



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

THAÍS FERREIRA DE LIMA

DISRUPÇÃO INOVATIVA NO MERCADO FINANCEIRO: Uma análise
comparativa das estratégias dos bancos múltiplos tradicionais, *fintechs* e coope-
rativas de crédito

CARUARU

2019

THAÍS FERREIRA DE LIMA

DISRUPÇÃO INOVATIVA NO MERCADO FINANCEIRO: Uma análise comparativa das estratégias dos bancos múltiplos tradicionais, *fintechs* e cooperativas de crédito

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Administrador.

Área de Concentração: Estratégia

Orientador: Profa^o Dra. Kécia da Silveira Galvão

Coorientador: Prof. Me^o Gustavo Henrique de Aragão Ferreira

CARUARU

2019

Catálogo na fonte:

Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

L732d Lima, Thaís Ferreira de.

Disrupção inovativa no mercado financeiro: uma análise comparativa das estratégias dos bancos múltiplos tradicionais, fintechs e cooperativas de crédito. / Thaís Ferreira de Lima. - 2019.

62 f. ; il.: 30 cm.

Orientadora: Kécia da Silveira Galvão.

Coorientador: Gustavo Henrique de Aragão Ferreira.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2019.

Inclui Referências.

1. Cooperativas de crédito. 2. Bancos. 3. Estratégia. 4. Serviços financeiros. I. Galvão, Kécia da Silveira (Orientadora). II. Ferreira, Gustavo Henrique de Aragão (Coorientador). III. Título.

CDD 658 (23. ed.)

UFPE (CAA 2019-347)

DISRUPÇÃO INOVATIVA NO MERCADO FINANCEIRO: Uma análise comparativa das estratégias dos bancos múltiplos tradicionais, *fintechs* e cooperativas de crédito

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Administradora.

Aprovada em: 19/12/2019

BANCA EXAMINADORA:

Profa^o. Dra Kécia da Silveira Galvão
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Me.^o Gustavo Henrique de Aragão Ferreira
Universidade Federal de Pernambuco

Profa^o. Dra. Karina da Silva Carvalho Mikosz
Universidade Federal de Pernambuco

Bianca Sabrina de Lima Silva
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Palavra alguma que eu escreva é suficiente para dizer o quanto sou grata por toda essa história percorrida durante a universidade. Poucas palavras escritas por grandes artistas podem expressar um pouco do que eu sinto.

A minha mãe, como diria Jorge Vercílio “Talvez ela saiba de cor, tudo que eu preciso sentir, pedra preciosa de olhar, ela só precisa existir, para me completar”, tudo o que eu sou hoje, é por ela e para ela.

Ao meu irmão, Nando Reis e Roberta Campos expressam muito bem, “Mas talvez, você não entenda, essa coisa de fazer o mundo acreditar, que meu amor, não será passageiro, te amarei de Janeiro a Janeiro”, você é meu ser de luz, faz tudo parecer mais simples.

Minha eterna gratidão aos meus avós, que me incentivaram de todas as maneiras possíveis e impossíveis.

Ao meu tio, que sempre me apoiou e mesmo com a distância se fez presente na minha vida.

A minha *Host Family* do Canadá, obrigado por me encorajarem a ser o que eu quisesse.

Ao meu parceiro de vida, por sempre estar comigo e encarar tudo que eu proponho.

Aos meus amigos, que mesmo não os vendo com frequência, a amizade é a mesma.

Aos meus ex-colegas de trabalho do SEBRAE, por me mostrarem que tudo é possível, basta querer.

Aos meus colegas de trabalho da Moura, por me darem a oportunidade de mostrar o meu melhor.

Aos professores da Universidade por terem acreditado em mim.

Aos meus orientadores, obrigado pela paciência e pelo compartilhamento de conhecimento.

A Universidade Federal de Pernambuco, pela oportunidade e por toda a estrutura fornecida para o meu desenvolvimento não só como profissional, mas como cidadã.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a minha formação, minha gratidão.

RESUMO

O objetivo principal do estudo foi realizar uma análise comparativa das estratégias competitivas adotadas por cooperativas de crédito, bancos múltiplos tradicionais e *fintechs*, no que tange a pessoa física, adotando para isso as Cinco Forças de Porter. Para o alcance do objetivo foi feita uma análise qualitativa e descritiva, dos sítios eletrônicos das organizações analisadas, identificando assim, barreiras existentes nessas organizações. Ao vincular as estratégias competitivas que as empresas analisadas possuem foi possível identificar as características a partir do escopo analisado. Os resultados indicam que no que tange as forças referentes aos novos entrantes, produtos substitutos e barganha dos fornecedores, esses três tipos de instituições possuem forças médias; quanto a intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes, as cooperativas de crédito e os bancos múltiplos possuem força média, enquanto as *fintechs* foram classificadas como alta; já para barganha dos clientes, as cooperativas de crédito foram classificadas como força média, as *fintechs*, como baixa e os bancos múltiplos como alta. Com isso, ao analisar as instituições foi identificado que os serviços prestados não se diferem uma das outras, o diferencial existente é a maneira como as organizações financeiras entregam o produto e/ou serviço ao cliente isso aumenta a competitividade entre as empresas, que buscam entregar o melhor serviço ao cliente, buscando sempre inovar, seja no produto final ou no processo.

Palavras-chave: *fintechs*, cooperativas de crédito, bancos múltiplos tradicionais, estratégia, Forças de Porter.

ABSTRACT

The main objective of the study was to perform a comparative analysis of the competitive strategies adopted by credit unions, traditional multiple banks and fintechs, by using Porter's Five Forces. These institutions were selected with regard to the scope of credit to individuals. In order to reach the objective, a qualitative and descriptive analysis was made from the websites of the organizations analyzed, thus identifying existing barriers in these organizations. By linking the competitive strategies that the analyzed companies have, it was possible to identify the characteristics possessed from the analyzed scope. The results indicate that in terms of the forces related to new entrants, substitute products and bargaining power of suppliers, these three types of institutions have medium forces; as for the intensity of competitive rivalry, credit unions and multiple banks have medium forces, while fintechs were rated as high; for bargaining power of customers, credit unions were rated as medium, fintechs as low and multiple banks as high. Thus, when analyzing the institutions it was identified that the services provided do not differ from each other, the existing differential is the way financial organizations deliver the product and / or service to the customer this increases the competitiveness among companies, which seek to deliver the best customer service, always seeking for innovation, either in the final product or in the process.

Key words: *fintechs*, credit unions, traditional multiple banks, estrategy, Porter Forces

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Instituições no Sistema Financeiro Nacional	20
Quadro 2 - Análise de das Forças de Porter	30
Quadro 3 - Parâmetros Analisados.....	32
Quadro 4 - Empresas selecionadas para análise	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Avaliação da Ameaça de Novos Entrantes	36
Tabela 2 - Avaliação da Rivalidade entre Concorrentes Existentes	38
Tabela 3 - Avaliação de Produtos Substitutos	41
Tabela 4 - Avaliação do Poder de Barganha dos Fornecedores	43
Tabela 5 - Avaliação do Poder de Barganha dos Clientes	45
Tabela 6 - Análise das Instituições	48
Tabela 7 - As Forças de Porter identificadas nas instituições financeiras	49

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 - Evolução do Mercado Bancário no Brasil	18
Imagem 2 - Estrutura do Sistema Financeiro Brasileiro	19

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCB	Banco Central do Brasil
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PIB	Produto Interno Bruto
SFN	Sistema Financeiro Nacional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.2	OBJETIVOS	14
2	REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1	REVISÃO LITERÁRIA	16
2.1.1	Histórico dos Bancos no Brasil com base no Serviços à Pessoa Física.....	16
2.1.2	Sistema Financeiro Nacional.....	18
2.1.3	Serviços Financeiros para Pessoas Físicas	21
2.1.3.1	<i>Bancos Múltiplos Tradicionais</i>	22
2.1.3.2	<i>Cooperativas de crédito</i>	23
2.1.3.3	<i>Fintechs</i>	23
2.1.4	Os Modelos de Negócio no Mercado Financeiro e a Inovação Tecnológica.....	24
2.1.4.1	<i>Desenvolvimento de Vantagem Competitiva a partir da inovação em TI</i>	25
2.1.5	As Forças de Porter como Base da Estratégia Competitiva das <i>Fintechs</i>	26
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
4	ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	36
4.1	NOVOS ENTRANTES.....	36
4.2	RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES EXISTENTES.....	38
4.3	PRODUTOS SUBSTITUTOS	40
4.4	BARGANHA DOS FORNECEDORES	42
4.5	BARGANHA DOS CLIENTES	45
4.6	RESUMO DOS RESULTADOS.....	47
5	CONCLUSÃO	51
	REFERÊNCIAS.....	53
	APÊNDICE - EMPRESAS ESTUDADAS E SUAS PLATAFORMAS DIGITAIS.....	62

1 INTRODUÇÃO

Com o panorama atual da nova era da tecnologia, busca-se a redução de custos e o aumento da qualidade, e para isso, tem-se como pilar a inovação. Esse movimento gera um aumento na competitividade entre as organizações (MASSON, 2015). Dentre os setores econômicos que adotam a inovação em seu ambiente de negócios destaca-se o setor financeiro, em que, em meio ao mercado do dinheiro virtual usa a tecnologia para a sua manutenção e existência.

Segundo Camargo (2009), o mercado financeiro tem um relevante papel no desenvolvimento econômico do país, pois é dele que vem grande parte do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. De acordo com o relatório da consultoria Mckinsey de 2010 até 2020 as receitas bancárias terão uma representatividade de 15% do total mundial. Ao falar do ambiente nacional, pode-se dizer que a inovação mercadológica do setor financeiro brasileiro ocorre desde a chegada dos portugueses ao Brasil, que trouxeram modelos europeus de negócios financeiros (COSTA, 2004). Desde então a evolução do mercado financeiro brasileiro foi constante, passou por diversas reestruturações, seguindo as demandas dos governantes e do cenário nacional e mundial (COSTA, 1978; CAMARGO, 2009).

O setor financeiro atualmente é composto no Sistema Financeiro Nacional, que de acordo com Silva (2016), este é o conjunto de organizações financeiras que realizam transações de intercâmbio entre agentes superavitários e deficitários. Dentro do Sistema Financeiro Nacional há diversas instituições, que propõem a intermediação financeira de pessoas físicas, tais como: bancos, caixa econômica, corretora de câmbio, administradoras de consórcios, cooperativas de créditos, corretoras e distribuidores, instituições não bancárias e *fintechs*, segundo o site oficial do (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

Dentre estas citadas acima, chama-se atenção para os bancos múltiplos, cooperativas de crédito e as *fintechs*, que representam marcos de captação de crédito para as pessoas físicas, haja vista suas diferentes naturezas e são esses grupos de instituições que a pesquisa analisou.

No que se refere as características inovativas dessas pode-se dizer que os bancos múltiplos têm como foco o enxugamento de processos, possuindo os mesmos serviços oferecidos pelos bancos tradicionais (CERETTA; NIEDERAUER, 2001; VILELA; NAGANO; MERLO, 2007; WHEELOCK; WILSON, 2013). Já as cooperativas de crédito são instituições que formadas pela sociedade civil com o objetivo de obter serviços de crédito para os seus associados (JACQUES; GONÇALVES, 2016). E as *fintechs* buscam o enxugamento a partir dos processos

com o uso da tecnologia, são *startups* que objetivam oferecer os mesmos serviços dos bancos tradicionais, de maneira mais rápidas tentando atingir o maior público de clientes possíveis (KARAKAS, 2017).

É importante mencionar que apesar de terem características distintas, as instituições financeiras passaram mudanças tecnológicas para atender as necessidades do mercado, condicionando a democratização do acesso ao crédito, pois a tecnologia condiciona a maior inclusão (THOMAS 2009).

Vale destacar, que dentre essas instituições as *fintechs* possuem a característica peculiar de utilizar da tecnologia como base do seu negócio. Entende-se que esta modalidade de negócio se baseia na máxima de utilizar o desenvolvimento tecnológico para atrair mais clientes e reduzir cada vez mais os custos. Custos estes que, comparados com os intermediários financeiros tem grande diferença, se por um lado, as instituições bancárias tradicionais dependem de agências para suas operações, as *fintechs* são baseadas em plataformas online, reduzindo assim seus custos com infraestrutura, tendo como despesas principais: o desenvolvimento de softwares e contratação de pessoal, enquanto os bancos tradicionais, além desses custos, contam com o custo de locação (FARIA, 2018).

