com o gerente comercial. A sensibilidade dos usuários ao preço faz com que o processo de captura de valor em uma plataforma ocorra de forma considerada justa por quem paga (ROCHET; TIROLE, 2003; HAGIU, 2009, PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), nesse aspecto, os bancos digitais possibilitam acesso aos mais variados tipos de clientes, tornando os bancos tradicionais cada vez mais irrelevantes para as classes econômicas inferiores.

Para o elemento **grau de abertura** da plataforma, considera-se como item de avaliação a gestão e o patrocínio da plataforma (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), ou seja, quem são responsáveis pela operação e quem arca com os custos decorrentes, nota-se no caso de estudo um modelo fechado, em que a gestão e patrocínio se deram por empreendedores, com sucessivas rodadas de investimento posteriores, que ainda ocorrem e, não caracterizou até o presente momento, mudança de propriedade ou controle.

O Banco também não optou por realizar o IPO com abertura de capital em bolsa de valores, até o momento da realização deste trabalho. Os dados que comprovam tais achados foram retirados das informações provenientes da própria instituição, no e-mail transcrito no Anexo 2, que aponta a intensidade das rodadas de investimento realizadas e o crescimento dos aportes, que levou o Banco a superar em dezembro de 2020, em valor de mercado, o Banco do Brasil (NUCOMMUNITY, 2021).

O outro componente da avaliação da abertura é a participação de clientes e desenvolvedores de APIs públicas e externas, como já citado não foram localizadas nos canais de comunicação da empresa informações para construção de APIs, assim como não existe campo específico para participação do cliente além dos serviços de atendimento ao cliente - SAC - e o serviço de mensagens denominado - Fale Conosco.

Assim, em relação a participação de desenvolvedores e usuários, a assertividade da interação é semelhante ao que já ocorre em instituições tradicionais. Dado o exposto, avalia-se que não foram localizadas informações que permitissem analisar elementos de abertura da plataforma de acordo com o modelo (PARKER; ALSTYNE, 2005; ZACHARIADIS; OZCAN, 2017).

No item de avaliação das ferramentas de **governança** utilizadas, canais tradicionais de fiscalização dos serviços prestados possibilitam aos clientes expressar eventuais problemas. Já em relação a auto governança, a filiação a entidades com capacidade de auto regulação como FEBRABAN e o registro no BACEN são fatores que incutem ao Banco Digital maior credibilidade e transparência. Os processos internos de governança não foram avaliados por impossibilidade de acesso as informações.

Para o item do roteiro que analisa as **métricas** de avaliação, associadas no modelo de Parker, Alstyne e Choudary (2018), as escolhas se dão em função da fase de desenvolvimento das empresas, sendo estas: *startups*, crescimento e maturidade.

Infere-se que as características do Banco, de empresa totalmente digital e com acelerado crescimento, a fariam utilizar métricas de empresas startups ou de crescimento, porém, por revelarem detalhes da estratégia corporativa, não são parâmetros possíveis de serem acessados por meio da pesquisa documental. Ainda assim, percebe-se, conforme extraído das publicações especializadas, que a instituição utiliza, ao menos, indicadores tradicionais de crescimento e receita como avaliador de suas atividades (MONEYTIMES, 2021).

Contudo, fica a indefinição de quais seriam as métricas mais adequadas em função do caso se mostrar uma *startup* de crescimento acelerado em que a percepção do real período de maturidade da organização pode ser de difícil identificação. Nesse sentido, métricas associadas as três fases de uma plataforma, ou seja, indicadores para *startups*, empresas em crescimento e empresas maduras (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), necessitariam ser utilizadas de forma a identificar qual a melhor adequação ao caso no momento atual.

Na análise do elemento **estratégias de competição**, encontram-se diversos itens de análise possíveis, como: limitação de acesso a plataforma para segmentação; inovação e captura de valor produzido externamente por clientes e fornecedores; alavancar o valor dos dados produzidos nas transações realizadas; competir por fusões e aquisições para posicionamento de mercado; absorver outras plataformas; e aperfeiçoar o design da própria plataforma (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Ao analisar a história da empresa, relatada no site da organização (NUBANK, 2021), permite-se presumir que as estratégias implementadas pelo Nubank contemplam diferentes

elementos dentre as possibilidades trazidas no roteiro de análise. A limitação do acesso para participantes (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016), por exemplo, é largamente utilizada para manter crescimento sustentável da plataforma e atrair o público-alvo, pois existem diversos relatos na comunidade do blog do banco sobre a demora de aceitação de clientes ou mesmo a recusa (NUCOMMUNITY, 2021).

Outra estratégia de competição é o estímulo a inovação (PARKER; ALSTYNE, 2005), revelada no multiculturalismo da equipe e no desenho de cargos. A busca contínua por profissionais de *data science*, construto essencial para o modelo em plataformas, também ajuda a entender o valor deste elemento na estratégia do banco.

A forma de competição por fusões e aquisições (PARKER, ALSTYNE; CHOUDARY, 2018) também não ocorreu de forma relevante, mesmo com aquisições pontuais de serviços complementares ou concorrentes, como a aquisição da corretora de valores *easyinvest*, por exemplo. Já a absorção de outras plataformas, estratégia conhecida como envelopamento (EINSENMANN; PARKER; ALSTYNE, 2008), também não ficou evidenciada na pesquisa.

Por outro lado, o item aperfeiçoamento do design com melhoria na plataforma de interação (HAGIU, 2009; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), parece ser um processo contínuo e em linha com outros bancos digitais, tendo em vista as mudanças de interface e logomarca ocorridas durante a trajetória do Banco, verificadas por meio de busca no site *google*.

Em relação ao último elemento do roteiro de análise, a **política de regulamentação**, itens como restrição ao acesso; controle de precificação; e política tributária e trabalhista diferenciada ou mesmo falta destas, estão entre as maiores preocupações decorrentes do domínio imperativo e monopolístico necessário a atividade das plataformas (MOORE; 2016, CINGOLANI, 2016; SRNICEK, 2017; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Desse modo, elementos já mencionados como falta de clareza na seleção de clientes e no estabelecimento de limites de operações de crédito; além da questão da permissão de acesso aos dados por meio de APIs vinculam-se aos itens de regulamentação da atuação de empresas digitais, como o Nubank.

O enquadramento dos itens também vem ocorrendo por meio da criação de normatizações específicas, como a citada PSD2 na Europa, que garantem proteção, acesso e portabilidade de dados bancários, assegurando que estes pertencem aos clientes e não as empresas, impulsionando a portabilidade bancária prevista no *open banking*, e a General Data Protection Regulation (BROADSKI; OAKES 2017) que inspirou a proteção de informações na legislação brasileira, onde os dados gerados nas operações digitais se vinculam diretamente a privacidade e segurança já garantidos pela Lei de Acesso a Informação Nº 12.527/2011 e a Lei

Geral de Proteção de Dados Pessoais N° 13.709/2018. Dessa forma, não se verifica risco específico, ocorrendo aqui a aplicação da mesma legislação referente as atividades bancárias para os casos de instituições financeiras incumbentes.

Também não foi localizada, em consulta no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), nenhum processo aberto por manipulação potencial de consumidores e mercados, concorrência desleal ou concentração de mercado por autoridades competentes.

Já em relação à segurança trabalhista do empregado, por ser instituição filiada à FEBRABAN, equiparam-se neste caso os direitos do funcionário do bancário tradicional.

Após a descrição dos elementos em plataforma propostos no modelo de Parker, Alstynne e Choudary (2018), aplicados ao caso da empresa Nubank, a próxima subseção traz a análise SWOT da empresa.

5.1.3 Análise SWOT do NuBank

No sentido de realizar uma análise dos casos que contemple os fatores de influência do fenômeno, optou-se pela realização de análise SWOT dos bancos digitais pesquisados, de forma a estender compreensão do panorama estratégico e competitivo no campo das finanças digitais para construção do *framework*.

A análise SWOT é uma ferramenta de avaliação dos fatores competitivos externos e internos de uma organização, tendo sido inicialmente aplicada na Universidade de Stanford (1960), é uma matriz estratégica que traz pontos fortes e fracos de uma organização, além de oportunidades e ameaças, adotando abordagem avaliativa que contempla um panorama tanto interno quanto externo.

Para conhecer o ambiente competitivo dos bancos digitais no Brasil optou-se por adicionar subseção com a análise SWOT individual das empresas, com base na percepção trazida pela pesquisa documental e pelas análises de perfil e dos elementos, de forma a traçar um amplo panorama e possibilitar a posterior comparação dos casos e contribuir na elaboração do *framework*.

Deste modo, realiza-se a análise SWOT com a avaliação dos elementos do ambiente interno e externo do Nubank, em suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Verifica-se que, iniciando pelo ambiente interno, a organização colhe os frutos de ter sido a pioneira, construiu uma marca forte e identificada ao segmento em que atua, posteriormente ampliou a atuação para diferentes países, conquistando um posto de marca global. Os investimentos

recebidos e o interesse despertado em sucessivas rodadas de capitalização, com aportes feitos por importantes players globais, atestam a posição estratégica que a empresa possui. As possibilidades incluem o aumento do portfólio de serviços oferecidos e conquista de nichos associados, como seguros e financiamentos. Porém, percebe-se que não ocorreu diversificação de serviços e produtos oferecidos, assim como as parcerias estabelecidas não indicam incentivo a maior abertura da plataforma. Os pontos fracos também incluem a dependência digital e a experiência incompleta pela limitação de produtos.

Para a análise do ambiente externo, as oportunidades são reflexo de fatores associados que perpassam a inclusão digital corrente, como a disseminação do uso de aparelhos conectados, a migração de canal do cliente dos consoles e computadores para os *smartphones e tablets*, o aumento da rede de cobertura de internet no Brasil com melhoria de serviços. As ameaças trazem a possibilidade de entrada de novos concorrentes ou da construção e posicionamento de marca por outros bancos desafiantes, é necessário contínuo investimento em lembrança de marca para reforçar posição, assim como o aumento do conhecimento geral da população sobre recursos tecnológicos e segurança digital para maior aceitação de uso dos produtos financeiros digitais como contas correntes, seguros e investimentos, assim como atenção as possíveis novas regulamentações para o setor e impostos sobre transações digitais. O Quadro 35 esquematiza os pontos da análise SWOT da empresa.

Quadro 35: Análise SWOT do case Nubank

Análise SWOT		Case: NuBank
Ambiente Interno	Forças	Pioneirismo; maior banco digital independente do mundo; marca reconhecida; serviços e produtos gratuitos e acessíveis; investimentos recebidos;
	Fraquezas	Experiência bancária incompleta; dependência do digital; limitação de produtos e serviços oferecidos, falta de tradição no setor
Ambiente Externo	Oportunidades	Inclusão digital da população; migração de canal do cliente bancário para o digital; adoção de <i>devices</i> conectados; maior capacidade de expansão
	Ameaças	Baixa confiança no digital; parcela da população não incluída; forte e crescente concorrência; setor não consolidado; regulamentação em desenvolvimento

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

A análise acima revela pontos fortes associados ao *timing* de entrada do banco no mercado, sendo recompensado pelo seu pioneirismo com o reconhecimento de sua marca como referência de sua atividade, a inclusão digital em curso é oportunidade para a organização se

consolidar como maior *case* em serviços bancários digitais, mas precisa superar problemas de desconfiança e falta de acesso de parte da população em relação aos canais de tecnologia onde opera (FEBRABAN, 2019), e ainda uma forte, crescente e diversificada concorrência (RADAR FINTECHLAB, 2019).

5.1.4 Resumo da análise: NuBank

Para facilitar o entendimento das seções de análise anteriores e trazer uma visão que englobe a sequência realizada, o Quadro 36 resume, para o caso da NuBank, as três diferentes análises executadas, em seus principais pontos.

Quadro 36: Resumo da Análise para o *case* NuBank

Análises	Case: NuBank
Perfil	Banco exclusivamente digital, capital fechado, pioneiro no segmento, trouxe novo conceito para o setor, força da marca, comunidade atuante (Nucommunity), empresa de crescimento
Aderência aos Elementos do Modelo em Plataforma	Facilidade de adesão, padronização de acesso, reintermediador de mercado, pouca divulgação das APIs, baixa abertura da plataforma, valor percebido por diferenciação de produtos e serviços, monetização por transação e cobrança universal para todos os clientes
SWOT	Força do pioneirismo e da marca digital Fraqueza da limitação de produtos e serviços
	Oportunidade de expansão de portfólio Ameaça no aumento da concorrência e alteração na legislação

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O Quadro 36 mostra um Banco que é exclusivamente digital, aproveitou o *timing* da operação e o momento inicial da transformação digital no setor para, como pioneiro conseguir criar força da marca. Porém, pelo levantamento no site da empresa e nas informações recebidas para a pesquisa, não foi constatado que, em momento posterior ocorreu a diversificação necessária de produtos, assim como os efeitos positivos de rede indiretos necessários a uma plataforma não foram devidamente fomentados, conforme o caso da ausência das APIs (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018). A força e diversidade da concorrência, em um setor em consolidação pode marcar o início de um período mais difícil para a instituição que não consegue resultados financeiros satisfatórios (TECNOBLOG, 2021).

5.2 CASO 2: BANCO INTER

O próximo caso a ser analisado, conforme a ordem das etapas e elementos já apresentados, é o Banco Inter.

5.2.1 Análise do Perfil do Banco Inter

O texto a seguir foi construído a partir de informações disponibilizadas no site da empresa, na seção de Relações com Investidores, com consulta realizada em dezembro de 2020.

O Banco Inter foi fundado em 1994, em Belo Horizonte, com o nome de Intermedium Financeira, passando a se chamar Banco Intermedium a partir de 2008, e finalmente Banco Inter em 2017. O Banco era ligado a uma tradicional construtora mineira, configurando o caso com uma origem diferente dos outros bancos estudados nesta pesquisa, constituindo parte de um grupo empresarial até o ano de 2002.

No período situado entre 1999 e 2002 a empresa operava somente com crédito consignado, mas em 2007 passou a operar com financiamento imobiliário, atingindo no ano de 2008 a condição de banco múltiplo. No ano de 2012 passa a oferecer carteira de seguros e constituiu um grupo financeiro, denominado Grupo Inter. No ano seguinte ocorreu a autorização do Banco Central e da Comissão de Valores Mobiliários para operação da Corretora e Distribuidora de Valores Mobiliários.

No ano de 2015, uma mudança de estratégia ocorre com a entrada no varejo bancário, inicia-se assim a oferta de conta corrente digital com isenção total de tarifas e uma plataforma integrada completa de serviços financeiros, adequando-se ao modelo de negócios com elementos das plataformas e entrando na competição dos bancos digitais.

No ano seguinte iniciam-se as operações de câmbio e a oferta de cartões múltiplos, o Banco encerra o ano com mais de 80 mil clientes e 600% de crescimento em relação ao ano anterior. Em 2017 ocorre o reposicionamento da marca com a mudança de nome para Banco Inter; nome simples, curto e moderno, de acordo com o site da instituição. O ano é encerrado com mais de 370 mil correntistas, crescimento de 460% em relação ao ano anterior. A Figura 14 mostra a logomarca atual da instituição.