Diante do contexto da inovação, do uso de bases tecnológicas e da perspectiva de adoção de estratégias para captação de clientes tornou-se uma estratégia competitiva cada vez mais presente nas organizações, a busca da maior sustentabilidade no mercado, condiciona as organizações a construir barreiras, que impeçam que os concorrentes tomem sua fatia de mercado, essa dinâmica de melhoria contínua e inovação, permite ao cliente um maior poder de barganha, visto que este detêm de maior informação, como efeito do maior uso da internet (MARIOTTO, 1991).

Busca-se com este estudo realizar uma análise comparativa das estratégias competitivas adotadas nos sítios eletrônicos entre os bancos múltiplos tradicionais, as *fintechs* e as cooperativas de crédito, utilizando-se para isso das cinco forças de Porter, segundo Porter (1947), valendo destacar que a utilização dessas forças competitivas, não determinam só a concorrência, mas também a sustentabilidade da organização. Para tanto, este trabalho divide-se em cinco partes, os conceitos introdutórios, seguido da revisão de literatura, procedimentos metodológicos, análise de dados de resultado e conclusão.

1.1 OBJETIVOS

Este estudo tem como objetivo principal realizar uma análise comparativa das estratégias competitivas adotadas nos sítios eletrônicos de bancos múltiplos, cooperativas de crédito e *fintechs*, no que tange ao alcance de crédito à pessoa física, adotando para isso as cinco forças de Porter.

Para alcançar tal objetivo tornou-se como lastro os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as estratégias competitivas de instituições financeiras tradicionais;
- Identificar as estratégias competitivas de cooperativas de crédito
- Identificar as estratégias competitivas de *fintechs*
- Comparar as estratégias adotadas entre as instituições tradicionais, cooperativas de crédito e *fintechs*

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 REVISÃO LITERÁRIA

Para compreender brevemente o conteúdo evolutivo das organizações estudadas, faz-se uma breve apresentação histórica das instituições financeiras brasileiras, bem como contextualiza-se as que são foco deste estudo, os bancos múltiplos, as cooperativas de crédito e as *fintechs*. Na primeira parte será discutido a história dos bancos no Brasil, desde o seu histórico até a sua importância na economia do país. Acompanhando a história dos bancos será abordado o sistema financeiro nacional e onde os objetos de estudo estão inseridos nesse contexto.

Em seguida é estudado os serviços financeiros para a pessoa física, que é esse o público alvo do estudo, na busca da compreensão dos tipos de serviços que podem ser prestados para esse nicho de mercado. Posteriormente dá-se início aos tipos de modelos de negócios de base tecnológica, com diversos autores que dão embasamento a esse novo modelo de gestão e a partir daí é introduzido o papel da inovação nos negócios atuais.

Uma vez compreendido o papel da tecnologia no desenvolvimento dos negócios será discutido as forças competitivas estudadas por Porter e como elas se aplicam no modelo de negócio das *fintechs*. Além disso, são apresentadas as bases teóricas das cinco forças de Porter.

2.1.1 Histórico dos Bancos no Brasil com base no Serviços à Pessoa Física

Com a presença da corte real portuguesa e a exploração do país, houve o crescimento de operações financeiras, o que levou a regulamentação bancária nas transações comerciais existentes. Com isso, em 1808, com a chegada da família real, é fundado o Banco do Brasil, que teve o objetivo principal a emissão de notas bancárias para que houvesse o subsídio do intercâmbio comercial de crédito (COSTA, 2004).

Já em 1836, houve a criação do primeiro banco comercial privado no país, instituído no Ceará, este encerrou suas atividades três anos depois (CAMARGO, 2009). Quase duas décadas depois, em 1853, houve a fusão entre o Banco do Brasil, este sendo de controle privado, com o Banco Comercial do Rio de Janeiro (CAMARGO, 2009).

Alguns anos após 1888, havia no país cerca de 68 instituições bancárias. Este baixo número de instituições bancárias fazia com que o sistema de crédito fosse basicamente operado via meio rural. Tendo em vista que agricultores não tinham crédito no mercado, o comissário (pessoa intermediária entre o banco e o agricultor), pegava crédito no banco e repassava para os agricultores (COSTA, 1978).

Com as novas políticas nacionais e o fortalecimento do mercado interno, em 1920, com os empréstimos externos estavam em declínio e isso permitiu grandes progressos nos mecanismos de financiamento interno, além do estabelecimento do sistema bancário nacional (CAMARGO, 2009). Em 1934, ocorreu a nacionalização dos bancos estrangeiros, com a crise de 1929 que assolou os Estados Unidos, uma maneira de dar segurança ao mercado nacional era fortalecendo as instituições financeiras (COSTA, 2004)

O ano de 1990 foi de mudanças estruturais no mercado financeiro nacional, com a abertura de mercado e a globalização, os bancos precisaram se reestruturar para atender um maior número de clientes, de maneira mais efetiva (CAMARGO, 2009). A partir desse ano, houve a implementação do *internet banking* nos principais bancos brasileiros, isso mudou o cenário que antes era apenas presencial, o cliente tinha a possibilidade de realizar transações sem sair de casa (BOMBONATTI; GASPAR; SILVEIRA e MORAES, 2013).

Quatro anos mais tarde, após diversas tentativas fracassadas para reduzir a inflação, foi criado o Plano Real que teve como objetivo principal a eliminação das receitas inflacionárias (CAMARGO, 2009). Só em 1999, após a estabilização do Plano Real, foram concedidas dezenas de autorizações para a ampliação e ingresso do capital externo no mercado interno, permitindo assim a criação de instituições bancárias e não bancárias (CAMARGO, 2009).

Em 2006, com a nova resolução da Comissão de Valores Mobiliários, o cliente teve a possibilidade de transferir o seu salário para qualquer banco, essa resolução criou uma maior possibilidade de escolha para o cliente (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2007). Com a evolução e expansão da tecnologia no mercado financeiro, em 2013, foi criado o primeiro banco digital, o que possibilitou ao usuário a utilização dos mesmos serviços prestados pelos bancos comerciais, por um valor mínimo ou até mesmo gratuitamente (NUBANK, 2019).

Para exemplificar a evolução do mercado bancário no Brasil, foi elaborada uma linha do tempo que será analisada a seguir:

Imagem 1: Evolução do mercado bancário no Brasil



Fonte: Bombonatti, 2013; Camargo 2009; Costa, 2004; adaptado pela autora

Ao analisar essas evoluções do mercado financeiro, é compreensível o impacto causado, uma pesquisa realizada pela McKinsey, de 1994, mostrou que os bancos nacionais brasileiros exibiam índices de eficiências superiores à grandes países desenvolvidos, (CAMARGO, 2009), desta forma o estudo da evolução de instituições bancárias, não é só importante para a teoria, mas também na prática, pela representatividade que os bancos têm no desenvolvimento do país.

Voltando-se a um contexto mais atual a respeito do posicionamento dessas empresas no mercado vale destacar que, de acordo com a *Forbes Global 2000* (2008), um relatório anual realizado pela revista de negócios, indica as maiores empresas listadas em bolsa, as organizações bancárias representam U\$ 212,3 bilhões no mercado brasileiro. Esses números evidenciam a relevante representatividade do setor na economia brasileira.

Diante da representatividade das instituições financeiras na economia há a necessidade de regulamentação e controle dos agentes envolvidos, bem como sua estruturação. Esses aspectos também são obtidos a partir do processo evolutivo do mercado financeiro. Nos dias atuais as operações financeiras e suas respectivas instituições estão inserida no Sistema Financeiro Nacional (SFN), que, por sua vez permite que todos os intermediários financeiros consigam realizar suas operações, de modo a proteger, regular e fiscalizar o mercado (SILVA, 2016).

2.1.2 Sistema Financeiro Nacional

O sistema financeiro nacional pode ser definido com um conjunto de instituições financeiras que objetivam a transferência de recursos de agentes superavitários para os deficitários (SILVA, 2016). Segundo Cavalcante (2002) o sistema financeiro não é apenas um conjunto de

instituições financeiras, mas também um instrumento que visa a transferência de recursos entre investidores e tomadores de empréstimos. Para compreensão do que é conhecido hoje como Sistema Financeiro Nacional, será apresentada a sua estrutura a seguir:

Imagem 2: Estrutura do Sistema Financeiro Brasileiro



Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019

Conforme apresentado na figura, é formado pelos sistemas que se voltam a mediação da moeda, do crédito, capitais e câmbio, dos seguros privados e da previdência fechada. Que por sua vez estão inseridos em dois subsistemas: o normativo e o de intermediação. O normativo está relacionado a regulamentação e fiscalização das instituições financeiras, formado pelos

órgãos normativos e pelos supervisores. Já no subsistema de intermediação estão as instituições operadoras, aquelas que lidam diretamente com os interessados, com a intermediação.

O sistema normativo é composto pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), este tem como principal objetivo, a formulação de políticas que regulem a moeda e o crédito para o bom funcionamento do sistema financeiro, além disso temos o Banco Central do Brasil, este age como um agente executivo das decisões que ocorrem no Conselho Monetário Nacional, faz com que todos os envolvidos no mercado financeiro cumpram suas obrigações, por fim, porém não menos importante, há os demais órgãos, que o objetivo de fiscalizar, normatizar e desenvolver o mercado monetário, ou seja, todas as operações que envolva a monetização (FORTUNA, 2005; BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019, SILVA, 2016, BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008)

Neste estudo volta-se ao sistema de crédito da moeda, crédito, capitais e câmbio, onde estão inseridas as instituições objeto deste estudo, que será descrito a partir do subsistema de intermediação. No subsistema de intermediação, se encontra os bancos e caixas econômicas, as corretoras de câmbio, as *Fintechs*, as administradoras de consórcios, as cooperativas de crédito, as corretoras e distribuidoras e as demais instituições não bancárias, para exemplificar a função de cada uma delas no sistema financeiro nacional, foi elaborado o quadro a seguir:

Quadro 1: Instituições no Sistema Financeiro Nacional

INSTITUIÇÃO	FUNÇÃO NO SFN
Bancos	É a organização especialista em fazer intermédio entre os poupadores e os solicitantes de crédito, é responsável pela custódia do dinheiro. Oferece diversos serviços, tais como: empréstimos, financiamentos, poupança, investimentos, saques, transferências, dentre outros.
Caixas Econômicas	Tem o mesmo viés dos bancos comerciais, porém sua prioridade institucional é a concessão de financiamentos e empréstimos com o cunho social, visando o desenvolvimento sustentável e com igualdade do país.
Corretoras de Câmbio	São organizações que atuam diretamente no mercado de câmbio, fazendo a intermediação entre bancos e seus clientes, nas atividades de compra e venda de moedas estrangeiras.
Administradoras de consórcios	Com o objetivo do autofinanciamento, as administradoras de consórcios são compostas de pessoas que buscam a aquisição de bens ou serviços em um determinado período de tempo, com um número de cotas previamente determinado. Toda essa

	estrutura tem como base um contrato composto por todas as obrigações e direitos do usuário.
Cooperativas de crédito	Com uma diversidade de serviços financeiros prestados, tais como: financiamento, empréstimos, aplicações financeiras e cartões de crédito, as cooperativas de crédito possuem sua estrutura diferente das demais, pois é formada por pessoas associadas, e somente estas podem utilizar os serviços oferecidos, assim, os cooperados são ao mesmo tempo donos da organização, assim possuem direito a voto e na gestão da cooperativa.
Corretoras e distribuidoras	Tem como objetivo principal a atividade de intermediação, oferecem serviços como plataformas de investimento pela internet (<i>homebroker</i>), consultoria financeira, clubes de investimentos, financiamento para compra de ações (conta margem) e administração e custódia de títulos e valores mobiliários dos clientes. Na remuneração pelos serviços, essas instituições podem cobrar comissões e taxas.
Instituições não bancárias	São órgãos que não podem criar moedas, por meio de operações de crédito e também não recebem depósitos à vista. Elas basicamente operam com ativos não monetários, tais como ações, CDBs, títulos, letras de câmbio e debêntures. Nelas estão inseridas, as sociedades de crédito, financiamento e investimento, as agências de fomento, as associações de poupança e empréstimo, as sociedades de crédito imobiliário, as companhias hipotecárias e os arrendamentos mercantis.
<i>Fintechs</i>	O principal objetivo dessa instituição é oferecer serviços, através do intenso uso de tecnologias, atuando por meio de plataformas online, as <i>fintechs</i> oferecem diversos tipos de serviços, tais como: crédito, pagamentos, gestão financeira, empréstimos, investimentos, financiamento, seguros, negociação de dívidas, câmbio e multisserviços.