FIGURA 14: Logomarca Banco Inter



Fonte: Site da Instituição (2021)

Com a adoção do *Amazon Web Services* (AWS), em 2018, o Banco se torna o primeiro da América Latina a ter seus servidores operando em sistema *Cloud*. Desta forma, incorpora importante construto tecnológico ao modelo de negócios e utiliza uma tecnologia de armazenamento que ganha escala conforme a atividade cresce e reduz custo de operação própria, em linha com a operação em plataforma que é leve em ativos e possui custo marginal reduzido (ROGERS, 2016).

Em abril de 2018, o Banco faz sua oferta pública inicial de ações ou IPO, sigla para Initial Public Offering na Bolsa de Valores de São Paulo, a B3, tornando-se o primeiro banco digital brasileiro de capital aberto e passando a reportar seus resultados nos critérios estabelecidos para empresas listadas em bolsa no Nível 2, com ocorrência de auditorias e obediência aos correlatos padrões de governança, conforme demandado em tal classificação. O Banco encerra o ano com uma carteira de mais de 1,4 milhão de correntistas digitais.

Em 2019, o Banco continuou aumentando seu portfólio e presença como grupo financeiro, com a ampliação das ofertas de produtos e serviços, em importante parceria com um *player* do setor de seguros e consórcios. Em oferta subsequente de ações, processo conhecido como *follow on*, que coloca novo lote de ações a disposição dos investidores aumentando o *free-float*, ou seja, o percentual total de ações em poder do público, o Banco recebeu aporte do maior investidor em tecnologia do mundo, a multinacional japonesa do setor de telecomunicações e tecnologia, a Softbank.

Sob o ponto de vista da estratégia do modelo de negócios, a empresa tornou-se um *market place* financeiro com a ampliação das ofertas na plataforma do Banco, por meio de parcerias com fornecedores externos e, em especial, com o lançamento da plataforma de compras SuperApp, que oferece produtos financeiros e não financeiros. Como decorrência constituiu um programa de recompensa e *cashback* com possibilidade do cliente recuperar parte

do valor gasto, por meio de reembolso. O Banco encerra o ano de 2019 com cerca de 4 milhões de correntistas.

Ao final do ano de 2020, o Banco possuía mais de 8 milhões de correntistas, tendo crescido mais de 100% em abertura de contas na comparação dos números do ano de 2020 com o período de 2019, de acordo com o Blog do RI Banco Inter (2021), tornando-se mais um exemplo de crescimento viral no setor digital financeiro. Desde então, com base no preço das ações em abril de 2018 quando ocorre o IPO, os papéis valorizaram 920% no comparativo com o preço de fechamento em 31 de dezembro de 2020 (ADVFN, 2021).

5.2.2 Análise de aderência ao modelo em plataforma do Banco Inter

Seguindo o modelo de análise de Parker, Alstynne e Choudary (2018), com os respectivos elementos, itens e categorias analíticas, revelados no Quadro 33, será analisada a aderência ao modelo em plataforma do Banco Inter.

Assim, as primeiras considerações recaem sobre o elemento **efeito de rede** que é traduzido nos itens: adesão descomplicada, curadoria eficiente e no desenvolvimento e incentivo ao uso APIs. Foi percebido, por meio de consulta ao site do Banco, que o Inter conta com processo semelhante de adesão para todos os clientes em suas plataformas, não incorrendo em diferenciação por segmento, renda ou qualquer outra forma explícita de agrupar clientes, proporcionando assim forma semelhante de adesão descomplicada ao encontrado nos concorrentes. Entretanto, tal como percebido no caso do Nubank, o acesso universal com posterior seleção dos cadastros efetuados pode ser entendido como uma forma de adesão descomplicada, mas o processo de aceitação e análise de crédito não é verificável.

Já em relação ao desenvolvimento de APIs públicas ou externas, o Banco proporciona abertura ampla de sua plataforma, com a possibilidade de cadastro de APIs por meio de códigos certificadores que atestam identidade do desenvolvedor externo, favorecendo os efeitos de rede e o aumento exponencial de parceiros e fornecedores, tal como corroboram os autores Zachariadis e Ozcam (2017) e Einsenmann, Parker e Alstynne (2008). O próprio Banco fornece um roteiro para facilitar o cadastro das APIs em seu sistema, por meio do tópico de ajuda do site: como cadastrar uma API, que é explicado em etapas e incentiva o desenvolvimento. (BANCO INTER, 2021).

Para os processos de curadoria eficiente relacionados a maior assertividade (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016), objetivando os efeitos de rede, foi observado que acontecem

de maneira interna e não são divulgados, não existindo a possibilidade de acesso por documentos públicos.

Para os itens de análise do elemento **arquitetura** da plataforma: clientes, unidade de valor e filtro, (HAGIU, 2009; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), verificou-se que seguiam os modelos de interação básica semelhantes às outras instituições bancárias digitais. No entanto, em 2019, o Banco lançou o Super App em um movimento para ampliar serviços e oferecer uma experiência completa. Os correntistas do Banco ao utilizar o aplicativo podem acessar variados produtos e serviços financeiros fornecidos por parceiros externos, característica esperada no funcionamento de uma plataforma de múltiplos lados, assim como acessar um portfólio variado de serviços, com possibilidade de pedir refeições, reservar assentos em restaurantes ou comprar entradas para eventos, proporcionando experiência e valor adicional e aumentando a força de intermediação demandada para o sucesso da plataforma

Na interação básica da arquitetura os clientes são os diversos tipos de usuários da plataforma, entre fornecedores, desenvolvedores externos e parceiros de negócio nos mais variados setores, devido a diversificação da oferta por meio do Super App. Dentre estes parceiros do Banco estão grandes varejistas como Nike, Natura, Carrefour, Drogasil e Sem Parar. As empresas citadas agregam serviços e soluções, aumentam a força da plataforma e o conhecimento do público em geral sobre a empresa.

Já a unidade de valor é percebida no fornecimento de diferentes produtos e serviços em um mesmo ambiente digital, mas também se traduz no acesso e em soluções típicas de *startups* como o uso de tecnologias (PARKER; ALSTYNE, 2005). Por envolver maior quantidade de atividades, os filtros são direcionados para respostas em um ambiente de maior variabilidade de atuação e possibilidades, necessitando maior assertividade de resposta. A estruturação dos dados dos clientes pode permitir a oferta de produtos conforme as melhores condições bancárias e financeiras dos clientes, pois todos se dispõem em uma mesma base.

Em relação ao elemento **disrupção**, a empresa posiciona-se como agregadora de mercados (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), ampliando sua atuação para setores diversos como alimentação, transporte e entretenimento. A quantidade de parcerias estabelecidas revela que a estratégia da agregação de mercado, combinada com a reintervenção eficiente amplia a base de clientes e o interesse pelos serviços da empresa.

No elemento estratégia de **lançamento**, o Banco Inter surgiu a partir da evolução de empresa que já existia no mundo físico, assim, a estratégia adotada inicialmente não foi buscar o crescimento viral, típico de um lançamento, mas o crescimento da base de usuários causado em boa medida pela diversificação dos serviços com complementariedade, o que se comprovou

com as parcerias e o lançamento de empresas do próprio grupo financeiro em segmentos como seguros, financiamentos e valores mobiliários, relatadas no site do Banco na seção Nossa História.

Se, como afirmado por Rogers (2016), um fator essencial ao lançamento de plataformas, é planejar o crescimento viral desejado, e que esse crescimento, apesar de acentuado deve ser na medida do possível, dirigido por meio de estratégias, o Banco parece guiar sua evolução com critérios definidos, o que vai ao encontro do que é esperado para empresas de capital aberto, em especial no segmento financeiro.

Também essencial ao modelo, o processo de **monetização** é apontado por estudiosos do tema de plataformas como o fator para o sucesso e sobrevivência de uma organização (ROCHET; TIROLE, 2003; HAGIU, 2009; ROGERS, 2016; TAEUSCHER; LAUDIEN, 2017; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018). Para rentabilizar sua atividade uma organização pode aplicar diferentes formas de tarifação no sentido de adequar a forma de cobrança ao serviço ou produto oferecido. Assim, verificou-se que como estratégia de precificação para o Banco Inter, as cobranças são realizadas a partir do consumo de produtos e serviços. Não foi constatada, no site e no blog da instituição, a precificação por acesso.

O valor percebido na plataforma por produtores e fornecedores ocorre pelo acesso ao mercado (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), mas também pela diversificação de parcerias que visam proporcionar uma experiência mais completa ao consumidor na plataforma, nesse caso, a larga e diferenciada base de parceiros e fornecedores causa aumento de clientes. Ser assertivo em relação a unir clientes e parceiros é um desafio mais complexo, para que os clientes encontrem o que procuram e os fornecedores consigam acessar o público certo otimizando esforços, a curadoria de unir os pontos da transação requer maior eficiência em seus processos (HAGIU, 2009). No caso do Banco Inter que possui oferta ampliada de produtos, o desafio de estruturar os dados e oferecer maior valor não é evidenciada, com a instituição operando na segmentação de clientes de forma similar aos bancos tradicionais, com análises de perfil de investidor que são obrigatórias pela CVM.

O **grau de abertura** da plataforma, como já mencionado, fica evidenciado com a própria empresa atuando e auxiliando os desenvolvedores externos que desejarem integrar-se a sua plataforma, por meio da facilitação na seção, como cadastrar uma API (BANCO INTER, 2021). A estratégia é adequada ao conceito das plataformas que ambicionam se colocar na posição de intermediário de confiança para um público disperso no mercado, o que pode significar conquistar posição competitiva vantajosa e durável (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Os processos de **governança** são convergentes com as normas de auto regulação da FEBRABAN, a qual o Banco é associado, possuindo ainda registro no Banco Central. Como mencionado anteriormente, para os critérios de governança estabelecidos nesta pesquisa, a filiação a FEBRABAN revela a implementação de critérios mais rígidos e definidos, trazendo maior segurança e previsibilidade para os participantes da plataforma, face a similitude das exigências e legislações quando comparadas aos bancos tradicionais, somado ao fato da mencionada abertura de capital e classificação em segmento de governança.

Em relação as **métricas** de avaliação e desempenho, o Banco Inter, por ser originário de uma instituição física, necessitou absorver métricas tradicionais da atuação das plataformas. Como as métricas de desempenho são informações internas, pode-se somente intuir que o desafio deve ter sido a compatibilização não só da mudança de meio, do tradicional para o digital, com também das necessidades de acompanhamento que passaram de uma empresa madura em meio físico para uma *startup* de crescimento, caminho contrário ao mais comumente observado na literatura e na atuação do modelo, segundo Parker, Alstynne e Choudary (2018),

As **estratégias de competição** identificadas no Banco Inter, buscam a ampliação da base de clientes e serviços, assim como a divulgação das parcerias estabelecidas, conforme relatado na seção Viver é Inter, do blog da empresa, na matéria: Chegou o Super App do Inter (2019). O Banco não efetuou fusões e aquisições impactantes e nem absorveu outras plataformas relevantes, no processo de envelopamento (EINSENMANN; PARKER; ALSTYNE, 2008).

Já o aperfeiçoamento do design ocorre por inclusão de canais e criação de novas interfaces, como o Super App. Nesse caso, o desafio se mostra em integrar as diferentes modalidades de atuação da empresa de forma a rentabilizar a operação do grupo.

Por fim, no último elemento de análise, a **política de regulamentação**, a empresa obedece a mesma legislação imposta aos atores tradicionais do setor, com entidades de auto regulação, como a Febraban, da qual a empresa é associada, indicando padrões a serem seguidos e observando a evolução e discussão de pautas associadas a tributação digital e a leis específicas, tal como recomenda Broadsky e Oakes (2017), para a atividade bancária em ambiente digital sendo criadas em outras partes do mundo.

Ressalva-se o fato de que a integração de diferentes atividades pode trazer responsabilidades subsidiárias e elevar o risco regulatório para a organização, fato semelhante ocorre com a política tributária que, em relação aos domínios da transformação digital, se encontra em pleno debate com a adoção de medidas de controle da atividade (MOORE, 2016; CINGOLANI, 2017; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018). Já com relação a segurança

e privacidade das informações coletadas pela plataforma, a Lei de Acesso a Informação e a Lei Geral de Proteção de Dados são os principais marcos que dispõem sobre as normas regulamentadoras da atividade no Brasil, obedecidos também neste caso.

Não foram, a exemplo do caso anterior, localizados processos de manipulação de mercado ou quaisquer outras práticas desleais, no que se refere a processos do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE).

A seguir é apresentada a Análise SWOT da empresa com base em informações extraídas das análises realizadas.

5.2.3 Análise SWOT do Banco Inter

Nesta seção, tem-se a análise SWOT com a avaliação dos elementos dos ambientes interno e externo do Banco Inter, em suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

Verifica-se que, pelo ambiente interno foi possível perceber uma maior diversificação de serviços e produtos oferecidos, assim como as parcerias estabelecidas indicam incentivo a abertura da plataforma. Já os pontos fracos incluem a dependência digital e o fato de não ter a mesma força de marca do caso anterior, por não ter sido o pioneiro ou disruptor deste mercado, e nesse sentido, necessitar comunicar seus diferenciais e formar comunidade.

No ambiente externo, as oportunidades são reflexo de fatores associados a inclusão digital corrente, a disseminação do uso de aparelhos conectados, a migração de canal do cliente dos consoles e computadores para os *smartphones e tablets*, e o aumento da rede de cobertura de internet no Brasil com melhoria de serviços. No tocante as ameaças, é necessário contínuo investimento em tecnologia, aumento do conhecimento sobre recursos tecnológicos e segurança digital na população para maior aceitação de uso dos produtos financeiros digitais, como contas correntes e investimentos, assim como estabelecer outros diferenciais competitivos que superem a forte concorrência em um setor ainda em consolidação. O Quadro 37 esquematiza os pontos da análise SWOT da empresa.

Quadro 37: Análise SWOT do *case* Banco Inter

Análise SWOT		Case: Banco Inter
Ambiente Interno	Forças	Diversificação; incentivo aos APIs; experiência no campo bancário; conveniência; alcance
	Fraquezas	Não é o disruptor, apenas produziu inovação incremental; não conseguiu diferenciação; falta de identidade
Ambiente Externo	Oportunidades	Inclusão digital da população; melhoria da infraestrutura tecnológica no Brasil; novos hábitos do consumidor com a adoção de <i>devices</i> conectados e menor resistência a novas marcas e tecnologias
	Ameaças	Baixa confiança no digital; parcela da população não incluída; forte e crescente concorrência; setor não consolidado; regulamentação em desenvolvimento

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021)

Após a realização das três análises deste caso e para facilitar o posterior comparativo dos três casos de banco digital, a seção 5.2.4 coloca os principais pontos das análises do Banco Inter.

5.2.4 Resumo da Análise: Banco Inter

O Quadro 38 ilustra os principais pontos dos três blocos de análises realizados para o caso do Banco Inter.