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019. Adaptado pela autora

A partir da descrição das instituições financeiras (Quadro 1), é possível identificar as diversas formas e características que estas possuem. Com o objetivo de atender a demanda do mercado, as instituições são criadas e normatizadas pelos órgãos reguladores, para isso, foi analisado as organizações que tem ligação direta com esse público e que são o foco do trabalho.

2.1.3 Serviços Financeiros para Pessoas Físicas

De acordo com o dicionário Aurélio (2019), pessoa física pode ser definida como qualquer indivíduo que se diferencie de instituições privadas. Esse público é o objeto de estudo da pesquisa, no intuito de analisar as Forças de Porter e como as barreiras apresentadas pelo autor afetam os serviços prestados a esse público.

No que tange as instituições de intermediação traz-se a destaque que as que são objeto deste estudo, são organizações que possuem semelhantes produtos e serviços oferecidos às pessoas físicas como contas correntes, cartões de crédito, dentre outros. Nisto, neste tópico discorre-se com maior profundidade sobre essas organizações, buscando evidenciar possíveis diferenças referentes as suas diferentes naturezas.

Para diferenciar a característica de cada uma dessas instituições, faz-se necessário compreender a base da sua existência. Os bancos múltiplos tradicionais, tem como principal objetivo oferecer serviços de crédito, financiamento, dentro outros serviços de atendimento, é controlado pelos sócios proprietários e todas as decisões são centralizadas nestes. Já as cooperativas de crédito, tem como base o cooperativismo, em que pelo próprio nome é possível defini-lo como um conjunto de pessoas que cooperam entre si. Enquanto os bancos múltiplos centralizam suas decisões nos acionistas, as cooperativas centralizam suas decisões nos sócios, possuindo os mesmos serviços que os bancos múltiplos, as cooperativas trazem uma abordagem mais democrática para o seu associado (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019; CALIMAN, 2016; FARIA, 2018; BRAZ, 2018; JACQUES, 2016).

Por sua vez, as *fintechs* trazem a tecnologia como base da sua existência, oferecendo os mesmos serviços que os bancos múltiplos tradicionais e as cooperativas de crédito, as *fintechs* de maneira geral, não possuem estrutura física para atendimento ao cliente, sendo seu maior investimento no setor de desenvolvimento e tecnologia (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019; CALIMAN, 2016; FARIA, 2018; BRAZ, 2018; JACQUES, 2016).

2.1.3.1 Bancos Múltiplos Tradicionais

Criado em 1988, os bancos múltiplos possuem serviços assim com os bancos comerciais, porém com um viés de enxugamento de processos (COSTA, 2011). Segundo Bittencourt (2016), as instituições tradicionais possuem uma grande quantidade de serviços e produtos, não o bastante, elas também atuam em todos os estados do país além de diferentes países.

Os bancos múltiplos, que segundo Pinheiro (2009), são instituições que podem operar paralelamente aos bancos comerciais, porém, seu objetivo principal é desburocratização dos bancos comerciais tradicionais, oferecendo atividade de investimento, de crédito imobiliário, de financiamento, de arrendamento mercantil e de desenvolvimento em uma única organização afim de reduzir-se em apenas uma pessoa jurídica.

Dentre os serviços oferecidos pelos bancos múltiplos estão a prestação de serviços de pagamento e recebimento, a concessão de produtos comerciais como cheques e cartões, captação de depósitos, concessão de crédito, dentre outros. Estes bancos podem ser públicos ou privados, todas as operações realizadas nos bancos múltiplos são sujeitas às mesmas normas que teriam se fossem singulares, é preciso que essas organizações tenham no mínimo duas carteiras, sendo, obrigatoriamente uma delas, comercial ou de investimento e ser uma sociedade anônima. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019)

2.1.3.2 Cooperativas de crédito

Segundo o Banco Central do Brasil (2018), são instituições formadas por um grupo de associados que de forma voluntária, de natureza jurídica própria, de natureza civil e sem fins lucrativos com o principal objetivo de prestar serviços às pessoas que estão a elas associadas. De acordo com Cenzi (2012), o termo cooperação surgiu do latino *cooperari* que significa agir com alguém, a fim de um propósito em comum. Para Pinho (1966), o cooperativismo é uma forma de manifestação humana, em que estes se juntam de maneira formal ou informal com o objetivo de alcançar determinado objeto. Sendo este organizado e estruturado, surge determinados grupos sociais, e estes geralmente buscam fins econômicos e educativos.

Para Jacques e Gonçalves (2016) as cooperativas de crédito podem ser uma solução para pequenos municípios, já que grandes bancos não se interessam em ter suas filiais em pequenas cidades, as cooperativas de crédito surgem como uma maior possibilidade de crescimento, com sua estrutura flexível e democrática, consegue atender um maior número de público, que talvez, as grandes corporações não conseguisse. Segundo Silva (2015), o número de cooperados aumentaram significativamente nos últimos anos, no ramo de crédito, chegou a 50% do número total de cooperados, intensificando a importância que o segmento tem, na vida dos seus cooperados.

2.1.3.3 Fintechs

Dorfleitner (2017) define *Fintech* como forma reduzida de duas palavras: Finança e Tecnologia, ou seja, é o uso da tecnologia no setor financeiro. Esse termo pode ser definido como a possibilidade de inovação financeira que pode resultar em material de efeito no mercado financeiro e instituições com o intuito de melhorar seu produto ou serviço (BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, 2018). Para Dhar e Stein (2017) as *fintechs* são inovações no setor financeiro que possuem como base do seu funcionamento, a tecnologia.

Em síntese, a evolução da tecnologia e a modernização de processos burocráticos, tradicionais, trouxeram um novo desafio para as organizações: os ajustes na engenharia dos processos operacionais, são eles: redução de custos com captação e análise de dados, permitir ao cliente uma maior integração com a organização com o objetivo de trazer uma maior satisfação com o serviço, e conseqüentemente proporcionar às empresas uma maior vantagem competitiva, com foco na eficiência e sustentabilidade a longo prazo (CERETTA; NIEDERAUER, 2001; VILELA, NAGANO; MERLO, 2007; WHEELLOCK; WILSON, 2013).

Uma pesquisa realizada pela PwC Brasil (2019) buscou analisar o perfil dos clientes das *fintechs*, a partir dele é possível concluir que, a maioria dos usuários são pessoas físicas, e tem até 47 anos de idade e sua renda mensal é até 8 mil reais, outro dado destacado na pesquisa é que cerca de 7% dos usuários das *fintechs* são pessoas não possuem conta em outro banco, ou seja, a facilidade de abertura de uma conta digital permitiu ao cliente o acesso ao mercado financeiro.

A partir do conhecimento do que são financeiras de base tecnológico e seu impacto no usuário pessoa física, foi-se necessário abordar as estratégias que essas organizações utilizam para ter competitividade em um mercado tão consolidado como financeiro. Para isso foi estudado os modelos de negócio que utilizam da inovação tecnológica em seus processos rotineiros, destacando a relevância que este tem na execução das tarefas.

2.1.4 Os Modelos de Negócio no Mercado Financeiro e a Inovação Tecnológica

Com o objetivo de definir o que é a inovação, Urabe (1998) aborda que este não é só um produto, mas também um processo e serviço, não sendo algo único e isolado, mas algo cumulativo, assim a inovação busca compreender a necessidade do cliente e através do processo cumulativo de informações com a visão empreendedora, o gestor tem a capacidade de desenvolver soluções para o seu cliente.

Já para Drucker (2001), somente quando o homem encontrar um uso e adotar um valor econômico é que haverá o recurso inovação. Já para Harkema (2003), a inovação surge com o objetivo de desenvolvimento de inovação comercial, sendo esta um processo de conhecimento. No Manual de Oslo (OCDE, 2005), a inovação está definida como implementação de criação ou melhoramento de um novo produto, serviço ou processo.

Em suma, inovação pode ser definida como qualquer melhoria de produto, serviço ou até mesmo processo, não necessariamente havendo a criação, mas a manutenção de algo já

existente, destacando que inovação é algo cumulativo e não isolado, a inovação deve ser contínua e é necessária para a sustentabilidade dos negócios atuais.

No que concerne o desenvolvimento a inovação em bancos, segundo Vasiljeva e Lukanova (2016) é um desafio para os bancos tradicionais aceitarem esse contexto, pois os novos modelos de negócios financeiros não têm por foco uma substituição, mas a melhoria de processos afim de que atividades antes mais burocráticas possam ganhar uma dinamicidade e uma usabilidade percebida pelo usuário, e estratégica para a organização. Desta maneira, empresas com base tecnológica, busca a partir da sua flexibilidade trazer soluções com o custo menor e uma agilidade maior para seu cliente, isso em parceria com as instituições já estabelecidas no mercado (PWC, 2019).

King (2014) aborda em seu trabalho a funcionalidade dos serviços oferecidos pelos bancos, “banco não é um lugar em que você vai, mas algo que você faz”. Ou seja, cliente está preocupado mais com o atendimento do que com o produto, já que várias empresas tem a capacidade de oferecer produtos similares. O que as diferencia é a qualidade da gestão com o cliente ao longo do ciclo de vida do mesmo com essa empresa.

Para Brigham (2001) nos Estados Unidos assim como em países desenvolvidos, estão surgindo cada vez mais os intermediários financeiros, são estes quem transferem a quantia entre empresas e poupadores, e isso possibilita que o intermediário financeiro se especialize e seja eficiente nas suas transações, esse aumento de concorrência permite que haja um impulso à inovação. Como consequência desse processo, é desenvolvida a vantagem competitiva, que no próximo tópico será apresentado como a inovação em TI impacta na competitividade das organizações.

2.1.4.1 Desenvolvimento de Vantagem Competitiva a partir da inovação em TI

O avanço exponencial da tecnologia tem contribuído de maneira significativa para a mudança estrutural das formas de gestão (CONTO, 2016). A inovação tem se tornado uma das principais fontes de estratégia competitiva para as organizações, conseqüentemente essas estratégias competitivas buscam a possibilidade de aproveitamento de oportunidades de mercado (PORTER, 1999).

Schumpeter (1961), um dos grandes percursores dos estudos de inovação trata o tema como principal ponto para o desenvolvimento organizacional, se contrapondo com as teorias defendidas pelos economistas de sua época, o autor defende que o empreendedor tem um papel

fundamental para o desenvolvimento econômico. Para Moraes (2003), a inovação não pode ser definida apenas como lançamento de novos produtos no mercado, inovação vai além disso, é preciso identificar as novas competências e processos que foram desenvolvidos na organização, para assim então poder dizer que a empresa é inovativa.

A evolução histórica da tecnologia favoreceu o desenvolvimento das instituições financeiras, o primeiro marco se deu até a primeira Guerra Mundial quando houve o desenvolvimento das telecomunicações (ARNER et al, 2009). A partir daí outras ferramentas surgiram, como o fax, cartões de crédito, até chegar ao lançamento da calculadora portátil em 1967, tornaram os serviços prestados pelas instituições financeiras que antes eram analógicos para digitais (BRAZ, 2018). Consequentemente foram surgindo outras maneiras de atender o cliente, através do *internet banking*, do *homebroker*, até chegar as *startups*, onde que as *fintechs* estão inseridas (BRAZ, 2018).

Gaspar (2013), em sua pesquisa aborda a importância que o desenvolvimento tecnológico possui, em seu estudo ele analisou diversas instituições financeiras tradicionais, e a partir de parâmetros referenciados bibliograficamente, comprovou o crescimento contínuo de desenvolvimento tecnológico com o objetivo de aumentar a carta de clientes e redução dos custos, além disso foi comprovada a adesão dos clientes por meio das plataformas digitais, o aumento da quantidade de transações, o e consequentemente o aumento do lucro líquido dessas organizações.

Desta forma, o desenvolvimento da inovação nas organizações, permite que a empresa gere riqueza de maneira sustentável e assim se mantem a frente de seus concorrentes (SIMANTOBI e LIPPI, 2003). A fim de analisar como se comporta as organizações de base tecnológica frente à grandes corporações já existentes no mercado de acordo com a sua estratégia competitiva foi escolhido como base teórica as Cinco Forças de Porter, para realizar uma análise comparativa das estratégias competitivas adotadas nos sítios eletrônicos de bancos múltiplos, cooperativas de crédito e *fintechs*, no que tange ao alcance de crédito à pessoa física.

2.1.5 As Forças de Porter como Base da Estratégia Competitiva das *Fintechs*

As cinco Forças de Porter é uma ferramenta estratégica que pode ser utilizada em organizações de todos os tamanhos e serve para analisar seu ambiente competitivo e definir qual o seu posicionamento de negócio comparado às variáveis, tais como seus concorrentes diretos e indiretos, produtos ou serviços inovadores que podem ser substituídos, as partes interessadas

do negócios, como os compradores e fornecedores (PORTER, 1998). Vale destacar que Segundo Porter (1947), elas determinam não só a concorrência na indústria, mas também a sua rentabilidade, pois com isso o gestor tem a possibilidade de ter uma visão mais abrangente de seu negócio e assim tirar proveito disso para ter sustentabilidade no mercado.

Essas cinco forças equivalem a (1) ameaça de novos entrantes, (2) a rivalidade entre concorrentes existentes, (3) a identificação de produto e serviços substitutos, (4) o poder de negociação dos clientes e o (5) poder de barganha dos fornecedores. As referidas cinco forças são:

- **A ameaça de entrantes:** são empresas que entram no mercado com o desejo de ganhar uma parcela do mercado. Para Porter (1986) esta força está relacionada ao grau de competitividade no mercado e até quando a empresa tem capacidade de entrar no mercado em busca de clientes. Essa força depende das barreiras existentes, uma reação que o novo concorrente espera ao entrar no mercado. Para ter a seu favor, esta força antes de tudo é preciso entender quem são os concorrentes diretos ou indiretos da empresa, que seja realizada análise interna e externa da organização visando uma prevenção contra possíveis ameaças e aproveitamento das oportunidades existentes. Definido esses pontos devem ser desenvolvidos planos estratégicos para que a concorrente não consiga uma grande fatia de mercado.

Vale destacar ainda que, pelo outro lado, esses novos entrantes trazem consigo objetivos bem específicos como novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e recursos substanciais. De outro modo, há duas expectativas destes novos entrantes: a primeira é a existência de barreiras já consolidadas e a segunda e a ameaça da reação dos competidores que já estão no mercado.

Porter (1984) pontua alguns fatores que podem contribuir para a ameaça de novos entrantes, são esses:

- Mercados com a lucratividade alta, tem a maior tendência de novos entrantes, mercados com grandes barreiras de entrada, tais como patentes, direitos autorais, impedem que novas empresas consigam entrar no mercado.
- Políticas do governo
- Necessidade de capital alto
- Economias de escala
- Acesso a distribuição/logística

- A diferenciação do produto

Desta maneira é possível concluir que, quanto maior as barreiras existentes, maior será a retaliação entre os concorrentes (MARTINS, 2009). No que tange o mercado financeiro, essa força está relacionada a entrada de novos modelos de negócios e a capacidade que a instituição possui de reinventar seu processo, com o objetivo de desburocratizá-lo.

- **A rivalidade entre concorrentes existentes:** está presente nas atividades diárias da empresa, ocorrendo de forma corriqueira, com uso de estratégias como concorrência na formação de preço, diversificação nos serviços, flexibilidade a mudanças, dentre outros.

Para Porter (1984) a maioria das indústrias a intensidade da rivalidade entre os concorrentes é o maior determinante da competitividade na indústria. O autor pontua os fatores potenciais para a rivalidade entre os concorrentes existentes:

- A vantagem competitiva sustentável através da inovação
- A competitividade entre organizações que possuem plataformas digitais e as que possuem estrutura física
- O nível de investimento em marketing
- O poder da estratégia competitiva que a empresa possui
- O raio de atuação que a organização possui
- A transparência para que com suas partes interessadas, sejam elas clientes, fornecedores, governo, comunidade.

Em suma, quando as empresas possuem produtos ou serviços similares ou muito parecidos, a rivalidade entre elas se torna mais acirrada.

- **Os produtos substitutos:** são produtos que suprem as necessidades do cliente. Dessa forma, quanto mais atrativa for o preço versus desempenho do produto, mais forte será a pressão em relação aos produtos substitutos.

Os produtos não precisam necessariamente ser similares, deve apenas atender as necessidades dos clientes. Porter (1984), pontua fatores potenciais que pode fortalecer a ameaça de produtos substitutos:

- Compradores com a propensão de substituição
- Performance relativa do preço
- Custos de troca do comprador

- Percepção do nível de diferenciação do produto
- Número de produtos substitutos disponíveis no mercado
- Depreciação do produto

Em síntese, a empresa deve estar ciente da necessidade do cliente, e buscar inovar não só no produto, mas em todo o processo de entrega ao cliente. O diferencial que a instituição financeira tende a possuir é a capacidade de analisar as tendências com o objetivo de desenvolvimento contínuo.

- **A barganha dos fornecedores:** na carência ou ausência de fornecedores, a organização está ameaçada a fazer tudo o que o fornecedor desejar. Porter (1984), aborda que fornecedores de matéria-prima, componentes, trabalhadores e serviços (que precisam de expertise), pode ser uma força de poder quando há poucos substitutos. Os fornecedores podem recusar a trabalhar com a empresa ou adotar preços maiores. Alguns fatores potenciais são:

- Diferenciação da matéria-prima
- Custo da troca de fornecedor
- Força no seu canal de distribuição
- Concentração de fornecedores no raio de atuação da empresa
- Sindicatos trabalhistas
- A empresa não é um cliente importante para o fornecedor

Em suma, quando a organização não possui grande quantidade de fornecedores, este tem o maior poder de barganha, sendo uma ameaça para competitividade da empresa. Essa força está relacionada a capacidade que a instituição financeira tem de barganhar por descontos ou qualidade no produto.

- **O poder de negociação dos clientes:** é a força que equivale ao poder dos clientes em negociar por preços mais baixos e por melhor qualidade do produto ou serviço. Porter (1984), pontua que o poder de negociação dos clientes, coloca a empresa sob pressão, forçando-a a atender as suas demandas. Uma saída para essas empresas é a criação de barreiras, com a implementação de programas de fidelização, por exemplo. Os fatores potenciais do poder de negociação dos clientes são:

- A concentração de compradores no raio de atuação da empresa
- O grau de dependência dos canais de distribuição
- O alto custo do produto

- O poder de informação que o cliente possui
- A sensibilidade que o cliente tem à mudança de preços
- A análise do Valor do Cliente, através, de plataformas, como o RFM (*Recency, Frenquency, Monetary*) que analisa o perfil do cliente.

Em resumo, quando a organização possui grande quantidade de clientes, este tem o maior poder de barganha, sendo uma ameaça para competitividade da empresa. Essa força está relacionada a capacidade que a instituição financeira tem de barganhar em relação aos seus produtos e serviços oferecidos aos seus clientes.

Para Porter (1980), ao analisar as Cinco Vantagens Competitivas de uma organização é possível que seja traçado um plano que contenha o posicionamento que a organização possui com o objetivo de melhorar sua posição no mercado sendo este proativo aos acontecimentos, buscando assim o seu posicionamento estratégico.

Segundo o estudo de Lima (2016) as principais estratégias competitivas presentes nas instituições financeiras estão relacionadas a: contratação de pessoa qualificado, essas estratégias buscam se antever aos riscos que a empresa pode sofrer. Outra estratégia mencionada no estudo é a influência que o governo tem nas tomadas de decisão nas organizações, assim é necessário frisar a importância que o governo possui para o desenvolvimento sustentável da instituição financeira.

A tecnologia tem impacto fundamental no desenvolvimento das organizações, plataformas como o *mobile banking* possibilita uma maior democratização e facilidade no acesso a instituições bancárias, além do uso de dados que é uma estratégia presente nas instituições (LIMA, 2016)

Fazendo uma vinculação entre as Forças de Porter e as estratégias competitivas das instituições financeiras, foi desenvolvido o quadro 2, onde é possível observá-las:

Quadro 2: Análise de das Forças de Porter

Forças de Porter	Parâmetros
Novos entrantes	Análise de processos e desburocratização destes.
Intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes	A competição entre as cooperativas, bancos tradicionais e <i>fintechs</i> .

Produtos substitutos	Análise de tendência, com a pesquisa constante para desenvolvimento de novos serviços e produtos
Barganha dos clientes	Vantagem competitiva das <i>fintechs</i> , em relação aos bancos tradicionais
Barganha dos fornecedores	

Fonte: Porter, 1947, adaptado pela autora

Vale destacar que a análise das organizações selecionadas ocorreu a partir dos parâmetros descritos no quadro 2, cujos procedimentos metodológicos são apresentados no tópico a seguir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem como objetivo realizar uma análise comparativa das estratégias competitivas adotadas nos sítios eletrônicos de bancos múltiplos, cooperativas de crédito e *fintechs*, no que tange ao alcance de crédito à pessoa física, adotando para isso as cinco forças de Porter.

Nisto, o método de análise escolhido para o estudo foi o qualitativo, que segundo (ZANELLA, 2006), utiliza-se de métodos que instigam a descoberta e investigação sobre um determinado tema. Complementando Gil (2008), o método dedutivo tem por objetivo, pois ao analisar as empresas selecionadas foi possível chegar a resultados, puramente pela lógica.

A finalidade do estudo é ser descritiva, que de acordo com Zanella (2006), uma pesquisa descritiva busca conhecer a realidade do assunto estudado, nisto, este estudo buscou-se identificar e descrever as características referentes às cinco Forças de Porter. A pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa exploratória, visto que foi embasada através de referenciais bibliográficos e estudos das organizações através dos seus sítios eletrônicos.

Os dados utilizados para análise foram secundários, por terem sido extraídos dos *sites* das empresas analisadas. Estes equivalem a dados que identificassem as Forças de Porter nas mesmas. Já a coleta de dados se deu por meio do resgate de informações estratégicas disponíveis nos portais das instituições financeiras.

Conforme tratado na revisão de literatura, essas cinco Forças de Porter são as barreiras de ameaça de novos entrantes, as ações de rivalidade entre concorrentes, os produtos substitutos, a barganha dos clientes e a barganha dos fornecedores. Para definir quais pontos seriam avaliados, primeiramente foram definidos parâmetros que identificam de maneira macro a e específica força, conforme o quadro 3 e posteriormente apresentados os itens específicos desta análise.

Quadro 3: Parâmetros Analisados

Força	Parâmetros	Variáveis Analisadas
Análise de processos e desburocratização destes.	A organização oferece serviços inovadores, que auxiliam a utilização pelo cliente. Por exemplo: conta digital, transferências gratuitas, portal para investimentos no próprio site.	Conta Digital Transferência Gratuita entre diferentes instituições Portal para investimentos no próprio site
A competição entre as cooperativas, bancos tradicionais e <i>fintechs</i> .	A organização mantém seu sítio eletrônico atualizado.	Mantém o <i>site</i> atualizado Possui plataforma de Rede Social Possui campanhas nas Redes Sociais

Análise de tendência, com a pesquisa constante para desenvolvimento de novos serviços e produtos	A organização possui serviços novos ou serviços/produtos secundários que agreguem valor ao seu produto principal. Por exemplo: plataforma que permite o usuário ter uma gestão financeira dos seus gastos, clube de benefícios.	Possui plataforma para Gestão Financeira Possui clube de benefícios Possui atendimento ao cliente online
Vantagem competitiva	Possui poder de barganha em relação aos seus fornecedores e clientes. Por exemplo, há muitos fornecedores, há um poder de barganha alto.	Possui muitos fornecedores no mercado A instituição programas para os fornecedores Possui muitos colaboradores A instituição programas para os colaboradores
		Possui muitos clientes A instituição programas para os clientes

Fonte: Autora, 2019

A população deste estudo, corresponde a bancos múltiplos, *fintechs* e cooperativas de crédito, a amostra foi restringida levando em consideração quatro critérios:

- ✓ Importância das organizações no sistema financeiro nacional de acordo com o Banco Central, ou seja, ela precisa fazer parte do Sistema Financeiro Nacional
- ✓ Facilidade no site pela busca de informações para a pesquisa
- ✓ Relevância da instituição à sociedade
- ✓ Possuir site eletrônico para análise
- ✓ Atender a pessoa física

As empresas foram selecionadas a partir do site oficial do Banco Central, e dentre as centenas de instituições instaladas no Brasil, apenas 30 dessas tinham informações suficientes para a pesquisa. Com base em tais critérios, chegou-se ao total de 5 cooperativas de crédito, 13 bancos tradicionais e 12 *fintechs*, equivalendo ao total de 30 empresas analisadas.