Quadro 38: Resumo da Análise do caso Banco Inter

Análises	Case: Banco Inter
Perfil	Capital aberto na B3; mais antigo; único banco com servidor totalmente em nuvem
Aderência aos Elementos do Modelo em Plataforma	Incentivo ao uso e desenvolvimento de APIs; diversificação de produtos em um mesmo <i>marketplace</i> ; monetização por consumo de produtos; parcerias pontuais; inovação incremental e não disruptiva, como agregador de mercado
SWOT	Força da diversificação de produtos, abertura da plataforma e do capital no mercado financeiro Fraqueza na criação de identidade da marca
	Oportunidade nos novos hábitos do consumidor Ameaça no aumento da concorrência e alteração na legislação

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

A seguir serão apresentadas as análises individuais do último caso de estudo, referente ao C6 Bank.

5.3 CASO 3: C6 BANK.

Seguindo a mesma sequência de análises adotada para os outros casos de estudo, a seguir é apresentada a análise do perfil do C6 Bank, seguida pela apresentação dos elementos do modelo adotado na pesquisa.

5.3.1 Análise de Perfil do C6 Bank

A consulta as informações do site do banco - www.c6bank.com.br - possibilitou a construção do texto a seguir. O C6 Bank é um banco digital brasileiro fundado em 2018 por executivos com experiência no setor bancário tradicional, sendo o mais recente entre os casos de estudo.

A empresa intitula-se como um Banco completo, agrega uma grande quantidade de produtos em sua plataforma oferecendo, por meio de um único canal, conta corrente digital para pessoa física e MEI, cartão de crédito com programa de recompensas Átomos, Cartão de Crédito *Carbon* com programa de fidelidade, conta internacional em dólar e euro, C6 TAG de pedágio e estacionamento, plataforma de investimentos, máquina de pagamentos C6 Pay, conta pagamento e serviços para Pessoa Jurídica. A Figura 15 mostra a logomarca atual do C6 Bank.

FIGURA 15: LOGOMARCA C6 BANK



Fonte: Site da Instituição (2021)

Como diferenciais a oferta tradicional, o C6 Bank não cobra por saques efetuados, oferece rentabilidade diária do saldo em conta corrente, maquininha de cartão para soluções em

pagamentos e conta para Pessoa Jurídica. Além disso, fazem parte da plataforma outros produtos não diretamente relacionados ao mercado bancário como a *C6 Travel* que oferece produtos e serviços turísticos, a Conexão C6 que proporciona consultorias empresariais e, ainda, a iniciativa de um HUB de startups chamado OPP, constituindo assim uma gama diversa de produtos e serviços em diferentes setores.

Constata-se que mesmo o Banco tendo adotado parcerias pontuais com corretoras de valores e operadoras de telefonia, por exemplo, de forma a diversificar e complementar seu portfólio de ofertas, são as iniciativas próprias que sobressaem trazendo inovações incrementais ao verificado no mercado e destravando novas fontes valor.

Vale ressaltar que a empresa não abriu capital na bolsa de valores e tem adotado campanhas agressivas de *marketing* e divulgação de seus produtos, em especial aqueles que ainda não apresentam oferta similar pela concorrência, como o C6 TAG.

5.3.2 Análise de Aderência ao Modelo em Plataforma do C6 Bank

Seguindo o modelo de análise de Parker, Alstynne e Choudary (2018), serão apresentados os elementos do modelo iniciando a análise pelos itens referentes aos **efeitos de rede**: adesão descomplicada, curadoria eficiente e no desenvolvimento e incentivo ao uso de APIs.

Sobre o primeiro item, o C6 Bank promove efeitos direto positivos que se dão pela facilidade de adesão a diferentes produtos em adicional ao fato da diversidade oferecida ser realizada em um único canal.

Com relação as APIs públicas e de parceiros (BROADSKI; OAKES 2017), não foi localizada ferramenta que auxilie ou facilite a atuação de desenvolvedores externos. Já os processos de curadoria eficiente são influenciados pela diversidade de produtos oferecidos, representando um desafio maior para empresa compatibilizar a variabilidade de informação gerada em sua plataforma, assim como o processo pode depender do nível de abertura da plataforma do parceiro e acesso a tais informações para funcionar adequadamente.

Em relação a interação básica da **arquitetura** da plataforma do Banco, a oferta atinge clientes pessoas físicas e MEIs, assim como *web banking* exclusivo para pessoas jurídicas. Atendendo a diferentes tipos de clientes, o ecossistema criado envolve um número maior de parceiros de negócio e fornecedores que fazem parte da plataforma de clientes da empresa.

Nesse sentido, há demanda por diferentes filtros para respostas eficientes, na medida em que os clientes são segmentados de forma mais clara que em outros bancos digitais. Esse ponto

remete à oferta bancária tradicional, trazendo diferenciação para a oferta de cartões de crédito com diferentes tipos de recompensa, assim como conta internacional em dólar e euro e cartão C6 CARBON, que propicia um programa de fidelidade diferenciado como nas instituições financeiras do segmento *private*.

A possível **disrupção** causada pela plataforma do Banco se relaciona com o item de análise de agregação de mercado, a partir dos diferentes serviços e produtos oferecidos em um vasto portfólio que é intermediado em plataforma unificada, ou seja, não se traduz em criação de novos nichos e mercados, mas na reunião de atores que se encontravam dispersos em diferentes ambientes (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Por outro lado, a reintermediação também ocorre com a tentativa do banco de se firmar como intermediário de confiança mais eficiente para vários serviços (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), como câmbio e viagens diretamente associados a conta, alterando a concorrência e ampliando o campo do setor de agências de viagens e sites de turismo, por exemplo.

No item estratégia de **lançamento**, o C6 BANK optou por publicidade e exposição de marca, incluindo investimentos em patrocínios e apoios. Existem produtos que não possuem similares imediatos, como os TAGs de pedágio, e são divulgados na busca de visibilidade que gere o crescimento necessário para ativar os efeitos de rede, nesse caso de forma viral (ROGERS, 2016).

A **monetização** da atividade pode ter diferentes fontes de receita (TAEUSCHER; LAUDIEN, 2017) obtidas pela digitalização dos serviços em plataforma única, que traz redução do custo marginal. Situando as análises na percepção de valor, como ocorre a cobrança e quem é cobrado, ou seja, estratégia e amplitude da cobrança (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), temos no primeiro que a percepção de valor no objeto de estudo é decorrente da conveniência, alcance e velocidade no acesso dos clientes a essa vasta gama de produtos a partir de uma plataforma única. A estratégia troca a obtenção de receita tarifária por receita de serviço, ou seja, ao invés de cobrar por acesso, como em pacotes de serviço bancários tradicionais, o Banco cobra pelo que foi efetivamente consumido ou contratado, otimizando valor para seu cliente.

Em relação a amplitude de cobrança, a segmentação leva a aplicação de tarifas diferenciadas de acordo com a escolha de produtos feita pelo cliente dentro do portfólio, não sendo verificados subsídios para nenhum tipo de cliente. Percebe-se aqui a prática da cobrança por consumo ou contratação de produtos, não havendo cobrança de acesso, o que desencorajaria o desenvolvimento e o uso da plataforma.

A **abertura** da plataforma não parece incentivar de forma clara o desenvolvimento de APIs, não podendo afirmar que trata-se de uma plataforma aberta. Pelos dados coletados no site e em pesquisa por APIs do banco, não foram encontrados tutoriais, manuais, fóruns de participação e comunidades, ou quaisquer outros tipos de ferramentas de apoio às APIs. Com a diversidade de soluções oferecidas e de acordo com o modelo de Parker, Alstynne e Choudary (2018), em algum momento é esperada maior abertura para acomodar os usuários que precisam de soluções integradas. Por outro lado, o *hub* da empresa para *startups*, chamado OPP, incentiva o desenvolvimento de APIs nas incubadas (STARTUPI, 2021).

Na avaliação dos instrumentos de **governança**, novamente descartados os processos internos e não verificáveis por meio de pesquisa documental, a empresa pratica padrões de governança que convergem com as exigências do setor, possuindo registro no Banco Central e sendo associado FEBRABAN, o que a coloca alinhada às práticas de governança exigidas no setor financeiro brasileiro.

Para avaliação das **métricas** de desempenho, que no modelo acompanham o estágio em que se encontra a empresa, o C6 Bank parece ser um caso clássico de *startup* de crescimento (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), fato que converge seus indicadores para necessidade de gerenciar a liquidez da plataforma, ou seja, o grau de assertividade das transações realizadas quando compradas as tentativas totais e a segurança das transações digitais realizadas.

As **estratégias de competição** se alinham ao crescimento acelerado e ampliação da base de clientes, não tendo sido observada fusão ou aquisição relevante e nem envelopamento de outras plataformas (EISENMAN, PARKER, ALSTYNE, 2008).

O item de avaliação aperfeiçoamento do design possui a relevância característica das empresas digitais, a presença ampla em redes sociais e as variadas formas oferecidas de contato evidenciam a necessidade de prover experiência de canal único e minimizar os pontos de atrito no processo, ofertando design claro e simples (HAGIU, 2009).

Os fatores de riscos associados a **política de regulamentação** (MOORE; 2016, CINGOLANI, 2017; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018) podem, nesse caso específico, trazer maior incerteza do que nos casos anteriormente analisados por conta da diversidade de atividades envolvidas. Ao integrar viagens e operações de câmbio, por exemplo, a empresa adiciona diferentes fatores de risco a sua atividade como variação de moedas e até mesmo de restrições às viagens.

Após a análise de aderência dos elementos de plataforma do C6 Bank a próxima subseção revela a análise de SWOT.

5.3.3 Análise SWOT do C6 Bank

Na sequência é apresentada a análise SWOT do C6 Bank, conforme realizado nos casos anteriores.

Para o ambiente interno, a análise dos elementos revela um Banco com uma gama diversificada de produtos, que proporcionam uma experiência mais completa ao cliente, porém não tem a força de marca e reconhecimento do Nubank, além de não ser uma empresa de capital aberto como o Banco Inter, não constituindo-se ainda na referência do setor.

Nos aspectos externos, as análises refletem os mesmos elementos que proporcionam oportunidades para outros *players* do setor, com vantagem competitiva apoiada na inovação incremental e em produtos cuja oferta é igualada, em algum momento posterior. Apesar da dificuldade de atuação de uma marca nova em setor onde a tradição influencia as escolhas do consumidor, o crescimento ocorre frente a forte publicidade dos produtos e o avanço da população para adoção dos serviços bancários digitais (FEBRABAN, 2019). O Quadro 39 traz a análise SWOT do C6 Bank, encerrando as análises do último caso individual desta pesquisa.

Quadro 39: Análise SWOT do *case* C6 Bank

Análise SWOT		Case: C6 Bank
Ambiente Interno	Forças	Diversificação de portfólio; experiência completa ao cliente; não associado aos bancos tradicionais; alcance; conveniência; imagem de empresa digital.
	Fraquezas	Marca nova; não é a referência do setor.
Ambiente Externo	Oportunidades	Setor em consolidação; formou posição competitiva favorável e crescimento de market share; inclusão digital; melhoria da infraestrutura tecnológica no Brasil; novos hábitos do consumidor.
	Ameaças	Avanço da regulação; não tem a força da marca do disruptor; falta de tradição.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021)

Para facilitar a recordação dos principais pontos de análise, a próxima subseção mostra o resumo das análises do C6 Bank.

5.3.4 Resumo da Análise: C6 Bank

Assim como nos casos anteriores, o resumo das análises encerra o tratamento do caso, conforme Quadro 40.

Quadro 40: Resumo da Análise do Caso C6 Bank

Análises	Case: C6 Bank
Perfil	Banco novo; expertise dos fundadores; imagem ligada ao digital.
Aderência aos Elementos do Modelo em Plataforma	Provocar efeitos de rede pela diversificação de produtos; provocou inovação incremental e não disrupção; aplica a estratégia de reintermediação por maior eficiência, mas também agrega mercado unindo elementos dispersos.
SWOT	Força da diversificação e da identidade digital Fraqueza no reconhecimento de marca
	Oportunidade nos diferenciais de produtos que apresenta Ameaça no aumento da concorrência e alteração na legislação

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O Quadro 40 revela um banco com identidade digital, que proporciona inovação incremental em seus produtos, mesmo não sendo a referência do mercado. A plataforma atua reintermediando com maior eficiência e promovendo agregação de mercados, sua arquitetura oferece conveniência e alcance e a estratégia tem maior equilíbrio no incentivo aos diferentes lados da plataforma.

Encerradas as análises individualizadas, o próximo capítulo é composto pelas análises comparativas dos três casos de estudo.

6 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Neste capítulo do trabalho, efetuam-se as análises comparativas dos casos para explorar pontos de convergência e divergência encontrados e entender como se dispõem os modelos brasileiros de bancos digitais, conforme as questões elaboradas na pesquisa.

Dessa forma, os casos individuais analisados, mostraram que mesmo com origens e estratégias diversificadas, os bancos são aderentes a elementos essenciais do modelo em plataforma como: a criação de valor por meio de maior eficiência no modelo de negócios em plataforma; substituição de *players* ineficientes com reintermediação ou agregação de elementos dispersos no mercado (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018) e redução do custo marginal por meio da facilitação dos efeitos de rede e do crescimento viral da plataforma (ROGERS, 2016).

Porém, identificou-se que os casos, ao iniciarem suas atividades em períodos diferentes, foram construídos com base nas possibilidades e oportunidades que o ambiente externo oferecia no momento inicial ou anterior a operação, desta forma, não havia tecnologia disponível para digitalização das atividades da corretora que deu origem ao Banco Inter na década de 1990, por exemplo. Assim como, em análise retrospectiva, a experiência proporcionada pelo Nubank, que hoje parece incompleta em função da equiparação ou superação do *mix* de ofertas de produtos e serviços por concorrentes que surgiram em momento posterior, foi a única genuinamente disruptiva e abriu caminho para a construção de um novo nicho no momento do lançamento do serviço inovador cartão de crédito sem tarifas e via *app*. Já o início das atividades do C6 Bank acontece no momento de aceleração do uso dos bancos digitais, aumento da competição, do número de *players* e maior maturidade tecnológica de construtos associados.

Voltando ao momento inicial de constituição do campo, o pioneirismo em que o Nubank passou a operar, com o lançamento do cartão de crédito sem tarifas, trouxe força a marca com a empresa se tornando metonímia do próprio segmento. Porém, a dificuldade de uma rápida expansão na base de produtos tornou a experiência segmentada, não proporcionando ao cliente possibilidade de trocar os bancos tradicionais pelos bancos digitais em um primeiro momento, funcionando estes como uma oferta complementar, mais eficiente e inclusiva, mas que não substituiu o incumbente.

Nessa rota, pelo fato do Nubank ter sido o disruptor do campo, sua posição estratégica ficou enfraquecida quando novos bancos digitais, em momento posterior, passaram a oferecer mais serviços e produtos incorporados ao portfólio, como foi o caso do C6 Bank, assim, a experiência digital aperfeiçoada passou a atrair não somente os *heavy users* em tecnologia e os

adotantes iniciais mas também classes que não eram atendidas nos bancos tradicionais por não se enquadrarem em parâmetros de renda e políticas de crédito.