Quadro 4: Empresas selecionadas para análise

Cooperativas de Crédito	Bancos Tradicionais	<i>Fintechs</i>
Sicoob	Banco do Brasil	Nubank
Unicred	Bradesco	Banco Inter
Sicredi	Caixa Econômica Federal	Banco Original
Viacredi	Itaú	Banco Next

Cresol	Santander	Banco Neon
	Banco do Nordeste	Guia Bolso
	BNDES	Bidu
	BTG Pactual	Picpay
	HSBC	Toro Investimentos
	Safra	Creditas
	Votorantim	Contabilizei
	Citi	Conta Azul
	Banrisul	
	Credit Suisse	

Fonte: Autora, 2019

A quantidade de empresas foi reduzida em comparação com as existentes pelo fato de não haver informações suficientes nos portais institucionais e a dificuldade de entrevistas diretamente com os colaboradores das organizações.

Para análise dos dados das empresas analisadas foi observado se as mesmas possuíam as características analisadas. Se o conjunto de empresas do setor escolhido tiver $\geq 90\%$ dos parâmetros analisados, então o setor possui barreira alta; se o conjunto de empresas do setor escolhido tiver $\geq 50\%$ e $< 90\%$ dos parâmetro analisados, então o setor possui barreira média; se o conjunto de empresas do setor escolhido tiver $< 50\%$ dos parâmetros analisados, então o setor possui barreira baixa.

No caso das forças de barganha de fornecedores e clientes, se o conjunto de empresas do setor escolhido tiver $\geq 70\%$ dos parâmetros analisados, então o setor possui barreira alta; se o conjunto de empresas do setor escolhido tiver $\geq 70\%$ e $< 50\%$ dos parâmetro analisados, então o setor possui barreira média; se o conjunto de empresas do setor escolhido tiver $< 50\%$ dos parâmetros analisados, então o setor possui barreira baixa.

A tabulação dos dados se deu a partir das fórmulas Cont.se e tabela dinâmica do Excel. Para a elaboração do quadro abaixo foi utilizada a seguinte lógica:

- Se a organização possui até duas barreiras e possui em parte uma, então ela possui a barreira;

- Se organização possui até duas barreiras e não possui uma, então ela possui em parte;
- Se a organização não possui duas ou mais barreiras, ela não possui

Em relação ao poder de barganha de fornecedores e clientes, a análise foi comparativa entre as próprias instituições.

- Se a organização possui milhares de fornecedores e colaboradores, então ela possui em parte;
- Se a organização possui dezenas de milhares fornecedores e colaboradores, então ela possui;
- Se a organização possui milhares de clientes então ela possui em parte;
- Se a organização possui milhões de clientes, então ela possui;
- Se a organização não possui informações, então ela não possui.

A partir dos parâmetros analisados acima, serão apresentados os resultados encontrados no próximo tópico.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados das análises das estratégias competitivas adotadas pelos bancos múltiplos tradicionais, cooperativas de crédito e *fintechs* a partir das suas plataformas eletrônicas adotando as Forças de Porter.

4.1 NOVOS ENTRANTES

Conforme discutido anteriormente a análise e novos entrantes é a capacidade que a organização tem de mesmo com a entrada de novos concorrentes, ainda sim possuir uma boa fatia de mercado. Esse ponto é analisado a partir da desburocratização dos processos da instituição, para isso foram analisadas questões referentes a instituição, a conta digital, as transferências gratuitas e ao portal para investimentos no próprio site, sendo os resultados dispostos na tabela 1.

Tabela 1: Avaliação da Ameaça de Novos Entrantes

Setor	Instituição	Conta Digital	Transferências Gratuitas entre diferentes instituições	Portal para Investimentos no próprio site
Cooperativas de Crédito	Sicoob	Possui	Não possui	Possui
	Unicred	Possui	Não possui	Possui
	Sicredi	Possui	Não possui	Não possui
	Viacredi	Possui, porém com nome Ailos	Não possui	Não possui
	Cresol	Possui	Não possui	Possui
Bancos Múltiplos Tradicionais	Banco do Brasil	Possui	Não possui	Possui
	Bradesco	Possui	Não possui	Possui
	Caixa Econômica Federal	Possui	Não possui	Possui
	Itaú	Possui	Não possui	Possui
	Santander	Possui	Não possui	Possui
	Banco do Nordeste	Possui	Não possui	Possui
	BTG Pactual	Possui	Não possui	Possui
	HSBC	Possui	Não possui	Possui

	Safra	Possui	Não possui	Possui
	Votorantim	Possui	Não possui	Possui
	Citi	Possui	Não possui	Possui
	Banrisul	Não possui	Não possui	Possui
	Credit Suisse	Não possui	Não possui	Possui
<i>Fintechs</i>	Nubank	Possui	Possui	Não possui
	Banco Inter	Possui	Possui	Possui
	Banco Original	Possui	Não possui	Possui
	Banco Next	Possui	Não possui	Possui
	Banco Neon	Possui	Possui	Não possui
	Guia Bolso	Possui	Não possui	Não possui
	Bidu	Possui	Não possui	Não possui
	Picpay	Possui	Não possui	Não possui
	Toro Investimentos	Possui	Não possui	Possui
	Creditas	Possui	Não possui	Não possui
	Contabilizei	Possui	Não possui	Não possui
	Conta Azul	Possui	Não possui	Não possui

Fonte: autora, 2019

Neste parâmetro, conforme a tabela 1, os três tipos de empresas analisadas em um contexto geral foram enquadrados com a força média, é possível descrever que as barreiras de novos entrantes que as cooperativas de crédito possuem é média, isso ocorre pois essas instituições não atenderam os critérios de análise de novos entrantes, que foram: possuir conta digital, possuir transferências gratuitas entre instituições diferentes e possuir canais de investimentos em seu próprio portal. Com isto, entende-se que os bancos múltiplos possuem falhas quando se fala nessa barreira, porém em percentual, possui mais ferramentas e ações para a barrar a entrada de seus concorrentes, com 62%. Já as cooperativas, ainda precisam melhorar, estas obtiveram um percentual de 33% de barreiras para a entrada de novos negócios. As *fintechs*, apesar

de todas possuem conta digital, nem todas possuem os pontos analisados, sendo o percentual de barreiras contra a entrada de novos negócios de 53%.

Nesse contexto, vale destacar que o Brasil teve uma evolução de cooperativas de maneira lenta, porém efetiva, atualmente o país possui diversas legislações específicas que regulamentam a criação e manutenção destas (FERNANDES, 2017).

Em relação aos bancos múltiplos tradicionais, as barreiras de entrada que estes possuem também é médio, apesar de estarem estabilizados no mercado brasileiro. Quanto a fatia de mercado destes, que indiretamente reflete nas ameaças, Pujo (2018) afirma que R\$ 4 de cada R\$ 5 que são movimentados pertencem aos grandes bancos, ou seja, eles possuem uma grande fatia de mercado, além de possuírem grandes portes para eventuais investimentos, porém a partir da análise é possível perceber que ainda possuem uma fragilidade para potencializar suas barreiras de entrada, pois apesar de terem grande fatia de mercado, através dos portais analisados, não é possível identificar essa foça como sendo alta.

Para as *fintechs* as barreiras de entrada são médias visto que, as *startups*, o novo modelo de negócio está sendo fomentado no último anos, empresas com base tecnológica possuem custos baixos para sua criação, sendo assim, não há grandes ações que dificultem a entrada de novos concorrentes diretos. Em suma, todas as organizações em análise são concorrentes diretos e indiretos, apesar de haver barreiras de entrada ou não, a entrada de uma nova empresa nesse ramo, pode afetar diretamente a lucratividade das organizações, o que diferencia uma das outras é a capacidade de criar bloqueios para que o impacto da criação de uma nova organização financeira seja reduzido.

4.2 RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES EXISTENTES

A intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes são as ações que as empresas possuem disputando por posição de mercado, foram analisados neste parâmetro se a instituição mantém o site atualizado, se possui plataforma de rede social e se há campanhas nas redes sociais. Os resultados encontrados são dispostos na Tabela 2.

Tabela 2: Avaliação da Rivalidade entre Concorrentes Existentes

Setor	Instituição	Mantém o <i>site</i> atualizado	Possui plataforma de Rede Social	Campanhas nas Redes Sociais
Cooperativas de Crédito	Sicoob	Possui	Possui	Possui
	Unicred	Não possui	Possui por estado	Não possui

	Sicredi	Possui	Possui	Não possui
	Viacredi	Possui	Possui	Possui em parte
	Cresol	Possui	Possui	Possui
<i>Bancos Múltiplos Tradicionais</i>	Banco do Brasil	Possui	Possui	Possui
	Bradesco	Possui	Possui	Possui
	Caixa Econômica Federal	Possui	Possui	Possui
	Itaú	Possui	Possui	Possui
	Santander	Possui	Possui	Possui
	Banco do Nordeste	Possui	Possui	Possui em parte
	BTG Pactual	Possui	Possui	Possui
	HSBC	Possui	Possui	Não possui
	Safra	Possui	Possui	Não possui
	Votorantim	Possui	Possui	Possui
	Citi	Possui	Possui	Possui em parte
	Banrisul	Possui	Possui	Não possui
Credit Suisse	Possui	Possui	Não possui	
<i>Fintechs</i>	Nubank	Possui	Possui	Possui
	Banco Inter	Possui	Possui	Possui
	Banco Original	Possui	Possui	Possui
	Banco Next	Possui	Possui	Possui
	Banco Neon	Possui	Possui	Possui
	Guia Bolso	Possui	Possui	Não possui
	Bidu	Possui	Não possui	Não possui
	Picpay	Possui	Possui	Possui em parte
	Toro Investimentos	Possui	Possui	Possui

	Creditas	Possui	Possui	Possui
	Contabilizei	Possui	Possui	Possui
	Conta Azul	Possui	Possui	Possui

Fonte: autora, 2019

A rivalidade entre os concorrentes existentes possui barreiras que ficam claras ao serem analisadas de maneira mais profunda. As *fintechs*, com 89% de barreiras, tem em seus negócios ferramentas que tornam cada vez mais acirrado a competitividade entre as empresas existentes no mercado. Os bancos múltiplos, tem um grau de barreira de 85%, consideravelmente alto, porém ainda precisa melhorar em pontos que seus próprios concorrentes estão dominando. Em relação as cooperativas de crédito, estas possuem apenas 47% de barreiras em relação a rivalidade entre os seus concorrentes, mostrando assim a sua fragilidade quando se fala em rivalidade entre os concorrentes.

Neste parâmetro chegou-se a perspectiva que os bancos múltiplos tradicionais e as cooperativas de crédito possuem uma rivalidade média, enquanto as *fintechs* possuem uma rivalidade alta, isso ocorre pois as instituições analisadas possuem ou não os critérios de análise de rivalidade entre concorrentes existentes, que foram: a manutenção do site, ter plataformas de redes sociais e realizar campanhas nas redes sociais.

As cooperativas de crédito, ao serem analisadas mostraram-se possuir rivalidade média. A partir da análise de suas plataformas digitais, as cooperativas não possuem um marketing agressivo, acredita-se que este resultado se dá pela filosofia própria da cooperativa que é a cooperação, as ações que estas possuem são de parceria com seus cooperados.

Já os bancos múltiplos tradicionais, que também barreiras de intensidade média, apesar de serem estabelecidos no mercado ainda possui falhas em relação a sua atualização das plataformas digitais.

Por sua vez, as *fintechs* possuem uma rivalidade relativamente alta, visto que possuem plataformas digitais bem estruturadas, além de utilizar das redes sociais para estar mais perto dos seus clientes. Enquanto de um lado os bancos múltiplos tradicionais possuem grande capital para realizar pesquisas, ser competitivo nos preços de seus produtos e serviços, as *fintechs*, por serem organizações enxutas possuem a capacidade de se remodelarem de uma maneira mais rápida.

4.3 PRODUTOS SUBSTITUTOS

O poder de substituição do produto está relacionado a surgimento de produtos ou serviços que podem suprir a necessidade do cliente, daí a necessidade que a instituição tem de ser mais atrativa para o cliente, seja pelo preço, pela qualidade do produto ou até mesmo o atendimento ao cliente. A partir dessa perspectiva foram analisados se a instituição possui plataforma para gestão financeira, se a organização possui clube de benefícios e se ela possui atendimento online ao cliente. Os resultados obtidos estão dispostos na Tabela 3.

Tabela 3: Avaliação de Produtos Substitutos

Setor	Instituição	Possui plataforma para Gestão Financeira	Possui clube de benefícios	Possui atendimento ao cliente online
Cooperativas de Crédito	Sicoob	Possui	Não possui	Possui
	Unicred	Possui	Não possui	Possui
	Sicredi	Possui	Não possui	Possui
	Viacredi	Não possui	Não possui	Não possui
	Cresol	Possui	Não possui	Possui
Bancos Múltiplos Tradicionais	Banco do Brasil	Possui	Possui	Possui
	Bradesco	Possui	Possui	Possui
	Caixa Econômica Federal	Possui	Possui	Possui
	Itaú	Possui	Possui	Possui
	Santander	Possui	Possui	Possui
	Banco do Nordeste	Não possui	Não possui	Possui
	BTG Pactual	Não possui	Não possui	Possui
	HSBC	Não possui	Não possui	Não possui
	Safra	Não possui	Não possui	Possui
	Votorantim	Não possui	Não possui	Possui
	Citi	Não possui	Não possui	Não possui
	Banrisul	Não possui	Não possui	Não possui
	Credit Suisse	Não possui	Não possui	Não possui

<i>Fintechs</i>	Nubank	Possui	Possui	Possui
	Banco Inter	Possui	Não possui	Possui
	Banco Original	Não possui	Possui	Possui
	Banco Next	Possui	Possui	Possui
	Banco Neon	Possui	Possui	Possui
	Guia Bolso	Possui	Não possui	Possui
	Bidu	Possui	Não possui	Possui
	Picpay	Possui	Não possui	Possui
	Toro Investimentos	Possui	Não possui	Possui
	Creditas	Possui	Não possui	Possui
	Contabilizei	Possui	Não possui	Possui
	Conta Azul	Possui	Não possui	Possui

Fonte: autora, 2019

As barreiras existentes entre produtos substitutos ainda são baixas considerando o nível de competitividade entre as instituições financeiras analisadas. As *fintechs* possuem o maior percentual de barreiras, totalizando em 75%, já os bancos múltiplos e as cooperativas de crédito possuem respectivamente, 49% e 40%.

Nesta perspectiva os resultados para os bancos múltiplos tradicionais, das cooperativas de crédito e das *fintechs* foram medianas. isso ocorre, pois, as instituições analisadas possuem em parte de análise dos produtos substitutos, que foram: a presença de plataforma para gestão financeira, a presença de clube de benefícios e o atendimento *online* aos clientes.

Com a entrada das *fintechs* no mercado, os produtos substitutos tornaram-se mais competitivos. A prestação de serviços que antes eram pagos nos bancos múltiplos tradicionais e pelas cooperativas de crédito, as *fintechs* vieram com o mesmo serviço, porém de forma gratuita. Esse movimento das empresas de base tecnológica tornou o ambiente mais competitivo entre as organizações financeiras analisadas. Desta forma, com a grande presença de produtos substitutos entre as organizações analisadas, há um poder de substituição médio.

4.4 BARGANHA DOS FORNECEDORES

O poder de barganha dos fornecedores está relacionado à capacidade que fornecedores e colaboradores têm para recusar trabalhar com a empresa, ou adotar estratégias de aumento de salário. Para analisar essa força, fez-se necessário analisar a quantidade de colaboradores e fornecedores e assim poder comparar entre as instituições estudadas. Para realizar essa análise foram analisados a quantidade de fornecedores que a organização possui e se esta possui programas para os fornecedores, a quantidade de colaboradores que a instituição possui e se há programas para estes. Os resultados obtidos estão na Tabela 4.

Tabela 4: Avaliação do Poder de Barganha dos Fornecedores

Setor	Instituição	Quantidade de Fornecedores	Possui programas para fornecedores	Quantidade de colaboradores	Possui programas para colaboradores
Cooperativas de Crédito	Sicoob	Sem informações	Possui	Sem informações	Possui
	Unicred	Sem informações	Sem informações	3.177 colaboradores	Sem informações
	Sicredi	Sem informações	Sem informações	25,8 mil colaboradores	Possui
	Viacredi	Sem informações	Sem informações	Sem informações	Sem informações
	Cresol	Sem informações	Sem informações	Sem informações	Sem informações
Bancos Múltiplos Tradicionais	Banco do Brasil	Sem informações	Sem informações	101.247 colaboradores	Possui
	Bradesco	Sem informações	Possui	Sem informações	Possui
	Caixa Econômica Federal	Sem informações	Sem informações	87.654 colaboradores	Possui
	Itaú	103.000 empresas fornecedoras	Possui	91 mil colaboradores	Possui
	Santander	Sem informações	Sem informações	46.728 Colaboradores	Possui
	Banco do Nordeste	Sem informações	Possui	Sem informações	Possui
	BTG Pactual	Sem informações	Sem informações	1.400 colaboradores	Possui
	HSBC	Sem informações	Sem informações	19.921 colaboradores	Possui
	Safra	Sem informações	Sem informações	5.824 colaboradores	Possui
	Votorantim	Sem informações	Sem informações	3.842 colaboradores	Possui

Fintechs	Citi	Sem informações	Sem informações	5,6 mil colaboradores	Possui
	Banrisul	Sem informações	Sem informações	5,7 mil	Sem informações
	Credit Suisse	Sem informações	Sem informações	Sem informações	Sem informações
	Nubank	Sem informações	Sem informações	1,3 mil colaboradores	Possui
	Banco Inter	Sem informações	Sem informações	1,2 mil colaboradores	Possui
	Banco Original	Sem informações	Sem informações	Sem informações	Sem informações
	Banco Next	Sem informações	Sem informações	Sem informações	Sem informações
	Banco Neon	Sem informações	Sem informações	Sem informações	Sem informações
	Guia Bolso	Sem informações	Sem informações	654 colaboradores	Sem informações
	Bidu	Sem informações	Sem informações	Sem informações	Sem informações
	Picpay	Sem informações	Sem informações	500 colaboradores	Sem informações
	Toro Investimentos	Sem informações	Sem informações	200 colaboradores	Sem informações
Creditas	Sem informações	Sem informações	370 colaboradores	Possui	
Contabilizei	Sem informações	Sem informações	Sem informações	Sem informações	
Conta Azul	Sem informações	Sem informações	Sem informações	Sem informações	

Fonte: autora, 2019

Apesar de poucos dados disponíveis para a análise mais profunda das instituições analisadas na tabela 4, os bancos múltiplos possuem maior percentual de barreiras em relação aos seus fornecedores, totalizando 62%, enquanto as cooperativas de crédito possuem 50%, as *fintechs* possuem apenas 14%.

Os fornecedores possuem alto poder de barganha quando conseguem ter maior domínio em relação as suas decisões, é importante frisar que como fornecedores, por definição não deve ser considerado apenas as organizações que fornecem matéria prima, produtos ou serviços para as instituições financeiras, mas também os colaboradores são definidos como fornecedores, por Porter (1986).

Os resultados indicaram que no geral os bancos múltiplos tradicionais, as cooperativas de crédito e as *fintechs* foram médias, isso ocorre, pois, as instituições analisadas possuem em parte a análise da barganha dos fornecedores: a quantidade de fornecedores e clientes e se possui ou não programas para estes.

Como as cooperativas não possuem grandes estruturas, geralmente são localizadas não só nos grandes centros, mas também em pequenas cidades, os fornecedores não possuem alto poder de barganha, visto que para a cooperativa funcionar não precisa de grandes estruturas físicas ou tecnológicas.

Para os bancos múltiplos tradicionais, estes estão a mais tempo consolidados no mercado, pelo raciocínio lógico, quanto maior a operação da instituição, menor poder de barganha dos fornecedores, assim de acordo com o resultado obtido os fornecedores possuem um poder de barganha médio. Percebe-se que, quanto maior a organização, maior o poder de barganha que esta tem, em relação aos seus fornecedores, pois o consumo dos bancos tradicionais é maior do que *fintechs* e cooperativa de crédito, visto que estas possuem maior quantidade de estrutura física, de acordo com as informações coletadas nos portais acessados.

Para as *fintechs* o poder de barganha dos fornecedores também possui poder de barganha médio, uma vez que, essas empresas precisam de uma base de software estruturada, garantindo a segurança dos dados dos clientes assim como a assertividade nas suas ações. Salvo as proporções de algumas demandas com fornecedores, frente ao tamanho da empresa e quantidade de funcionários, é possível que as *fintechs* e as cooperativas de crédito possam demandar serviços aos seus fornecedores, porém não necessariamente significa que o montante do contrato do serviço seja maior que nos bancos múltiplo tradicionais.

4.5 BARGANHA DOS CLIENTES

Esta força está relacionada a capacidade que os clientes possuem em negociação por preços baixos e melhor qualidade no produto ou serviço. Para analisar a barganha dos clientes, fez-se necessário analisar a quantidade de clientes e assim poder comparar entre as instituições estudadas. Para isso, foi coletado a quantidade de cliente que a organização possui e se esta possui programas para estes clientes. Os resultados obtidos estão na Tabela 5.

Tabela 5: Avaliação do Poder de Barganha dos Clientes

Setor	Instituição	Quantidade de Clientes	Possui programas para clientes
Cooperativas	Sicoob	4,4 milhões de cooperados	Possui

	Unicred	Sem informações	Sem informações
	Sicredi	4 milhões de cooperados	Possui
	Viacredi	600 mil cooperados	Sem informações
	Cresol	200 mil cooperados	Possui
Bancos Múltiplos Tradicionais	Banco do Brasil	63,4 milhões	Possui
	Bradesco	70 milhões de clientes	Possui
	Caixa Econômica Federal	93 milhões de clientes	Possui
	Itaú	55 milhões de clientes	Possui
	Santander	34,3 milhões de clientes	Possui
	Banco do Nordeste	Sem informações	Possui
	BTG Pactual	Sem informações	Possui
	HSBC	5 milhões de clientes	Possui
	Safra	1 milhão de clientes	Possui
	Votorantim	4 milhões de clientes	Possui
	Citi	320 mil clientes	Possui
	Banrisul	2,9 milhões de clientes	Possui
	Credit Suisse	Sem informações	Sem informações
Fintechs	Nubank	10 milhões de clientes	Possui
	Banco Inter	3 milhões de clientes	Possui
	Banco Original	2 milhões de clientes	Sem informações
	Banco Next	1,1 milhão de clientes	Possui
	Banco Neon	1,6 milhão de clientes	Sem informações
	Guia Bolso	4,5 milhões de clientes	Sem informações
	Bidu	Sem informações	Sem informações
	Picpay	10 milhões de clientes	Possui

	Toro Investimentos	Sem informações	Sem informações
	Creditas	Sem informações	Sem informações
	Contabilizei	10 mil clientes	Possui
	Conta Azul	Sem informações	Sem informações

Fonte: autora, 2019

Em relação as barreiras contra a barganha entre os clientes, as *fintechs* possuem um percentual relativamente baixo, comparadas as outras organizações analisadas, com 11% de barreiras. As cooperativas de crédito, possuem 50% e os bancos múltiplos possuem 92% de barreiras.