A diferenciação de estratégias continuou com a ampliação de serviços e incorporação de ofertas não associadas aos serviços financeiros, com destaque para o Banco Inter que buscou maior presença nas redes sociais e plataforma integrada de compras, no conceito *one stop shop*. Neste ponto o Banco parece enquadrar-se no critério de priorizar a conveniência na estratégia, em que pese o caso NuBank revelar critério de maior eficiência (ROGERS, 2016).

No **comparativo dos elementos de análise para plataformas**, percebe-se pontos em que ocorre a diferenciação de estratégias, como no amplo incentivo que o Banco Inter fornece aos APIs externos e parceiros (BROADSKY; OAKES, 2017), fator não observado na concorrência pesquisada, enfraquecendo a função fundamental da plataforma de atrair participantes (HAGIU, 2009), e outros em que convergem amplamente como no acesso facilitado, monetização por transação e a reintermediação mais eficiente de serviços e produtos financeiros.

Para o elemento **efeitos de rede**, o acesso facilitado e padronizado por meio de *leads* gerados pelos clientes nos sites das empresas, com complementar envio de documentação, via smartphone ou quaisquer outros *devices* conectados, traduz o processo de adesão facilitada de forma ampla no universo digital. Assim como o incentivo ao uso e desenvolvimento de APIs ocorre em maior grau no Banco Inter, mas não se descarta seu uso interno nos outros casos.

No caso do C6 Bank, por exemplo, a experiência bancária já iniciou com amplo portfólio de produtos e serviços proporcionando jornada mais completa ao cliente, com ofertas adicionais relacionadas ao mercado *private* e corporativo que trazem maior segmentação de clientes quando comparado aos outros casos, na qual podem associar-se aos serviços de viagens e *tags* de pedágio oferecidos pelo Banco, assim, os pontos levantados são fundamentais para o aperfeiçoamento da curadoria eficiente no Banco.

No elemento **arquitetura** não foram encontradas diferenças significativas no desenho da função básica. Os participantes são atraídos por uma unidade de valor que é o acesso a uma gama diversificada de produtos, no caso dos clientes finais; e uma base de usuários reunida em uma plataforma financeira para os fornecedores. Os filtros utilizados no processo não foram detectados por meio de pesquisa documental nos bancos estudados.

Com relação a **disrupção** provocada pelo modelo em plataforma, a evolução do campo percebida nos três casos é caracterizada por inovações incrementais, que resolvem problemas pontuais do cliente em relação as instituições tradicionais, aumentando a eficiência e diminuindo custos. Desta forma, quando ocorre vantagem competitiva para uma instituição esta

não se faz duradoura, sendo rapidamente absorvida por concorrentes com equiparação da oferta, o que sustenta a ideia da falta de inovação como um dos principais problemas das plataformas (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Nessa trilha, os bancos digitais igualaram a oferta do disruptor em isenção de taxas e exclusividade digital e incorporaram novas ofertas como *marketplaces* e produtos financeiros complementares, porém, esses adicionais não proporcionam ao cliente diferenciação suficiente para que surgisse uma nova referência no setor.

No momento de **lançamento** das plataformas como já exposto, os diferentes dispositivos tecnológicos e o arcabouço da legislação disponíveis moldaram as possibilidades das empresas, em que pese os mais recentes já contarem com modelos estabelecidos e com a possibilidade de contratar empresas que fornecem serviços para construção de bancos digitais, igualando a oferta.

Ainda assim, o necessário crescimento viral, necessário para uma plataforma (ROGERS, 2016; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), ocorre por ampliação da base de clientes e ganho de *market share* para os três casos da pesquisa.

O processo de **monetização** executado pelos bancos, em seus três aspectos: percepção de valor; estratégia de cobrança; e amplitude da cobrança, revelou que os maiores valores oferecidos são a conveniência, velocidade e a redução do custo das transações. Nesse intuito a estratégia de cobrar unicamente por consumo de produto revela não ser inibitória das atividades na plataforma, fomentando crescimento. Por outro lado, a amplitude da precificação é universal, não se identificando subsídios para participantes selecionados. Tais achados são semelhantes nos três casos estudados.

O grau de **abertura** das plataformas analisadas revelou, conforme já exposto e com base na estratégia de maior divulgação no uso e desenvolvimento de APIs por parte do Banco Inter, que os casos se comportam de maneira diferente em relação a abertura de sistemas. O fato observado pode ser justificado na maior variedade de produtos oferecidos na plataforma do Banco Inter, o que demanda compatibilização com diferentes sistemas parceiros. A força da comunidade de usuários do Nubank, o caso mais antigo em operação digital, revelou desenvolvimento de soluções independentes para troca de informações com a interface do Banco pelos próprios usuários. Já o C6 Bank adotou a estratégia de explorar e incentivar o desenvolvimento de APIs no próprio HUB para Startups, o OPP.

O elemento **governança** foi verificado somente pela filiação das entidade a FEBRABAN e ao cumprimento de registro obrigatório no Banco Central, indicativo de boa práticas mas que não resulta em elemento diferenciador para análises comparativas, ainda

assim, ressalta-se que a abertura de capital do Banco Inter exige práticas da instituição, classificada no segmento Nível 2, o segundo mais exigente em termos de governança corporativa, para divulgação ampla e adequada de resultados contábeis e financeiros, fatos relevantes e extensão de direitos aos minoritários que confere maior grau transparência e segurança na atuação do Banco. Desse modo, o Banco Inter possui esse diferencial de regulação de mercado, enquanto os outros dois casos se assemelham nos cumprimentos obrigatórios relatados.

No elemento **métricas** de desempenho, a avaliação desejada é relacionada com o grau de maturidade das empresas, classificadas em *startup*; empresa de crescimento e empresa madura. Como não foi possível acesso direto aos indicadores utilizados por cada empresa, a pesquisa limitou-se a recomendação de uso de acordo com o estágio provável de cada instituição.

Nesse sentido, observou-se que, mesmo contando os três casos selecionados com expansão contínua da base de clientes, o Nubank pela trajetória mais longa, pode dispor de métricas para empresas maduras que atestam o ritmo de crescimento e formação de receita, enquanto o C6 Bank, por ser uma empresa mais nova, parece ainda se enquadrar no *case* de empresa *startup* de crescimento, em que métricas de liquidez da plataforma e sustentabilidade de crescimento se fazem necessárias. Já o caso do Banco Inter obedece a legislação das companhias de capital aberto, com padrões contábeis internacionais, o que amplia as possibilidades de construção e uso de indicadores.

Por fim, o elemento **regulação** parece afetar de forma similar todas as organizações, seja na obediência a legislação imposta sobre o maior ativo das plataformas, que são os dados e informações de clientes que devem ser protegidos, seja pela expectativa de surgimento de novas legislações trabalhistas para trabalho remoto e interpretação de vínculo, como fazendárias para a tributação das operações digitais. O Quadro 41 faz o comparativo das análises.

QUADRO 41: Comparativo dos casos

(continua)

Comparativo de casos	Nubank	Banco Inter	C6 Bank
Perfil	Disruptor	Capital Aberto	Desafiante
Efeitos de Rede	Adesão descomplicada	Adesão descomplicada; incentivo aos APIs	Adesão descomplicada; Hub para startups com uso de APIs
Arquitetura	Clientes	Clientes; desenvolvedores; acionistas	Clientes; parceiros

Disrupção	Reintermediação	Reintermediação e agregação	Reintermediação e agregação
Lançamento	Aumento base de clientes	Aumento da base de clientes	Aumento da base de clientes e novos produtos
Monetização	Por uso em toda base	Por uso em toda base	Por uso em toda base
Grau de Abertura	Não se constatou incentivo aos APIs	Incentivo aos APIs de forma ampla	Incentivo aos APIs no Hub
Governança	Registro no BC e filiação Febraban	Registro no BC, filiação Febraban e segmento nível 2 da B3	Registro no BC e filiação Febraban
Métricas	Startup e maturidade	Startup e crescimento	Startup e crescimento
Competição	Limitação de acesso	Limitação de acesso e inovação incremental	Limitação de acesso e inovação incremental
Regulamentação	Dados e sistema Financeiro	Dados e sistema financeiro	Dados e sistema financeiro
SWOT	Forças: pioneirismo e força da marca	Forças: diversificação e uso de APIs	Forças: diversificação e conveniência

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O Quadro 41 revelou semelhanças e diferenças entre as organizações no contraste dos perfis das empresas, nas análises dos elementos em plataforma e nas análises SWOT. A partir de tais achados torna-se possível a construção esquemática dos elementos aderentes e não aderentes ao modelo, assim como a identificação de elementos que necessitam de análises individualizadas para cada caso de aplicação.

A sistematização das análises dos casos, em adicional a identificação e apresentação dos elementos de influência do cenário efetuada por meio do levantamento teórico, é a base para a construção do *framework* proposto no próximo capítulo.

7. PROPOSIÇÃO DE *FRAMEWORK*

Como contribuição ao entendimento do fenômeno de formação e ampliação da participação dos bancos digitais no setor financeiro, com base nas análises e comparações realizadas, a aderência dos bancos digitais brasileiros estudados ao modelo em plataforma, assim como os ambientes e forças que influenciam e moldam o fenômeno, propõe-se aqui um *framework* contextual para formação de plataforma bancária digital.

Partindo da compreensão de *framework* como uma representação para formas de entendimento que traduzem temas complexos para análises, comparações, contextos, desenvolvimentos e descrições (SHEHABUDDEEN; PROBERT; PHAAL, 2000), a proposta apresentada é construir uma esquematização, a partir de ambientes influenciadores e direcionadores do fenômeno banco digital no Brasil, de como se percebe o contexto e como se apresentam os elementos do negócio bancário digital ou banco como plataforma.

Esses ambientes que interagem com a atividade revelaram-se pontos essenciais na constituição do fenômeno de digitalização de serviços financeiros, sendo improvável que tal manifestação ocorresse sem a inter-relação com os três ambientes de influência que são *drivers* do fenômeno: o ambiente financeiro; o ambiente normativo e o ambiente tecnológico. Como ocorrência associada aos fenômenos de influência temos as mudanças de hábitos dos indivíduos e da sociedade. A seguir serão contextualizados cada um dos ambientes.

Começando pelo **ambiente financeiro** de influência, faz-se composto por atores com capacidade de introduzir recursos e prover competitividade a uma organização, independente da fase em que a empresa se encontra. É composto por investidores de *venture capital*; grandes empresas de tecnologia, chamadas *Big Techs*, que são as maiores adquirentes de *fintechs*; os *hubs* e pólos de investimento; fundos de investimentos; e investidores anjo. Neste cenário onde ocorrem aportes de capital como fonte de financiamento da organização, seja como investimento, participação acionária ou na fusão e aquisição de empresas, o acesso ao crédito barato pode ser tão importante quanto a eficiência operacional.

No **ambiente normativo** temos diferentes pressões com novas legislações sobre dados, como as já citadas Lei de Acesso a Informação e a Lei Geral de Dados; imposições de abertura bancária para a implantação de APIs como ocorre com a legislação europeia de abertura de sistemas e dados bancários, PSD2 (BRODSKY; OAKES, 2017); discussões sobre direitos trabalhistas e direitos do consumidor para clientes e fornecedores das plataformas digitais (MOORE, 2016; CINGOLANI, 2017; SRNICEK, 2017, PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), mostrando que o setor ainda passa por um momento de desenvolver e

aperfeiçoar instrumentos e gerar maior segurança jurídica tanto para o usuário quanto para o trabalhador ou fornecedor da plataforma.

No **ambiente tecnológico** temos a aplicação de diferentes tecnologias que permitiram a criação novos modelos de negócios e possibilitaram oferecer novas formas de valor aos clientes (GREER, 2017). Soluções que utilizam *blockchain*, internet das coisas, *machine learning*, *near field communication*, entre outros (FEBRABAN, 2019, TECHTRENDS, 2019), já são encontradas em diferentes áreas como análise de crédito por inteligência artificial, cartões de crédito por aproximação, criptomoedas registradas em blockchain, e pulseiras ou relógios que efetuam pagamentos (NAKAMOTO, 2008; JUNTUNEM; LUUKKAINEM; TUUNAIMEN, 2010; MOOHAMED; AL JAROODI, 2014; BROADSKY; OAKES, 2017; BELMIRO, 2018).

Como pano de fundo que possibilita a adoção das novas tecnologias e afirmação dos modelos está a **mudança de hábitos** dos indivíduos, com reflexo na transformação das organizações, passando pela maior conectividade proporcionada por elementos como as redes que proporcionam alta velocidade de conexão e disseminação de dados, associado a maior habilidade com os construtos tecnológicos nas novas gerações, um *mindset* mais empreendedor (GREER, 2017), e o aumento do interesse pelo assunto finanças (FEBRABAN, 2019).

Ao associarmos os novos hábitos geracionais com os ambientes de interação descritos: financeiro; normativo; e tecnológico, compõe-se o cenário que influencia o ambiente de negócios para um banco digital no Brasil. O Quadro 42 explora os ambientes descritos, assim como a mudança de hábitos, com seus respectivos conceitos e o referencial teórico de autores que os sustentam.

QUADRO 42: Ambientes de Influência para Bancos Digitais no Brasil (continua)

Ambientes	Conceito	Autores
Ambiente Financeiro	Investimentos de capital especulativo global; fundos de investimentos; empresas de tecnologia;	Parker; Alstyne; Choudary, 2018
Ambiente Normativo	Regulamentação sobre atuação de plataformas; direitos trabalhistas; proteção e uso de dados; Impostos digitais;	Moore, 2016; Cingolani, 2017; Srnicek, 2017, Parker; Alstyne; Choudary, 2018
Ambiente Tecnológico	Novos construtos tecnológicos abertos e em rede, como: blockchain, computação em nuvem, inteligência artificial, internet das coisas, big data e analytics;	Febraban, 2019; Techtrends, 2019 Nakamoto, 2008; Moohamed; Al Jaroodi, 2014; Broadsky; Oakes, 2017; Belmiro, 2018

Novos Hábitos	Transformação digital; conectividade de aparelhos; ampliação do acesso a tecnologia; novos modelos de negócios; Hubs e Aceleradoras;	Guibaud,2016; Rogers, 2016; Greer, 2017; Parker; Alstynne; Choudary, 2018
---------------	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Após a apresentação dos elementos de influência e dos novos hábitos que tornam possível a transformação digital nos bancos, é apresentada a aderência encontrada nos elementos do modelo de análise para composição do framework, que refletem quais pontos foram associados ao modelo de análise de Parker, Alstynne e Choudary (2018) na pesquisa realizada nos 3 casos de bancos digitais.

Em relação a aderência das análises aos elementos do modelo, constatou-se alguns itens que são utilizados pelos diversos bancos digitais sem muita variação de aplicação. Para quatro elementos em destaque: efeitos de rede, disrupção, monetização e estratégia de lançamento, foi percebido que não existem grandes variações. A figura 16 traz os elementos aderentes do modelo em plataforma nos bancos digitais estudados.

Figura 16: Elementos Aderentes ao Modelo em Plataforma nos Bancos Digitais Brasileiros

- **Efeitos de Rede:** adesão facilitada e uso de APIs públicas e externas (ZACHARIARDIS; OZCAM, 2017; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018);
 - **Disrupção:** reintermediação e agregação de mercado (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018);
- **Monetização:** cobrança por uso e mesma tarifa para todos os usuários (TAEUSCHER; LAUDIEN, 2017);
- **Estratégia de Lançamento:** incentivo a formação inicial da base de clientes (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Com base na pesquisa documental nos casos selecionados e na análise comparativa apresentada, observou-se que o elemento **efeitos de rede** é proporcionado pela adesão facilitada e, no caso do Banco Inter, pelo incentivo ao uso de APIs, o que expressa um modelo mais democrático e acessível face a concentração bancária. Não descartando-se o uso das APIs pelos demais casos, porém, não tendo sido identificado.

Já para a **disrupção**, a atuação como reintermediador e como agregador de mercado caracteriza, ao menos, inovações incrementais que são fontes de valor percebidas por clientes e produtores. A dificuldade na classificação e distinção entre disrupção e inovação incremental, para os processos de reintermediação e agregação, não diminui a importância das duas estratégias identificadas no modelo das empresas, alinhando-se as proposições do modelo de análise para o item.

Com efeito, as inovações trazidas possibilitam novas formas de tarifação, em oposição aos pacotes de serviços bancários tradicionais onde ocorre a cobrança caso haja ou não o uso. Na totalidade dos casos estudados a **monetização** aconteceu com a cobrança por uso efetivo ou *pay per use*.

Por fim, a estratégia de **lançamento** ocorre, majoritariamente por aumento da base de clientes, com investimento em publicidade, patrocínios e divulgação de produtos incrementais.

Com relação aos elementos do modelo que não foram aderentes nos casos estudados, a Figura 17 ilustra, ao menos, quatro pontos de atenção, sendo estes, o pouco incentivo e divulgação ao uso de APIs, fato que limita o crescimento; a dificuldade de monetização de modelos em plataforma; a inovação incremental sendo confundida com disrupção de serviços; e não ocorrência de consolidação no setor.

Figura 17: Elementos não aderentes ao Modelo em Plataforma nos Bancos Digitais Brasileiros

- **Abertura da Plataforma:** pouco incentivo ao uso de APIs externas (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018);
 - **Monetização:** dificuldade de monetização do modelo (ROGERS, 2016);
- **Disrupção:** inovações incrementais que não causam a disrupção (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018);
- **Competição:** ausência de fusões, aquisições e envelopamentos (EINSENMANN; PARKER; ALSTYNE, 2008).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Desta forma, ainda com base na pesquisa documental nos casos selecionados e na análise comparativa apresentada, observou-se que o elemento **abertura de plataforma** não

ocorre em plenitude devido ao não incentivo para o uso das APIs, ou seja, mesmo tendo sido percebido seu uso não foi divulgado ou declarado, exceção ao caso do Banco Inter.

Para o elemento **monetização** foi constatada dificuldade de rentabilização dos modelos, tendo em vista os altos investimentos necessários e a concorrência acirrada no campo. Assim, a abertura de capital ou aportes de capital de investimento foram facilitadores ou sustentaram o crescimento das empresas.

No tocante a **disrupção**, percebeu-se que as formas de atuação em reintermediação e agregação, por si só e como já abordado, não constituem disrupção, mas o efeito da inovação incremental causado é relevante para as posições estratégicas e vantagens competitivas das empresas.

Por fim, o elemento **competição** não teve aderência em fusões, aquisições e envelopamentos, denotando que o setor ainda não passou por consolidação.

Um outro grupo com quatro elementos: **arquitetura, métricas, governança e regulamentação**, proporciona escolhas que devem ser interpretadas para cada caso de aplicação. Desta forma, questões que abordam quais métricas são mais adequadas a melhor arquitetura para plataforma e as regras de governança devem ser enfrentadas de forma individualizada, assim como foi percebido que as políticas de regulamentação impostas por governos e entidades reguladoras atingem de maneira específica os diferentes bancos digitais, de acordo com fatores como a diversificação da empresa e a classificação empresarial da organização, por exemplo. A Figura 18 traz tais elementos.

Figura 18: Elementos de Análise Individual no Modelo em Plataforma

- **Arquitetura:** diferentes formas de aplicação e utilização dos três componentes usuários, unidade de valor e filtro (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018);
- **Métricas:** podem ser construídas ou combinadas de acordo com a estratégia da organização (ROGERS, 2016);
- **Governança:** de acordo com o tipo de empresa e campo específico de atuação (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018);
- **Regulamentação:** de acordo com a abrangência da plataforma e o tipo de empresa (EINSENMANN; PARKER; ALSTYNE, 2008).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

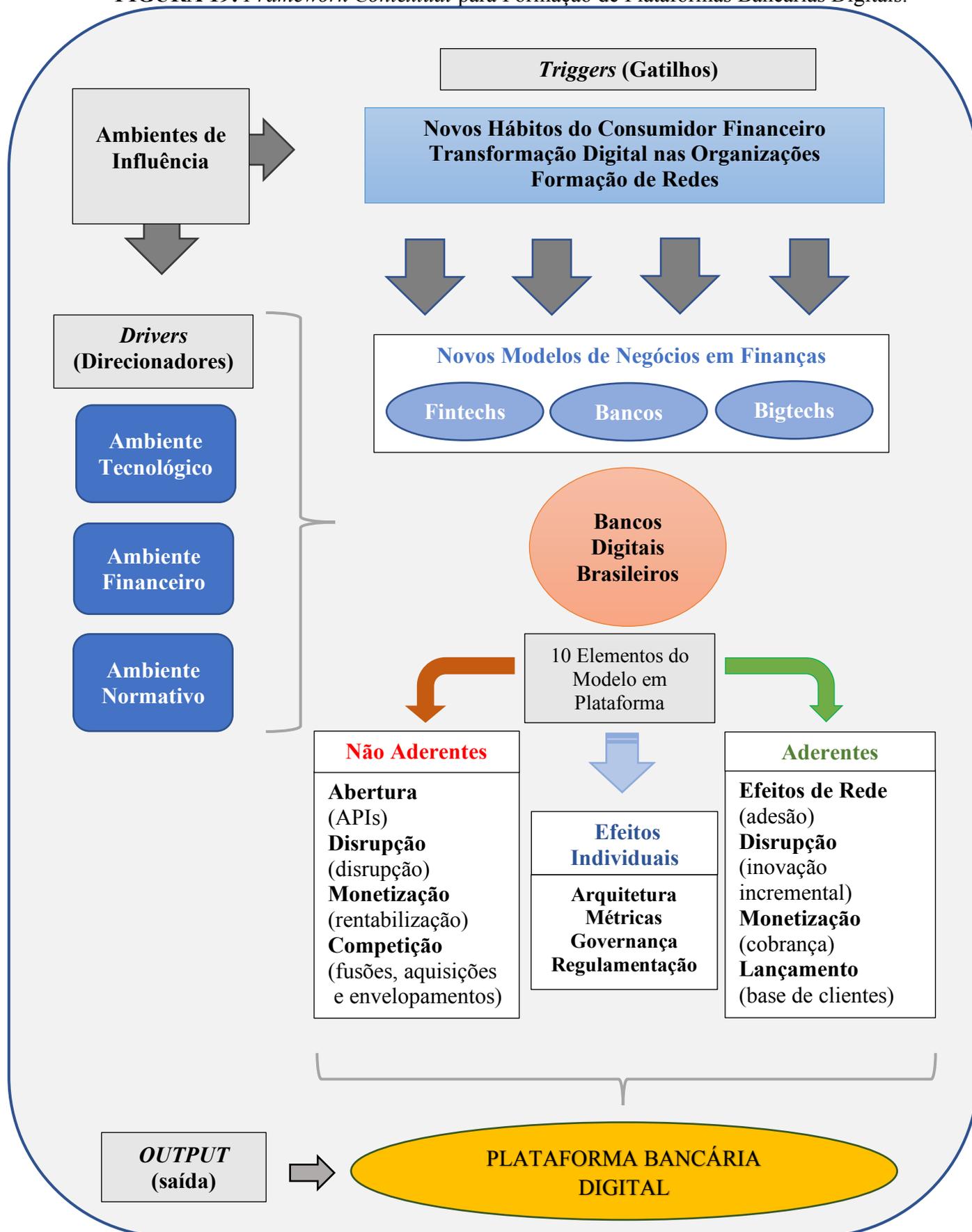
Após a apresentação dos elementos de influência, dos fatores aderentes e não aderentes ao modelo em plataforma, e dos elementos que demandam análises individualizadas, é possível a construção de uma representação esquemática para formação de plataformas bancárias digitais no Brasil.

Nesse sentido, a proposta aqui realizada foi direcionada a interpretação do ambiente para bancos digitais no Brasil, e identificou a construção de um novo ecossistema para as relações bancárias, influenciado por tecnologia e normatização ainda em desenvolvimento, e fundamentado em novos hábitos do consumidor, adequando-se ao universo digital e as possibilidades de conexão.

Os elementos do modelo de negócio em plataforma, aplicam-se a esfera bancária, mas traduzem-se de forma singular face a sensibilidade do setor financeiro e a força de regulação existente. O que protege o sistema e os atores, mas inviabiliza a disrupção e, até então, diminui o ritmo da competição quando comparado a outros campos.

O *framework* aqui construído e revelado na Figura 19 é indicador do panorama que se apresenta para qualquer instituição que deseje migrar ou constituir-se no universo digital, incluindo a contratação de serviços de *open bankings* e empresas de selo branco para construção de banco digital próprio, com utilização dos elementos em plataforma.

FIGURA 19: *Framework Contextual* para Formação de Plataformas Bancárias Digitais.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Parker Alstynne e Choudary (2021).

O *framework* proposto deve ser entendido a partir da parte superior da figura, de cima para baixo e da esquerda para direita. Na parte superior esquerda são evidenciados os ambientes de influência, que são divididos em *triggers* ou gatilhos e *drivers* ou direcionadores. Enquanto os *triggers* são aceleradores no momento inicial de um movimento ou tendência, os *drivers* conduzem tal desenvolvimento.

Os *triggers* identificados para o cenário de bancos digitais são: os novos hábitos do consumidor financeiro, com menor fidelidade às marcas e maior aceitação de tecnologia; a transformação digital nas organizações, que se manifesta em novos modelos negócio e novas formas de criação de valor; e a formação dos mais diversos tipos de redes, sejam redes de usuários, empresas, governos ou plataformas conectoras.

Em relação aos *drivers* identificados como ambiente de influência para bancos digitais, notadamente são compostos por: ambientes tecnológicos que disponibilizam novos construtos em tecnologia aplicados aos modelos na criação de valor; o ambiente financeiro composto por diversificadas formas de captação de recursos e maior possibilidade de abertura de capital; e o ambiente normativo que traz legislações impactantes ao modelo, em especial nas relações trabalhistas, tributárias e de controle de dados.

Na confluência desses dois grupos desenvolvem-se os novos modelos de negócios em finanças, expressos em *fintechs*, grandes empresas de tecnologias, nos bancos tradicionais e nos bancos digitais. Ao convergir hábitos individuais e comportamentos sociais com tecnologia disponibilizada e legislação pertinente, forma-se um esquema contextual inédito que resulta em como as organizações derivadas desse processo aplicam os elementos do modelo de negócio em plataforma, caracterizando a presença elementos aderentes, não aderentes e de análise individualizada no modelo.

Como elementos aderentes, foram identificados: os efeitos de rede provocados por adesão facilitada; a disrupção causada por reintermediação e agregação de mercado; a monetização com cobrança por uso e o lançamento que privilegia a base de clientes.

Entre os elementos não aderentes estão: o grau de abertura da plataforma, a disrupção por criação de novos mercados, a rentabilização do modelo e as formas de competição por fusão, aquisição e envelopamento.

Outros itens de análise do modelo foram identificados como elementos que causam efeitos individuais conforme o perfil do objeto de estudo, merecendo considerações caso a caso, sendo estes: a arquitetura da plataforma; as métricas de desempenho; a forma e as exigências de governança; e o efeito da política de regulamentação.

Em relação aos autores que sustentam a construção deste *framework*, a proposta partiu da identificação dos problemas em plataformas e da junção de posicionamentos localizados no levantamento teórico, conforme exposto no Quadro 42, assim foram sendo construídos os ambientes de influência do cenário. Para a análise nos casos dos elementos em plataforma, o modelo proposto por Parker, Alstyne e Choudary (2018), discriminado em seus itens no Quadro 33, fundamentou as análises dos casos com a adição de outros autores apontados nas seções deste trabalho correspondentes aos dez elementos de análise. Desta forma, a contribuição desta proposta foi sistematizar o conhecimento do campo de forma contextual, unindo o entendimento das plataformas ao cenário dos bancos digitais no Brasil, com resultados que revelassem as singularidades do fenômeno.

Sintetizando o exposto: os ambientes de influência direcionam e aceleram o modelo organizacional dos bancos digitais, que é fundamentado nos elementos da estratégia das plataformas, em elementos aderentes, não aderentes e elementos que demandam análise individualizada de seus efeitos para cada caso. O resultante do processo é a formação de uma plataforma bancária digital, ou seja, uma organização que identifica os principais fatores ambientais de influência e impacto, sendo constituída por itens específicos, adequados e necessários, para atuar e competir como plataforma em ambiente digital.

De forma a revelar utilidade prática, o *framework* aqui proposto buscou identificar os elementos mais importantes que direcionam e impulsionam a formação de um banco digital no Brasil, fundamentados no modelo de negócios em plataforma, por meio de elementos de análise do modelo, aplicados aos casos de estudo, resultando em uma organização bancária digital alinhada a operação em plataforma.

Por outro lado, conforme revisão sistemática efetuada que revelou a escassez de modelos de análise na literatura científica, esse *framework* contribui para o avanço do conhecimento dos modelos de negócio em plataforma, aplicados aos bancos digitais no Brasil. Desta forma, como utilidade teórica, o *framework* apresentado integrou diferentes ambientes de influência e tendências, para, após fundamentação dos modelos de análises específicos para plataformas e seus elementos, e por meio do entendimento da aplicação nos casos brasileiros, revelar um produto organizacional final que é apoiado na convergência teórica dos achados.

Por fim, o fato da não localização de trabalhos semelhantes, faz com que a proposta trazida possa ser considerada, debatida e desenvolvida em seus diferentes aspectos constitutivos, agregando ou retirando elementos de análise dos ambientes de influência e do modelo de negócio, assim como refutando proposições aqui expostas.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as reflexões e achados mais importantes obtidos por meio de pesquisa que objetivou, mediante levantamento teórico, com revisão sistemática e pesquisa documental, atingir o objetivo geral de sistematizar o funcionamento do modelo de negócios e dos principais elementos que influenciam o cenário dos bancos digitais no Brasil, fundamentado nos modelos em plataforma. Revelando, como contribuição, a proposição um *framework* contextual para formação de negócios bancários digitais em plataforma.