Os clientes possuem alto poder de barganha quando estes conseguem ter o maior domínio em relação as suas decisões. Os resultados indicaram que no geral os bancos múltiplos tradicionais foram altas, as cooperativas de crédito foram médias e as *fintechs* foram baixas, isso ocorre, pois as instituições analisadas possuem em parte a análise da barganha dos clientes: a quantidade de clientes existentes e se possui ou não programas para estes.

Para as cooperativas de crédito, os cooperados possuem poder de barganha média, visto que a quantidade de clientes é relativamente baixa comparada às outras instituições analisadas e a partir das plataformas digitais, não foi possível identificar programas direcionados aos clientes.

Para os bancos múltiplos tradicionais, a barganha dos clientes é média, visto que estes possuem quantidade de clientes relativamente alta, comparado às outras instituições analisadas e possuem diversos tipos de programas direcionados aos clientes.

Para as *fintechs*, os clientes possuem poder de barganha é médio, visto que a quantidade de clientes é relativamente menor em média, em comparação com os bancos múltiplos tradicionais e as cooperativas de crédito, porém estas não possuem programas para seus clientes em sua totalidade.

4.6 RESUMO DOS RESULTADOS

Para melhor compreensão do estudo, nas tabelas 6 e 7 foram elaborados quadros resumos dos resultados obtidos. Na tabela 6, é disposto um resumo mais detalhado o parâmetro e instituição, enquanto na tabela 7, um resumo geral a partir da natureza das instituições.

Tabela 6: Análise das Instituições

Setor	Instituição	Desburocratização de processos	Competição entre instituições	Análise de Tendência	Vantagem Competitiva
Cooperativas de Crédito	Sicoob	Possui em Parte	Possui	Possui em parte	Possui em parte
	Unicred	Possui em Parte	Não possui	Possui em parte	Possui em parte
	Sicredi	Possui em Parte	Possui em parte	Possui em parte	Possui em parte
	Viacredi	Possui em Parte	Possui	Não possui	Possui em parte
	Cresol	Possui em Parte	Possui	Possui em parte	Possui em parte
Bancos Múltiplos Tradicionais	Banco do Brasil	Possui em Parte	Possui	Possui	Possui
	Bradesco	Possui em Parte	Possui	Possui	Possui
	Caixa Econômica Federal	Possui em Parte	Possui	Possui	Possui
	Itaú	Possui em Parte	Possui	Possui	Possui
	Santander	Possui em Parte	Possui	Possui	Possui
	Banco do Nordeste	Possui em Parte	Possui	Possui em parte	Possui em parte
	BTG Pactual	Possui em Parte	Possui	Possui em parte	Possui em parte
	HSBC	Possui em Parte	Possui em parte	Não possui	Possui
	Safra	Possui em Parte	Possui em parte	Possui em parte	Possui
	Votorantim	Possui em Parte	Possui	Possui em parte	Possui
	Citi	Possui em Parte	Possui	Não possui	Possui
	Banrisul	Possui em Parte	Possui em parte	Não possui	Possui
	Credit Suisse	Possui em Parte	Possui em parte	Não possui	Possui em parte
Fintechs	Nubank	Possui em Parte	Possui	Possui	Possui
	Banco Inter	Possui	Possui	Possui em parte	Possui em parte
	Banco Original	Possui em Parte	Possui	Possui em parte	Possui em parte
	Banco Next	Possui em Parte	Possui	Possui	Possui em parte
	Banco Neon	Possui em Parte	Possui	Possui	Possui em parte
	Guia Bolso	Possui em Parte	Possui em parte	Possui em parte	Possui em parte

	Bidu	Possui em Parte	Possui em parte	Possui em parte	Não possui
	Picpay	Possui em Parte	Possui	Possui em parte	Possui em parte
	Toro Investimentos	Possui em Parte	Possui	Possui em parte	Possui em parte
	Creditas	Possui em Parte	Possui	Possui em parte	Possui em parte
	Contabilizei	Possui em Parte	Possui	Possui em parte	Possui em parte
	Conta Azul	Possui em Parte	Possui	Possui em parte	Não possui

Fonte: Autora, 2019

Tabela 7: As Forças de Porter identificadas nas instituições financeiras

Empresas Selecionadas	Novos entrantes	Intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes	Produtos substitutos	Barganha dos clientes	Barganha dos fornecedores
Cooperativas de Crédito	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA
Bancos Múltiplos Tradicionais	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	ALTA	MÉDIA
<i>Fintechs</i>	MÉDIA	ALTA	MÉDIA	BAIXA	MÉDIA

Fonte: Porter, 1947; Porter, 1980; Porter, 1986; adaptado pela autora

Por meio dos parâmetros analisados nas tabelas acima é possível destacar as fragilidades e forças que cada instituição possui de acordo com as Forças de Porter. Ao falar em desburocratização dos processos, que engloba a análise de novos entrantes, no geral, foi identificada que as instituições tendem a realizar atividades de acordo com a demanda do mercado, o que leva ao entendimento de que realizam em arte esta atividade e, assim, são classificadas com uma força média.

Em relação a competição entre instituições, foi identificado que apenas as *fintechs* se colocam a frente de seus concorrentes, por manter o contato constante através das suas plataformas eletrônicas. Em relação a análise de tendência, os produtos substitutos, as cooperativas de crédito e os bancos múltiplos possuem barreiras medianas, ou sejam, não buscam novas formas de inovação nos seus serviços, as *fintechs*, apesar de também possuem barreiras medianas.

No que tange a vantagem competitiva, que engloba a barganha dos clientes e dos fornecedores, os bancos múltiplos possuem o maior percentual, ou seja, sua estratégia competitiva

está presente na sua relação entre fornecedores, colaboradores e clientes. Já as cooperativas de crédito e *fintechs*, possuem barreiras medianas.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo realizar uma análise comparativa das estratégias competitivas adotadas nos sítios eletrônicos de bancos múltiplos, cooperativas de crédito e *fintechs*, totalizando uma análise de 30 organizações, no que tange ao alcance de crédito à pessoa física, adotando para isso as cinco forças de Porter.

Ao vincular as estratégias competitivas que as empresas estudadas possuem foi possível identificar as características por elas possuídas no escopo analisado. Ao analisar as instituições estudadas no SFN foi identificado que os serviços prestados não se diferem uma das outras, o diferencial existente é a maneira como as organizações financeiras entregam o produto e/ou serviço ao cliente, isso aumenta a competitiva entre as empresas, que buscam entregar o melhor serviço ao cliente buscando sempre inovar seja no produto final ou no processo.

Em resumo, de acordo com os parâmetros analisados, as barreiras de novos entrantes para as três instituições analisadas tiveram um resultado médio, assim como os produtos substitutos e a barganha dos fornecedores, esclarecendo a necessidade de melhora nesses pontos para as organizações estudadas. Em relação a rivalidade entre os concorrentes, as cooperativas de crédito e os bancos múltiplos tradicionais tiveram um percentual médio, enquanto as *fintechs* tiveram um percentual alto, esse resultado mostra o potencial que a *fintech* tem quando se fala em estratégias em relação aos seus concorrentes. E por fim, a barganha dos clientes, foi média para as cooperativas de crédito, ou seja, ainda há em que melhorar no que tange o poder de barganha que o cliente possui, alta para os bancos, ou seja, os bancos possuem um alto poder de negociação em relação aos clientes, e para as *fintechs* foi baixa, ou seja, o poder de barganha dos clientes é alta.

As cooperativas, tem o objetivo de auxiliar seus cooperados a terem acesso a serviços financeiros, através de uma gestão democrática, permitindo assim que os sócios tenham voz no negócio, permitindo ao cliente uma nova opção de captação de crédito por parte dos clientes que estão mais afastados, de grandes centros urbanos, por exemplo, por outro lado elas possuem grande contato com o cliente de maneira física.

Os bancos múltiplos tradicionais possuem também esse convívio direto com os clientes, e através do seu histórico, possuem diversos programas que busca manter os seus clientes em sua carteira. Além disso estes possuem estrutura suficiente para pesquisa e desenvolvimento constante, que permite a empresa manter liderança no mercado, fazendo patrocínios em jogos, instituições de caridade, ou seja, diversas formas para mostrar-se ao seu cliente.

Já as *fintechs*, possuem um baixo custo para o seu funcionamento, busca a democratização do acesso aos serviços e produtos financeiros, porém não possui um vínculo físico como as empresas anteriores, isso pode ser uma fragilidade na sua estrutura, porém o surgimento das *fintechs* revolucionou o mercado financeiro, fazendo com que os bancos tradicionais começassem a se reestruturar.

A pesquisa, ao ser descritiva, limitou-se a descrever os fatos existentes, ainda que fosse necessária uma análise mais profunda através de entrevistas com as organizações selecionadas, houve dificuldades em relação ao contato com as mesmas. A quantidade de organizações é pequena visto a quantidade de instituições financeiras que atendem a pessoa física existentes no mercado financeiro, também limitou a abrangência da pesquisa.

Como sugestão para trabalhos futuros propõe-se um estudo quantitativo a fim de analisar como a pessoa física, ou seja, o cliente, identifica essas estratégias utilizadas e se eles observam essa inovação constante e se isso de fato influencia na sua decisão de compra do serviço e/ou produto.

REFERÊNCIAS

Banco Central do Brasil. **Como funciona o Sistema Financeiro Nacional**, c2019. Disponível em < <https://www.Banco Central do Brasil.gov.br/Pre/bcUniversidade/Palestras/Sistema%20Financeiro%20Nacional.pdf> > Acesso em 31 mar 2019

Banco Central do Brasil. **Composição do SFN**, c2019. Disponível em < <https://www.Banco Central do Brasil.gov.br/estabilidadefinanceira/composicaoosfn> > Acesso em 11 set 2019

Banco Central do Brasil. **Bancos Múltiplos**, c2019. Disponível em < <https://www.Banco Central do Brasil.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.Banco Central do Brasil.gov.br%2Fpre%2Fcomposicao%2Fbm.asp%3Fidpai%3DSFNCOMP> > Acesso em 12 out 2019

Câmara dos Deputados. **DECRETO Nº 979, DE 6 DE JANEIRO DE 1903. Faculta aos profissionais da agricultura e industrias ruraes a organização de sindicatos para defesa de seus interesses**, c2019. Disponível em: < <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-979-6-janeiro-1903-584238-publicacaooriginal-107004-pl.html> > Acesso em 19 mar. 2019

Câmara dos Deputados. **DECRETO Nº 1.637, DE 5 DE JANEIRO DE 1907. Crea sindicatos profissionais e sociedades cooperativas**, c2019 Disponível em: < <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-1637-5-janeiro-1907-582195-publicacaooriginal-104950-pl.html> > Acesso em: 19 mar. 2019

Câmara dos Deputados. **DECRETO Nº 22.239, DE 19 DE DEZEMBRO DE 1932. Reforma as disposições do decreto legislativo n.º 1.637. de 5 de janeiro de 1907, na parte referente às sociedades cooperativas**, c2019. Disponível em: < <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-22239-19-dezembro-1932-501764-publicacaooriginal-1-pe.html> > Acesso em: 19 mar. 2019

ARNER, Douglas W.; BARBERIST, János; BUCKLEY, Ross P. **The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? Georgetown Journal of International Law, Washington**, v. 47, n. 4, 2009. 1274 p.

Banco Central do Brasil. **Banco Central do Brasil: fique por dentro / Banco Central do Brasil**. - 4. ed.- Brasília: BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008. Disponível em: < <https://www.Banco Central do Brasil.gov.br/htms/sobre/bcuniversidade/cartilhaBancoCentral.pdf> > Acesso em 20 nov 2019

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, **Sound Practices. Implications of fintech developments for banks and bank supervisors**, c2019. Bank for International Settlements. February, 2018. Disponível em: < [https://www.bis.org/Banco Central do Brasil/publ/d431.pdf](https://www.bis.org/Banco%20Central%20do%20Brasil/publ/d431.pdf) > Acesso em: 02 jun. 2019

BITTENCOURT, Rogério G. **Aspectos Básicos de Banco de Dados**, c2019. Disponível em: < <http://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EdbertoFerneda/BD%20-%20Aspectos%20Basicos.pdf>> Florianópolis, fevereiro de 2004

BRAZ, Daniel H. **Fintechs: Evolução Histórica, Características e Impactos nas Instituições Financeiras**. Monografia. Curso MBA em Finanças Brasília-DF, 2018

BRIGHAM, Eugene F. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo, Editora Atlas, 2001. 248 p.