Para tanto, relacionados aos objetivos específicos esta pesquisa formulou questões, que são agora revisitadas para as considerações finais, a relembrar:

- Como se caracteriza o modelo de negócios em plataforma bancário no contraste do panorama evolutivo do tema modelos de negócio?
- Como se apresenta o modelo de negócio dos bancos digitais brasileiros em relação aos elementos de análise do modelo de negócios em plataforma?
- Quais são os pontos de convergência e divergência dos elementos de análise do modelo de negócios em plataforma dos bancos digitais brasileiros?
- Como se apresentam os elementos de influência constituintes do *framework* contextual para o cenário dos bancos digitais no Brasil.

Observou-se que a caracterização dos modelos de negócios foi, com base na revisão sistemática efetuada, convergindo em importância para identificação dos processos fundamentais de criação de valor e o uso de tecnologia para criação de novos modelos, assim como revelou a preponderância de aplicação e o interesse teórico do modelo em plataforma, visto relevância dos autores mesmo quando ampliado o campo de pesquisa do tema.

Deste modo, os bancos estudados não utilizam os modelos tradicionais bancários, adotando estratégias de empresas que operam em ambiente digital, seu modelo é mais aderente aos elementos da plataforma (ROGERS, 2016; TAEUSCHER; LAUDIEN, 2018; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018). A solidez e aversão as mudanças associadas ao negócio bancário foi substituída por maior dinamismo e inovação incremental contínua, com modelos centrados na proposta de criação de maior valor frente às ofertas existentes e no atendimento as formas de percepção do valor pelos clientes (CHAKRAVORTI; ROSOM, 2007). Tal como apontado nos casos do Banco Inter e do C6 Bank, em agregação de mercados dispersos e com

uso de APIs no caso do primeiro, ou reintermediando de forma mais eficiente e atraindo atores para o desenvolvimento no caso da segunda instituição.

Com relação ao tipo de plataforma que vem sendo constituído pelos bancos digitais brasileiros, o modelo se diferencia em formas de monetização que não aplicam cobranças inibitórias e são mais transparentes na discriminação de suas taxas e comissões (TAEUSCHER; LAUDIEN 2017; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018); os indicadores de desempenho utilizados são majoritariamente associados às *startups*, com recomendada medição do índice de atividade da plataforma, recorrência de uso e segurança do processo; as estratégias de competição mimetizam produtos e acertos dos concorrentes mas, principalmente, tentam vantagem competitiva por meio dos efeitos de rede em crescimento de cliente (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016); com oferta de valor adicional por meio de melhorias em produtos já existentes, ou seja, inovações incrementais em seus serviços

Nesse sentido, o modelo percebido nas empresas bancárias digitais brasileiras converge com os elementos do modelo de análise de Parker, Alstyne e Choudary (2018) em pontos específicos como: os efeitos de rede gerados por adesão facilitada; uso de APIs; na reintermediação e agregação de mercado; e no incentivo a formação da base de clientes (HAGIU, 2009; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018), já o incentivo ao uso e desenvolvimento das APIs públicas e externas não ocorreu na totalidade dos casos (BROADSKY; OAKES, 2017) e o processo de curadoria eficiente não foi constatado; assim como a inovação disruptiva se mostrou apenas incremental com aperfeiçoamentos pontuais nos produtos oferecidos e acréscimos de serviços em relação aos concorrentes, em especial para o momento do lançamento da plataforma (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016).

Em sua estrutura o modelo brasileiro revelou menor capacidade de inovação, mas o campo se movimenta em diversidade e quantidade, com a competição podendo levar a movimentos mais intensos entre os atores. Ademais, não houve grandes consolidações, como fusões e aquisições de porte (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018) e as empresas que dominam o setor bancário não conseguiram transferir seu *market share* para o novo ambiente, ficando este a cargo dos novos atores. Uma saída possível seria repetir a estratégia utilizada no surgimento das *fintechs*, onde as aquisições controlaram a ameaça disruptiva, vide o caso da aquisição da XP Investimentos pelo Banco Itaú, investindo na compra de empresas do setor bancário digital.

Como direcionadores que estruturam a forma como se apresentam os bancos digitais, constatou-se a presença das normatizações e legislações de dados e trabalhista, dos construtos tecnológicos aplicados e da larga utilização de capital de investimento no setor. Por outro lado,

foram constatados fatores que alavancam o movimento e são permeados em novos hábitos do consumidos, na formação das redes e na transformação digital.

Como resultado maior do trabalho a construção do contexto de união dos elementos de influência, tanto direcionadores como condutores do ambiente, com os elementos analíticos dos modelos de negócios em plataformas completando o panorama de formação para empresas bancárias digitais em plataforma no Brasil.

Após o tratamento das questões de pesquisa e das considerações sobre a contribuição do *framework*, a próxima subseção trata das consequências do estudo dos bancos digitais brasileiros em plataformas na pesquisa acadêmica do tema e para as práticas gerenciais no mercado.

8.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS DO TRABALHO

Por não terem sido localizados trabalhos específicos sobre o tema, esta pesquisa abordou o funcionamento e aderência dos modelos de negócios em bancos digitais brasileiros aos elementos constitutivos das plataformas (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Associado ao assunto transformação digital e disciplinas relacionadas, estão itens de estudo de variadas temáticas, em especial ligadas ao campo da estratégia organizacional, como modelos de negócio, criação e captura de valor, digitalização de serviços e produtos financeiros, competição e estudos sobre estratégias corporativas.

O reduzido número de modelos de análise desenvolvidos e validados para avaliação dos elementos, não tendo sido encontrado nenhum modelo nacional, pode ser componente adicional para falta de análises no campo, com implicação acadêmica nas pesquisas sobre plataformas no Brasil, incluindo o setor bancário.

Os modelos encontrados por esta pesquisa, como o modelo de Parker, Alstyn e Choudary (2018) ou o modelo de Tauscher e Laudien (2018) foram construídos em outros campos, para diferente realidade no caso do primeiro, ou abordando pontos específicos como valor no caso do segundo, considerando assim pontos limitados em seus aspectos de classificação. O desenvolvimento de modelos, em especial surgidos no Brasil e que contemplem a realidade local, ainda não se efetivou.

As tipologias para plataformas, também se observaram todas internacionais e relacionadas a outros campos (ROCHET; TIROLE, 2003); (EVANS; SCHMALENSEE, 2007); (ROGERS, 2016); (HAGEL, 2016); (SRNICEK, 2017), com apenas um trabalho se ocupando das tipologias bancárias (BREAR; BOUVIER, 2016).

Nesse sentido, como implicação acadêmica esse trabalho traz inédita construção de análise de aderência dos bancos digitais brasileiros ao modelo em plataforma, por meio da seleção de um modelo de análise abrangente em seus elementos e, dentre os quais foram verificados a ocorrência, a ausência e a diferenciação de itens nos casos selecionados de estudo, traduzindo ainda os cenários de influência e direcionadores que afetam o fenômeno e constituem o aporte acadêmico de constituição do *framework*.

Ademais e passando as implicações gerenciais do estudo, esta dissertação objetivou contribuir para uma melhor compreensão da materialização da transformação digital no campo de finanças, com o entendimento dos elementos do modelo em plataforma nos bancos digitais brasileiros (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018). Tal transformação vem ocorrendo de maneira contínua e acelerada, por meio do surgimento de número expressivo de bancos digitais, em substituição aos modelos tradicionais de bancos com agências físicas (FEBRABAN, 2019).

Observou-se que, associado ao deslocamento na forma como os bancos se apresentam ao cliente, o movimento focou em problemas da oferta tradicional, superando-a. O comportamento das novas gerações de clientes, associado as possibilidades tecnológicas trazidas na esteira da digitalização (GREER, 2017) fez migrar parcela considerável da base de clientes e levou a redução de agências físicas e do número total de trabalhadores na indústria bancária (FEBRABAN, 2019).

Assim, os aspectos gerenciais aqui trazidos traduzem-se em um novo modelo de gestão fortemente ligado a digitalização com a habilitação das empresas para o uso extensivo de dados, ocorrendo substituição na escala de prioridades das funções e cargos, com ascendência das ocupações ligadas a gestão da tecnologia e ao entendimento do funcionamento das plataformas em detrimento aos cargos, essencialmente relacionais e comerciais, que até então compunham o organograma das empresas bancárias.

A análise pormenorizada dos elementos do modelo e sua aderência permitem ações gerenciais e movimentos estratégicos em adequação com a realidade exposta na investigação do modelo, em especial no Brasil onde ocorre concentração bancária, baixa educação financeira e acesso restrito às TIC (FEBRABAN, 2019).

Desse modo, considera-se pelos achados que compõem o *framework* proposto, que os bancos como plataforma (BaaP) no Brasil já possuem elementos reconhecidamente associados ao modelo como adesão facilitada, precificação por acesso, reintermediação mais eficiente e agregação de mercado, mas precisam incentivar o uso de APIs, convergindo ou adequando-se ao movimento *open banking*, em adicional a busca por maior diversificação de receita. A pouca previsibilidade relacionada ao panorama pode ser reduzida, assim como a incerteza gerencial,

por meio do constante mapeamento dos ambientes de influência revelados, que são os *drivers* ou direcionadores do processo e dos hábitos das novas gerações que são *triggers* ou aceleradores do cenário organizacional.

8.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitações verificadas na elaboração do trabalho, o fato de somente três casos de bancos digitais de grande porte terem sido utilizados, amparados em apenas uma fonte de evidência, o que não permite generalizações para bancos menores.

Outro aspecto essencial e já mencionado foi a dificuldade de acesso direto aos funcionários das instituições ou outros indivíduos relacionados que pudessem fornecer informação relevante e direta sobre aspectos internos do modelo de negócio das empresas.

Adicionalmente merece destaque a pouca quantidade de trabalhos sobre o modelo, em especial no tema modelos de negócio e estratégia, com referências puramente técnicas ou não associadas ao campo financeiro. Essa limitação de literatura científica na área específica não traduz o interesse que o modelo possui em outras áreas, e possibilitou exclusivamente o uso de um modelo mais genérico dos elementos de análise e não adaptado ao campo específico das finanças.

Por fim, o fato do setor de *fintechs* e bancos digitais se encontrar em plena constituição e a falta da necessidade de registro específico para os bancos digitais, revela que novos casos podem surgir em frequência e dispersão maior do que a possibilidade de acompanhamento e pesquisa, tornando penosa a tarefa de levantamento e seleção de casos, com reflexo no seu entendimento.

8.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

No sentido de desenvolver trilhas exploratórias a esta pesquisa, recomendam-se estudos que, na medida do possível, tragam informações diretamente coletadas nas empresas, abarcando percepções de gestores, usuários, desenvolvedores ou outros atores de interesse no processo. Assim como aplicar maior diversificação nos casos estudados, especialmente em relação ao tamanho das instituições, incluindo casos de banco menores e que não tenham tanta visibilidade. Merecem igual entendimento as pequenas instituições ligadas a causas específicas,

como financiamentos sociais ou créditos direcionados a setores associados à instituição. A sobrevivência destas empresas pode significar maior diversidade de crédito e uma cobertura mais ampla do sistema bancário.

Estudos que proponham a construção de modelos avaliativos também merecem lugar, no sentido de enfrentar a já citada ausência destes no campo financeiro. Elementos que traduzam as especificidades do local de estudo associadas a demandas econômicas específicas poderiam incentivar um melhor direcionamento do surgimento das instituições bancárias digitais para os setores onde se fazem mais necessárias.

Uma outra trilha de pesquisa seriam as investigações nas empresas “selo branco” ou *white label* (HENDRIKSE; BASSENS; VAN MEETEREN, 2018), ou seja, empresas que constroem e fornecem todo tipo de soluções para que outras empresas possam operar. No caso dos bancos esta atuação é incentivada pela tendência ao *open banking* (BREAR; BOUVIER, 2017) sendo fornecida infraestrutura digital para implementação de uma plataforma bancária com possibilidade de configurações personalizadas na constituição de cada banco cliente.

Portanto, distante de encerrar as questões tratadas, este trabalho pretendeu afirmar a importância do estudo dos elementos de um modelo de negócios dominante no mundo corporativo atual, aqui aplicado aos bancos digitais do Brasil, face o crescimento do fenômeno e importância dos bancos e do sistema financeiro para a sociedade.

REFERÊNCIAS

- ADVFN. Disponível em: <<https://br.advfn.com/bolsa-de-valores/bovespa/banco-inter-pn-BIDI4/historico>>. Acesso em: 15 Fev. 2021.
- AFUAH, A; TUCCI, C. **Internet business models and strategies**. 2. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003.
- ALSTYNE, M; PARKER, G; CHOUDARY, S. 6 Reasons why platform fail. **Harvard Business Review**, 2016.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 493-520, 2001.
- ANDERSON, C. **Free: O futuro dos preços**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ASSAF NETO, A. **Curso de Administração Financeira**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- BADEN-FULLER, C; MANGEMATIN, V. Business models and modelling business models. **Advances in Strategic Management**, v. 33, p. 11-21, 2015.
- BANCO INTER. Banco Inter. Disponível em: <https://www.bancointer.com.br/> Acesso em: 15 Fev. 2021.
- _____. Chegou o Super App do Banco Inter. Banco Inter, 2020. Disponível em: <<https://blog.bancointer.com.br/chegou-o-super-app-do-inter>>. Acesso em 20 Jan. 2021.
- _____. Como cadastrar uma API. Disponível em: <https://ajuda.bancointer.com.br/pt-BR/articles/4284884-como-cadastrar-uma-api>. Acesso em: 15 Fev. 2021.
- _____. O Inter disponibiliza alguma API para minha conta digital. Banco Inter, 2021. Disponível em: < <https://ajuda.bancointer.com.br/pt-BR/articles/4257003-o-inter-disponibiliza-alguma-api-para-minha-conta-digital-pj>>. Acesso em 20 Jan. 2021.
- _____. Relações com Investidores. Disponível em: <https://ri.bancointer.com.br/> Acesso em: 15 Fev. 2021
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BELMIRO, J. Blockchain e o Potencial de Novos Modelos de Negócios: Um Mapeamento Sistemático. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 3, 2018.
- BOTSMAN, R; ROGERS, R. **What's mine is yours: the rise of collaborative consumption**. New York: HarperCollins, 2011.
- BREAR, D; BOUVIER, P. Making Bank as a Platform (BaaP) a Reality. **The Financial Brand**. 2016.

BRODSKY, L; OAKES, L. Data Sharing and Open Banking. **McKinsey on Payments**, 2017.

C6 BANK. C6 Bank. Disponível em: <https://www.c6bank.com.br/>. Acesso em: 15 Fev. 2021.

CAILLAUD, B; JULLIEN, B. Chicken and egg: Competition among intermediation service providers. **The RAND Journal of Economics**, v. 34, n. 2, p. 309–328, 2003.

CALADO, S; FERREIRA, S. Análise de documentos: método de recolha e análise de dados. 2004. Disponível em: <http://www.educ.fc.ul.pt/doscente/ichagas/mil/analisedocuemtnos.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2020.

CASADESUS-MASANELL, R; RICART, J. From Strategy to Business Models and onto Tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 195-215, 2010.

CHAKRAVORTI, S; ROSON, R. Platform competition in two-sided markets: The case of payment network. **Review of Networks Economics**. v. 5, n. 1, 2006.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: It's not just about technology anymore, **Strategy & Leadership**, v. 35, n. 6, p. 12-17, 2007.

_____. Business model innovation: opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, p. 354-363, 2010.

CHESBROUGH, H; ROSENBLOOM, R. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial And Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

CINGOLANI, P. Capitalismo de plataforma: nuevas tecnologías de la comunicación e internacionalización del trabajo. **Boletín Onteiken**, n. 22, 2016.

CRESWELL, J. **Research Design**: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. 3.ed. Thousand Oaks: Sage, 2009.

CURTIS, S; LEHNER, M. Defining the sharing economy for sustainability. **Sustainability**, v. 11, n. 3, p. 567, 2019.

DAMODARAN, A. **A face oculta da avaliação**. São Paulo: Makron Books, 2002.

DASILVA, C; TRKMAN, P. Business model: what it is and what is not. **Long Range Planning**, v. 47, p. 379-389, 2014.

DELOITTE. *Tech Trends 2019*: Beyond the digital frontier. Disponível em https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/technology/DI_TechTrends2019.pdf. >. Acesso em: 08 jun. de 2019.

DUSHNITSKY, G; PIVA,E; GUERINI, M; LAMASTRA, C. Crowdfunding in Europe: determinants of platform creation across countries. **California Management Review**. v. 58, n. 2, 2016.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENMANN, T; PARKER, G; ALSTYNE, M. Strategies for two-sided markets. **Harvard Business review**, v. 84, n. 10, p. 92-101, 2006.

_____, M. **Platform network**: core concepts. The MIT Center for Digital Business. Working Paper n. 232, 2007.

_____. Opening platforms: how, when, and why? **Harvard Business School**. p. 09-030, 2008.

_____. Platform envelopment. **Strategic Management Journal**. v. 32, n. 12, p. 1270–1285, 2011.

ELLIS, S. **Lean Startup Marketing**. E-book: Kindle Edition 2013.

EVANS, D. Some empirical aspects of multi-sided platform industries. **Review Network Economics**. v. 2, n. 3, p. 191–209, 2003.

EVANS, D; SCHMALENSEE, R. The Industrial organization of markets with two-sided platforms. **CPI Journal**, v. 3, 2007.

FEBRABAN. **Banking Technology Survey**, Deloitte, 2019. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/en/pages/financial-services/articles/pesquisa-deloitte-febraban-tecnologia-bancaria.html>> . Acesso em: 22. Jun. 2020.

FINTECHLAB. **Radar Fintech Lab 2019** . Disponível em: <<https://fintechlab.com.br/>> Acesso em: 25. Jun. 2020.

FORBES **GLOBAL 2000** disponível em: <<https://www.forbes.com/global2000/#2089a35f335d>>. Acesso em: 22 jun. 2020.

FOSS, N; SAEBI, T. Business models and business model innovation. In *Business Model Innovation*, **Oxford University Press**, p. 1-23, 2015.

GAI, K. Efficiency-Aware Workload Optimizations of Heterogeneous Cloud Computing for Capacity Planning in Financial Industry. **IEEE 2nd International Conference on Cyber Security and Cloud Computing**. 2015.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed. 2008.

GITHUB. GitHub/Nubank, 2021. Disponível em: <<https://github.com/nubank>>. Acesso em: 21 Jan. 2021.

GREER, J. Business models of the future: emerging value creation. **The Association of Chartered Certified Accountants**. 2017.

GUIBAUD, S. How to develop a profitable, customer-focused digital banking strategy: Open Banking services and developer-friendly *APIs*. **Journal of Digital Banking**. v. 1, n. 1, p. 6–12, 2016.

GUTHRIE, G; WRIGHT, J. Competing payment schemes. **National University of Singapore Economics**. Working Paper n. 0311, 2003.

HAGEL, J. The Power of platforms. **Deloitte University Press**, Business Trend Series, 2016.

HAGIU, A. Two-sided platforms: product variety and pricing Structures. **Journal of Economics & Management Strategy**. n. 4, p. 1011–1043, 2009.

HAGIU, A; WRIGHT, J. Marketplace or reseller? Cambridge, **Management Science**, v. 61, n. 1, p. 184-283, 2015.

_____. Multi-Sided platforms. Cambridge, **Harvard Business School**, 2015.

HARARI, Y. **21 Lições para o século XXI**. 1 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

HENDRIKSE, H; BASSENS, R; VAN MEETERENS, M. The Appleization of finance: charting incumbent finance's embrace of FinTech. **Finance and Society**, v. 4, p. 159-180, 2018.

JOHNSON, M; CRHISTENSEN, C; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, 2008.

JUNTUNEM, A; LUUKKAINEM, S; TUUNAINEM, V. Deploying NFC technology for mobile ticketing service: identification of critical business model issues. **Ninth international conference on mobile business**, IEE Computer Society. p. 82-90, 2010.

KUHN, T. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. Chicago Press, 1962.

LANGLEY, P; LEYSHON, A. Platform capitalism: The intermediation and capitalisation of digital economic circulation. **Finance and Society**, p.1-21, 2016.

LUKOSEVICIUS, A; SOARES, C. Análise de Conteúdo em pesquisas sobre gerenciamento de projetos. **V SINGEP**, 2016.

MALHOTRA, A; VAN ALSTYNE, M. The dark side of the sharing economy and how to lighten it. **Communications of the ACM**, v. 57, n. 11, p. 24-27, 2014.

MCGONIGAL, J. A realidade em jogo. Rio de Janeiro: **Best Seller**, 2012.

MOHAMED, N; AL-JAROODI, J. Real-Time Big Data Analytics: Applications and Challenges. **Conference Paper, IEEE**. p. 304-310, 2014.

MOMO, F; SCHIAVI, G; BEHR, A; LUCENA, P. Business Models and Blockchain: what can change? **AC Maringá**, v. 23, n. 2, art. 4, p. 228-248, 2019.

MOORE, M. Tech giants and civic power. King's College London. **Centre for the Study of Media, Communication and Power**, 2016.

NALEBUFF, B; BRANDENBURGER, A. **Coopetição**. Rio de Janeiro; Rocco, 1996.

NAKAMOTO, S. **Bitcoin**: A peer-to-peer Electronic Cash System. <Disponível em: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>. 2008>. Acesso em: 30 jun. 2020.

NUBANK. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/produtos/>. Acesso em: 13 Fev. 2021.

_____. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/o-nubank/> Acesso em: 10. Dez. 2020.

_____. Disponível em: <https://comunidade.nubank.com.br/t/nubank-ja-vale-mais-do-que-o-banco-do-brasil/324286> Acesso em: 15 Fev. 2021.

_____. Disponível em: <https://comunidade.nubank.com.br/t/api-nubank/136906> Acesso em: 15. Fev. 2021.

OPEN BANKING BRASIL. **Bank as a Platform (BaaP)**: O banco aberto, modular e o poder das plataformas de serviços digitais. Disponível em: < <https://openbankingbrasil.com.br/open-banking/bank-as-a-platform-banco-aberto-e-modular/>>. Acesso em 22 jun. 2020.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology**: A proposition a design science approach. l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université, Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócio**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y; TUCCI, C. Clarifying Business Models: origins, present, and future of the concept. **Communications Of The Association For Information Systems**, v. 15, p.1-25, 2005.

PAIVA JR, F; LEÃO, A; MELLO, S. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. Recife, 2007.

PARKER, G; ALSTYNE, M. Two-sided network effects: a theory of information product design. **Management Science**, v. 51, n. 10, p. 1494-1504, 2005.

_____. Innovation, openness, and platform control. **The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management**. SSRN 1079712, 2013.

PARKER, G; ALSTYNE, M; CHOUDARY, S. **Plataforma**: A Revolução da Estratégia. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

PORTER, M. **Competitive advantage**. Nova York: Free Press, 1985.

RAPPA, M. The utility business model and the future of computing services. **IBM Systems Journal**, v. 43, n. 1, p. 32-42, 2004.

RIES, E. **The Lean Startup**. Nova York: Randon House, 2011.

ROCHET, J; TIROLE, J. Platform competition in two-sided markets. **Journal of the European Economic Association**, v. 1, n.4 p. 990-1029, 2003.

_____. Two-sided markets: a progress report. **The RAND Journal of Economics** v. 37, n. 3, p. 645–667, 2006.

ROGERS, D. **The Digital Transformation Playbook**: rethink your business for the digital age. Columbia Business School Publishing, 2016.

SHAFER, S; SMITH, H; LINDER, J. The power of business models. **Business Horizons**, v. 48, n. 3, p. 199-207, 2005.

SLEE, T. The Rise and fall of the Sharing Economy. **Symposium of the Ernst Schmidheiny Foundation**, 2018.

SILVA; L, DAMASCENO; A, MARTINS; M, SOBRAL; K, FARIAS, I. Pesquisa Documental: alternativa investigativa na formação docente. **IX Congresso Nacional de Educação**. p. 4555-4566, 2009.

SIMMONS, G; PALMER, M; TRUONG, Y. Inscribing value on business model innovations: Insights from industrial projects commercializing disruptive digital innovations. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 744-754, 2013.

SRNICEK, N. The Challenges of Platform Capitalism. **Juncture**, v. 23, n. 4, p. 254-259, 2017.

STAKE, R. **Estudios de Caso**. Madrid: Morata, 1999.

STARTUPI. Disponível em: <<https://startupi.com.br/2019/02/c6-bank-inaugura-hub-para-startups-em-sao-paulo/>>. Acesso em: 15 Fev. 2021.

STUCKE, M. Should we be concerned about dataopolies? **2 Geo. L. Tech. Rev.** p. 275, 2018.

TAEUSCHER, K; LAUDIEN, M. Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. **European Management Journal**, v. 36, n. 3, p. 319-329, 2018.

TECNOBLOG. Tecnoblog, 2021. Disponível em: <<https://tecnoblog.net/361456/nubank-dobra-base-de-clientes-e-reduz-prejuizo-1-semester-2020/>>. Acesso em: 21 Jan. 2021.

TEECE, D. Business Models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VALOR ECONÔMICO. **A Uberização do sistema financeiro**. Disponível em: <<https://valor.globo.com/opiniao/coluna/uberizacao-do-sistema-financeiro.ghtml>>. Acesso em: 22 jun. 2020.

WERNERFELT, B. The Resourced-Based View of The Firm: ten years after. **Strategic Management Journal**. v. 16, n. 3, p.171-174, 1995.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACHARIADIS, M; OZCAN, P. The API economy and digital transformation in financial services: the case of open banking. **Swift institute working paper** n. 2016-00115, jun. 2017.

ZOTT, C; AMIT, R; MASSA, L. The business model: Recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

ANEXO 1: LISTA DOS BANCOS MAPEADOS E CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Tabela: Canais de Relacionamento dos Bancos Digitais Mapeados

Banco Digital	Nome	Relacionamento	Redes Sociais	E-mail
Agibank	Banco Agibank S/A	3004-2221	@agibank	agibank@agibank.com.br
Banco Digital Maré	Banco Digital Maré Ltda		@bancomare	vendas@bancomare.com.br
Banco Inter	Banco Inter S/A	3003-4070	@bancointer	contadigital@intermedium.com.br
Banco Original	Banco Original S/A	0800-744-0744	@bancooriginal	ouvidoria@original.com.br
Banqi	Banqi Instituição de Pagamento Ltda	3003-3283	@banqiapp	
BTG Pactual Digital	BTG pactual S/A	0800-7722-827	@btgpactual	sac@btgdigital.com.br
C6 Bank	Banco C6 S/A	3003-6116	@c6bank	faleconosco@c6bank.com.br
Neon	Neon Pagamentos S/A	0800-326-0844	@timeneon	oi@neon.com.br
Next	Banco Bradesco Cartões S/A	0800-275-6398	@facedonext	falenext@next.b.br
Nu Bank	Nu Pagamento S/A	0800-6086236	@nubank	meajuda@nubank.com.br
Modal Mais	Banco Modal S/A	4000-1085	@modalmais	atendimento@modalmais.com.br
Sofisa Direto	Banco Sofisa S/A	0800-723-5500	@bancosofisadireto	direto@sofisadireto.com.br
Superdigital	superpagamentos e administração de meios eletrônicos s/a	4090-1450	@superdigitalbrasil	
PagBank		4003-1775		
Banco BS2	Banco BS2 S/A	0800-726-8889 0800-545-5200		
SocialBank		0800-772-9773		atendimento@socialbank.com.br
Digio				
AvaiBank (FC Bank)	AvaiBank meios de pagamentos eletrônicos			contato@avaibank.com.br

Outras empresas mapeadas relacionadas.

TRAMPOL IN : White Label

VERITRAN : White Label

ORUSERV : White Label soluções para bancos digitais

Stone : não é Banco Digital, é uma Instituição de Pagamento autorizada pelo Banco Central

Pag! Serviço financeiro que oferece cartão de crédito e conta digital - atendimento@meupag.com.br (pertence ao grupo Avista)

Cora : Conta digital PJ

ANEXO 2: E-mail resposta NuBank**Simone Y. (- 🇧🇷 -)**

15 de set. de 2020 15:16 BRT

Oi, Rodrigo, tudo bem?

Obrigado pelo seu contato e por pensar em nós como fonte de informações pro seu trabalho! Temos recebido muitos contatos com este tipo de solicitação e infelizmente não podemos acompanhar os trabalhos de perto ou assinar qualquer tipo de documento, ok?

No entanto, pra te ajudar, podemos te passar algumas informações sobre o Nubank que podem ser bem úteis:

Sobre o Nubank

O Nubank é hoje o maior banco digital independente do mundo, com 25 milhões de clientes. A fintech lançou seu primeiro produto em 2014, um cartão de crédito sem anuidade gerenciado inteiramente por um aplicativo móvel. Hoje, o cartão é usado por mais de 13 milhões de usuários. Em 2017, o Nubank também lançou seu programa de benefícios, o Nubank Rewards, e sua conta digital, utilizada atualmente por mais 20 milhões de brasileiros. No ano passado, a empresa lançou seu serviço de empréstimo pessoal e sua conta PJ, além de dar os primeiros passos na sua expansão internacional. O Nubank possui escritórios em São Paulo (Brasil), Cidade do México (México), Buenos Aires (Argentina) e Berlim (Alemanha). Saiba mais em www.nubank.com.br.

HISTÓRIA

- O Nubank foi fundado em maio de 2013
- Fundadores:
 - David Vélez (Fundador e CEO)
 - Edward Wible (Cofundador e CTO)
 - Cristina Junqueira (Cofundadora e VP)
- A operação teve início em abril de 2014, com um beta para amigos e familiares
- O lançamento para o público aconteceu em setembro de 2014

APORTES

- Seed: USD 2MM em julho de 2013. Investidores: Sequoia Capital e Kaszek Ventures
- Series A: USD 15MM em agosto de 2014. Investidores: Sequoia Capital e Kaszek Ventures
- Series B: USD 30MM em maio de 2015. Investidores: Tiger Global Management, Sequoia Capital, Kaszek Ventures, QED Investors.
- Series C: USD 52MM em janeiro de 2016. Investidores: Founders Fund, Tiger Global Management, Sequoia Capital, Kaszek Ventures.
- Series D: USD 80MM em dezembro de 2016. Investidores: DST Global, Sequoia Capital, Founders Fund, Tiger Global Management.
- Series E: USD 150MM em fevereiro de 2018. Investidores: DST Global, QED Investors, Redpoint Ventures, Ribbit Capital, Dragoneer Investment Group, Thrive Capital.
- Series E1: USD 90MM em outubro de 2018. Investidor: Tencent
- Series F: USD 400MM em julho de 2019. Investidores: TCV, Tencent, DST Global, Sequoia Capital, Dragoneer, Ribbit Capital, Thrive Capital.