CALIMAN, Lorena; SARLO, Alfredo; REINA, Donizete; JUNIOR, Elizeu M. **Bancos Comerciais e Múltiplos versus Cooperativas de Crédito: Uma análise Comparativa dos Indicadores Econômicos Financeiros**. XIX SemeAd. Seminários em Administração, novembro de 2016

CAMARGO, Patrícia O. **Evolução do Sistema Financeiro Internacional e as Especificidades do Brasil**. Scielo, 2009

CAMARGO, Patricia O. **A evolução recente do setor bancário no Brasil. São Paulo: Cultura Acadêmica**, 2009.

CAVALCANTE, Francisco. **Mercado de Capitais**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 251 p.

CVM. Comissão de Valores Mobiliários. **Sobre a CVM**. Disponível em: < http://www.cvm.gov.br/menu/acesso_informacao/institucional/sobre/cvm.html > Acesso em: 20 nov 2019

CENZI, N. L. **Cooperativismo: desde as origens ao projeto de lei de reforma do sistema cooperativo brasileiro**. Curitiba: Juruá, 2012.

CERETTA, Paulo. S.,; Niederauer, Carlos A. P. **Rentabilidade e eficiência no setor bancário brasileiro**. Revista de Administração Contemporânea, 5(3), 7-26, 2001. Disponível em: < de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000300002> Acesso em: 11 set 2019

CONTO, Samuel M.; JUNIOR, José A.; VACCARO, Guilherme L. **Inovação como fator de vantagem competitiva: um estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinhos orgânicos**. Gest. Prod., São Carlos, v.23, n2, p. 397-407,2016

COSTA, Adriana S. **O papel das instituições financeiras no crescimento e sustentabilidade (ciclo de vida) das micro e pequenas empresas: estudo realizado no município de Vitória de Santo Antão – PE**, 2011.

COSTA, Fernando. N. **Bancos em Minas Gerais (1889-1964)**, Campinas, Unicamp/IFCH. 1978

CVM. **Resolução Nº 3402**. Disponível em: < https://www.Banco Central do Brasil.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3402_v2_L.pdf > Acesso em 10 nov. 2019

DHAR, Vasant; STEIN, Roger M. **Economic and Business Dimensions FinTech Platforms and Strategy: Integrating trust and automation in finance**. Communications of The Acm, New York, v. 60, n. 10, p.32-35, nov. 2017.

DEMMOU, Lilas; STEFANESCU, Irina, ARQUIE, Axelle. **Productivity growth and finance: The role of intangible assets - a sector level analysis**. OECD Economics Department Working Papers No. 1547. 2019

DORFLEITNER, G. **Definition of FinTech and Description of the FinTech Industry**. er International Publishing AG, P. 5. 2017.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001

ENDEAVOR. **Índice de Cidades Empreendedoras**. Endeavor Brasil. 2017

ENDEAVOR, **Panorama das empresas de alto crescimento persistente no Brasil**. Endeavor Brasil. 2019

ERICSSON, Fredrick; MEALY, Sam. **Connecting official development assistance and science, technology and innovation for inclusive development: measurement challenges from a development assistance committee perspective**. Disponível em: < <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/3726edff-en.pdf?expires=1565332476&id=id&accname=guest&checksum=650370E2DFC707609E54BDECD2BF2055> > Acesso em 09 ago 2019

Dicionário Aurélio. **Definição Pessoa Física**. Disponível em: < <https://www.dicio.com.br/pessoa-fisica/> > Acesso em: 11 set 2019

FARIA, Emerson. **Fintechs de Crédito e intermediários financeiros: uma análise comparativa de eficiência**. 2018. 122 f. Dissertação (Mestrado em Ciências). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2018

FERNANDES, Denise M.; KARNOPP, Erica. **Cooperativismo: evolução histórica e contribuições para os processos organizativos de cooperativas de agricultores familiares praticantes da agroecologia**. Colóquio. Revista de desenvolvimento Regional – Faccat – Taquara/RS – v. 14, n. 1, jan/jun. 2017

FORBES GLOBAL 2000. **Rank Brazilian Industries**. Disponível em: < https://www.forbes.com/lists/2008/18/biz_2000global08_The-Global-2000-Brazil_10Rank.html > Acesso em: 06 out 2019

BOMBONATTI, Oscar.; GASPAR, Marcos A.; SILVEIRA, Marco A.; MORAES, Edmilson A. **A Evolução da Indústria Bancária Brasileira e a Estratégia de Investimentos em TIC: Análise dos Indicadores do Setor e dos Maiores Bancos Privados**. IV Encontro de Administração da Informação. 2013. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnADI45.pdf> > Acesso em: 10 nov. 2019

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: Produtos e Serviços**. 16. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 195 p.

GASPAR, Marcos A. et al. **A Evolução da Indústria Bancária Brasileira e a Estratégia de Investimentos em TIC: Análise dos Indicadores do Setor e dos Maiores Bancos Privados**. IV Encontro de Administração da Informação, Bento Gonçalves, 2013.

GIL, Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. Editora: Atlas. 2008. 9 p.

HARKEMA, Susan. **A complex adaptative perspective on learning within innovation projects**. The learning Organization, v. 10, n. 6, p. 340-346, 2003

JACQUES, Elidecir R.; GONÇALVES, Flávio O. **Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros**. Economia e Sociedade, Campinas, v. 25, n. 2 (57), p. 489-509, ago. 2016

KARAKAS, Cemal; STAMEGNA Carla., **Financial technology (fintech): Prospects and challenges for the EU**. European Parliamentary Research Service, European Parliament, March 2017.

- KING, Brett. **Breaking Banks: The Innovators, Rogues, and Strategists Rebooting Banking**. Singapore: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd. 2014
- LIMA, Afonso C. **Análise Prospectiva da Indústria Bancária no Brasil: Regulação, Concentração e Tecnologia**. RAC, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, art. 2, pp. 546-567, set/out.2016
- MARIOTTO, Fábio L.; **O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. 1991
- MARTINS, Tomas; SILVA, Eduardo; KATO, Heitor; CRUZ, Jue. **Grupos Estratégicos e Desempenho: a Indústria de Bancos Comerciais no Brasil**. XXXIII Encontro da ANPAD. 2009. 4 p.
- MASSON, Eloísa T. **O relacionamento entre a inovação bancária e a gestão do conhecimento do cliente**. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2015
- MCKINSEY. **Global Banking Pools**. Relatório McKinsey de 2010. Disponível em: www.mckinsey.com. Acesso em 11 set 2019
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; MEYER, Alan D; JR, Henry J. Coleman. **Organizational Strategy, structure and process**. Academy of Management Review, July 1978.
- MORAES, Edmilson A. **Inovação e Competividade: uma proposta de redefinição da importância e escopo da inovação no modelo de estratégia competitiva baseado em competências cumulativas**. São Paulo: EAESP/FGV, 2003
- COSTA, Yttrio C. **Banco oficiais no Brasil: Origem e aspectos de seu desenvolvimento**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004
- NUBANK. **Sobre nós**. Disponível em: < <https://nubank.com.br/sobre-nos> > Acesso em: 19 nov. 2019
- OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Paris – França: OCDE, Eurostat e Finep, 2005
- PASCUAL, André W.; RIBEIRO, Vitor M. **O advento das Fintechs**. Rio de Janeiro: UFRJ / Escola Politécnica, 2018.
- PINHEIRO, Juliano L. **Mercado de capitais: fundamentos e técnicas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

- PINHO, Diva B. **A Evolução Cooperativa nos Regimes Capitalistas e Socialistas**. São Paulo: Pioneira. 1966
- PORTER, Michael E., **Estratégia Competitiva**, Editora Elsevier, 2 ed. 1947.
- PORTER, Michael; MONTEGOMERY, Cynthia. **A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER, Michael. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier. 1999
- PORTER, Michael E. **Competitive advantage, creating and sustaining superior performance**. New York. The Free Press, Macmi 1-lan, 1985
- PORTER, Michael; “**Competitive Strategy**”; The Free Press, London, 1980
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva–Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. “**The Five Competitive Forces that Shape Strategy**”, Harvard Business Review, January 2008, p.86- 104. PDF [7] Wernerfelt, B. 1984
- PUJOL, Leonardo. **A disrupção do cooperativismo brasileiro**. Revista HSM, 2018
- RELATÓRIO INTEGRADO BRADESCO 2017 RESUMIDA. Disponível em < https://relato-web.com.br/bradesco/2017/pdf/Bradesco_RI2017-resumida.pdf > Acesso em: 27 nov 2019
- RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2018. **Itau Unibanco Holding S.A.** Disponível em < <https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2018/pdf/pt/relatorio-de-sustentabilidade-2018.pdf> > Acesso em: 27 nov 2019
- RELATÓRIO SUSTENTABILIDADE 2018 SICOOB. Disponível em < <https://www.sicoob.com.br/documents/21826417/52731537/Relatorio-de-Sustentabilidade-Sicoob-2018.pdf/59f5a7eb-759f-4da0-b4cf-d7a93be01f8a> > Acesso em: Acesso em: 27 nov 2019
- RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2018 SICREDI. Disponível em < https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/rs-sicredi_v10_digital.pdf > Acesso em: 27 nov 2019
- RELATÓRIO DE ATIVIDADES E BALANÇO SOCIAL 2015. Disponível em < <https://www.cresol.com.br/site/upload/downloads/230.pdf> > Acesso em: 27 nov 2019
- RELATÓRIO ANUAL 2017. Disponível em < <https://www45.bb.com.br/rao/ri/ra2017/index.html> > Acesso em: 27 nov 2019

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CAIXA 2017. Disponível em < http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-relatorio-sustentabilidade/Relatorio_de_Sustentabilidade_Caixa_2017.pdf > Acesso em: 27 nov 2019

RELATÓRIO ANUAL SANTANDER 2018. **Simple Pessoal Justo, História de Transformação**. Disponível em < https://cms.santander.com.br/sites/WPS/documentos/arq-sustentabilidade-relatorio-anual-2018/19-03-22_144337_relatorio-anual-2018.pdf > Acesso em: 27 nov 2019

RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 1º SEMESTRE DE 2019, BANCO DO NORDESTE. Disponível em < <https://www.bnb.gov.br/documents/50268/5403116/Relat%C3%B3rio+de+Administra%C3%A7%C3%A3o+1Sem2019/c08166c9-1471-f979-4cde-3c918144f093> > Acesso em: 27 nov 2019

RELATÓRIO ANUAL BTG PACTUAL. Disponível em < http://ri.btgpactual.com/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=64818 > Acesso em: 27 nov 2019

RELATÓRIO ANUAL HSBC. Disponível em < <https://docplayer.com.br/1700836-Hsbc-bank-brasil-s-a-banco-multiplo-relatorio-anual-e-demonstracao-financieira-consolidada-de-2013-em-ifrs.html> > Acesso em 27 nov 2019

RELATÓRIO ANUAL BANCO SAFRA. Disponível em < <https://www.safra.com.br/data/files/87/D1/97/1E/42079510DAB10795181808FF/2014.pdf> > Acesso em 27 nov 2019

RELATÓRIO ANUAL BANCO VOTORANTIM. Disponível em < <https://www.bancovotorantim.com.br/web/site/arquivos/relacoes-investidores/informacoes-financieiras/relatorio-anual/Relatorio-Anual2018.pdf> > Acesso em 27 nov 2019

RELATÓRIO ANUAL CITIBANK. Disponível em < https://www.citibank.com.br/resources/pdf/institucional/citi_relatorio-ouvorioria2.pdf > Acesso em 27 nov 2019

RELATÓRIO ANUAL BANRISUL. Disponível em < http://www.banrisul.com.br/bob/data/Comunicado_de_Sustentabilidade_Banrisul_2018.pdf > Acesso em 27 nov 2019

PWC BRASIL, **A Nova Fronteira do