USUÁRIOS

- O Nubank tem hoje 25 milhões de clientes
- A conta do Nubank, a conta digital do Nubank, tem hoje mais de 20 milhões de clientes e é a maior conta digital fora da Ásia
- Aproximadamente 70% dos nossos usuários têm menos de 36 anos (Geração Y)

APLICATIVO

- Versão para iPhone
- Versão para Android

DIFERENCIAIS DO NOSSO CARTÃO DE CRÉDITO

- Experiência totalmente digital através do aplicativo (desde o momento de pedir o cartão ou a conta do Nubank até toda a gestão das compras, limite e faturas)

- Acompanhamento de compras em tempo real
- Atendimento humanizado por chat, e-mail, redes sociais e telefone
- Não cobramos anuidade
- Antecipação de parcelas com desconto (feature exclusiva do Nubank)
- Explicamos detalhadamente como nossa análise é feita em www.nubank.com.br/analise e no vídeo <http://sou.nu/analisenu>

DIFERENCIAIS DA CONTA DO NUBANK

A Conta do Nubank é uma solução desenhada para todos que desejam uma conta digital transparente, simples e sem tarifas abusivas e escondidas. Com ela, os clientes podem fazer transferências (TEDs) gratuitamente para qualquer banco, pagar contas, boletos e a fatura do cartão Nubank, além de permitir a portabilidade de salário, saques e pagamentos no débito. Também não é preciso escolher entre investir o dinheiro ou deixá-lo disponível na conta para transações do dia a dia. Assim que qualquer valor é depositado, ele passa a render automaticamente, sem a necessidade de contratar produtos adicionais. Os rendimentos são superiores à poupança e acontecem todo dia útil, a 100% do CDI (Certificado de Depósito Interbancário) com liquidez diária. Tudo isso é feito sem anuidades ou tarifas abusivas e escondidas.

NOSSO TIME

- Seis anos após o lançamento do produto, temos hoje mais de 2.700 colaboradores
- Internacional e global – temos funcionários de mais de 30 nacionalidades, entre eles mexicanos, indianos, canadenses, australianos, americanos e holandeses
- Temos uma grande comunidade LGBT (cerca de 30% da equipe) e alta participação de mulheres (43%) em todas as funções e níveis de senioridade

Se quiser saber um pouco mais, é só dar uma olhada no nosso blog (<https://blog.nubank.com.br/>) também. Tem vários textos legais explicando um pouco mais sobre como as coisas funcionam por aqui.

Espero que tenha ajudado! Muito obrigado pelo seu carinho e sucesso no seu trabalho.

Abraços,

Simone Y.

APÊNDICE A: MODELO DE CARTA CONVITE

Prezado(s) Senhor(es),

Meu nome é RODRIGO GARCIA DUARTE, aluno do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal de Sergipe (UFS) com matrícula nº 201911004120.

Convidamos a participar da pesquisa acadêmica: “***BANK AS A PLATFORM (BaaP): PROPOSIÇÃO DE FRAMEWORK CONTEXTUAL PARA MODELOS DE NEGÓCIOS EM PLATAFORMA NOS BANCOS DIGITAIS BRASILEIROS***”, que tem como objetivo descrever os elementos constituintes do modelo de negócio em plataforma nos bancos digitais brasileiros.

Gostaríamos de contar com a sua valorosa contribuição. O procedimento a ser adotado para esta pesquisa será entrevista online, que tem a duração entre 20 a 25 minutos. Salientamos que a pesquisa tem caráter acadêmico e os participantes/empresas da pesquisa serão mantidos em absoluto sigilo.

Solicitamos informar o melhor horário para que o pesquisador entre em contato, por qualquer plataforma.

Após a realização da entrevista, a enviamos para sua validação, assim como, após a conclusão do trabalho o pesquisador se compromete a enviar a dissertação e entregar um relatório com os achados mais relevantes.

Certos de contar com a sua importante participação, nos colocamos a disposição para dirimir quaisquer dúvidas.

Atenciosamente,

Rodrigo Garcia Duarte

Mestrando em Administração (PROPADM/UFS).

e-mail: rodrigoduarte@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4783646356081474>

Celular/WhatsApp (79) 99191-2829

Prof^a. Dr.^a Débora Eleonora Pereira da Silva

Orientadora e Professora do Departamento de Administração (DAD) e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPADM) da Universidade Federal de Sergipe (UFS)

e-mail: dsilva.ufs@gmail.com Celular/WhatsApp (79) 99144-2535

Prof^a. Dr.^a Maria Conceição Melo Silva Luft

Coorientadora e Professora do Departamento de Administração (DAD) e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPADM) da Universidade Federal de Sergipe (UFS)

e-mail: ceicamelo.ufs@gmail.com Celular/WhatsApp (79) 99972-7299

APÊNDICE B: CONTATOS E PADRÕES DE RESPOSTA

Foram identificados 18 bancos digitais brasileiros, deste quantitativo, 13 casos disponibilizam e-mail para contato, mesmo número possui canal de relacionamento nas redes sociais *Facebook* ou *Instagram*. 15 bancos também utilizam canais de atendimento telefônico.

Inicialmente buscou-se contato por e-mail com convite para realização de pesquisa acadêmica com o tema Bancos como Plataformas, a primeira tentativa ocorreu com 11 casos no dia 19 de agosto de 2020. Obteve-se o seguinte padrão de resposta.

Casos	Ocorrências	Padrão de Resposta
Nubank	1	E-mail resposta enviado com informações públicas do banco
AgiBank	1	E-mails bloqueados
	0	Resposta automática positiva
Neon; Modal; BTG; C6	4	Resposta automática negativa
	0	Resposta automática neutra
	0	Resposta com interação humana negativa
	0	Resposta com interação humana positiva
	0	Resposta com interação humana neutra
Banco Maré; Next; Sofisa; Original; Intermedium; Nubank	6	Sem resposta

A segunda tentativa foi realizada no dia 15 de setembro do mesmo ano com envio de e-mail para 13 casos, dois adicionais a primeira tentativa, e obteve-se a seguinte frequência de respostas.

Número de Ocorrências	Casos	Padrão de Resposta
1	AgiBank	E-mails bloqueados
0		Resposta automática positiva
5	Neon; Modal; BTG; Avai; C6	Resposta automática negativa
0		Resposta automática neutra
0		Resposta com interação humana negativa
2	Nubank; SocialBank	Resposta com interação humana positiva
0		Resposta com interação humana neutra
5	Banco Maré; Next; Sofisa; Original; Intermedium	Sem resposta

APÊNDICE C: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESTRUTURADO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESTRUTURADO

O(A) Senhor(a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intitulada “**BANK AS A PLATFORM (BaaP): PROPOSIÇÃO DE FRAMEWORK CONTEXTUAL PARA MODELOS DE NEGÓCIOS EM PLATAFORMA NOS BANCOS DIGITAIS BRASILEIROS**”. Depois de esclarecidas as informações a seguir, e não restando dúvidas quanto a sua voluntária participação, é gentileza formalizar o aceite mediante assinatura deste documento, em duas vias, sendo uma para o(a) senhor(a), enquanto participante, e outra para o pesquisador responsável.

Identificação do pesquisador responsável:

Nome: Rodrigo Garcia Duarte

Contato: (79) 99191-2829

E-mail: rodrigoduarte@gmail.com

Pesquisadora e orientadora responsável 1: Prof.^a Dr.^a Débora Eleonora Pereira da Silva

E-mail: dsilva.ufs@gmail.com

Pesquisadora e orientadora responsável 2: Prof.^a Dr.^a Maria Conceição Melo Luft

E-mail: ceicameloufs@gmail.com

O objetivo do estudo é analisar o modelo de negócios aplicado nos bancos digitais no Brasil. Trata-se de um estudo qualitativo, de caráter descritivo, no qual serão feitas algumas perguntas acerca do tema exposto. A empresa irá compor um de nossos estudos de casos por meio de suas respostas.

Assinatura do pesquisador: _____

Sua participação:

Para fins da pesquisa, o(a) senhor(a) me concederá voluntariamente uma entrevista com duração média de vinte e cinco minutos, a qual será gravada e transcrita para texto. Essa transcrição será posteriormente apresentada a(o) senhor(a), para que confirme se os escritos são válidos ou devem sofrer alterações. Esses registros serão preservados em local seguro, e no relatório final da pesquisa – o qual será publicado no Repositório Institucional da UFS, e futuramente poderá ser submetido a revistas e/ou eventos científicos – **não serão explicitadas informações que possam identificá-lo(a)**. Além disso, alguns documentos poderão ser solicitados para auxiliar na caracterização da empresa, porém, será dado um nome fictício para a empresa, pois a mesma **não será identificada com o seu nome original**.

Consentimento:

Eu, _____,
concordo que a empresa _____
faça parte da pesquisa “*Bank as a Platform (Baap):* Proposição de Framework Contextual para Modelos De Negócios em Plataforma nos Bancos Digitais Brasileiros”, como um dos casos estudados, por meio de informações por mim fornecidas. Fui devidamente esclarecido pelo pesquisador Rodrigo Garcia Duarte sobre o objetivo da pesquisa e os procedimentos necessários para sua realização. Foi-me garantido o anonimato do nome da empresa e que **posso retirar minha participação da pesquisa a qualquer momento**, se assim eu decidir, sem que isso leve a penalidades. Não receberei remuneração em troca da minha participação e essa será isenta de despesas.

Declaro estar ciente de que minha participação é voluntária, que posso solicitar esclarecimento complementares ao entrevistador, que as informações prestadas não me fornecerão risco moral, financeiro ou de segurança, que não serei colocado em situação vexatória e que futuramente as informações por mim fornecidas possam ser submetidas em revistas e/ou eventos científicos como parte de um artigo elaborado pelo pesquisador Rodrigo Garcia Duarte.

Local e data _____, ____/____/____

Nome: _____

Assinatura do entrevistado: _____

APÊNDICE D: TRILHA E FORMULÁRIO FILTRO PARA SELEÇÃO DE CASOS

- 1 - Pesquisa Radar FintechLab 2019 revelou 12 bancos digitais, conforme FIGURA 8.
- 2 - Busca no google *search* pelo termo “Banco Digital”, identificou mais 6 casos.
- 3 - Identificação dos canais de atendimento nos 18 casos possíveis de estudo - conforme QUADRO 28.
- 4 - Levantamento dos possíveis canais de contato para cada caso que revelaram, em 5 casos, impossibilidade de comunicação direta com a empresa por não clientes - como descrito no ANEXO 2.
- 5 - Envio de convite para participação em pesquisa acadêmica (APÊNDICE A) por e-mail aos 13 casos identificados, os outros 3 casos foram utilizados canais possíveis, como redes sociais e serviço de atendimento ao cliente.
- 6 - Nenhum convite foi aceito e boa parte dos envios gerou respostas automáticas, sendo que em apenas dois casos a solicitação foi encaminhada para a análise pelo departamento responsável.
- 7 - Recebimento, por e-mail em 15 de setembro de 2020, de informações sobre o caso Nubank (ANEXO 2)
- 8 - Eliminação dos casos em que não foi possível o contato.
- 9 - Pesquisa, por meio dos sites e blogs oficiais das instituições, para verificação da disponibilidade de informações de perfil, conforme APÊNDICE E.
- 10 - Seleção dos 3 casos com base nos critérios de: fornecimento de informações diretamente à pesquisa no caso do Nubank; maior volume de informações disponíveis por ser empresa de capital aberto, no caso do Banco Inter e; no caso do C6 Bank, a seleção ocorreu pela exposição de mídia com diferenciais em produtos e maior disponibilidade de informações nos canais, com base na avaliação de perfil, descrita no APÊNDICE E.

APÊNDICE E: ROTEIRO DE PESQUISA DOCUMENTAL

ROTEIRO DE INVESTIGAÇÃO DO PERFIL DO BANCO:

- 1.1 Qual o nome do banco?
- 1.2 Qual o ano da fundação?
- 1.3 Possui relação de propriedade com outras empresas?
- 1.4 Quantos colaboradores possui?
- 1.5 Quantos usuários/clientes possui?
- 1.6 Quais os principais produtos e serviços?
- 1.7 Qual o *market share* da empresa?

ELEMENTOS DO MODELO DE NEGÓCIOS EM PLATAFORMA

ARQUITETURA

- 2.1 Participantes da plataforma:
- 2.2 Seleção dos participantes:
- 2.3 Barreiras para participação:
- 2.4 Valor (es) buscado na plataforma:

EFEITOS DE REDE

- 2.4 Acesso a plataforma:
- 2.5 Mesma possibilidade de acesso inicial a plataforma para todos os participantes:
- 2.6 Comportamento do número de clientes em relação ao número de APIs:

DISRUPÇÃO

- 2.7 Impacto que um banco digital causa nas instituições financeiras tradicionais:
- 2.8 Impacto que um banco digital causa nos clientes:
- 2.9 Impacto que um banco digital causa na oferta de produtos e serviços financeiros:

LANÇAMENTO

- 2.10 Tipo de cliente mais importante para o crescimento do banco digital:
- 2.11 Processo de lançamento da plataforma em relação a atrair clientes e parceiros de negócio:

MONETIZAÇÃO - PERCEPÇÃO DE VALOR

- 2.12 Principal valor criado por um banco digital:
- 2.13 Captura pela plataforma, quando comparado aos bancos tradicionais:

MONETIZAÇÃO - ESTRATÉGIA DE COBRANÇA: COMO COBRAR

- 2.14 Formas como o banco digital pratica a cobrança aos usuários:
- 2.15 Prática na cobrança comparados ao praticado nos bancos tradicionais:

MONETIZAÇÃO - DE QUEM COBRAR: AMPLITUDE DE COBRANÇA

2.16 Aplicação de cobrança;

2.17 Isenção de cobrança

GRAU DE ABERTURA

2.18 Incentivo ao uso e desenvolvimentos de APIs:

2.19 Publicação de material para elaboração:

GOVERNANÇA

2.20 Processos de governança no banco digital:

2.21 Processos de auto governança:

2.22 Filiação a entidades regulatórias:

MÉTRICAS

2.23 Utilização de métricas de avaliação do desempenho:

2.24 Adequação das métricas a fase da empresa:

ESTRATÉGIA DE COMPETIÇÃO

2.25 Estratégias de competição utilizadas:

POLÍTICA DE REGULAMENTAÇÃO

2.26 Regulamentação existente:

2.27 Propostas de regulação ou regulações em outros países: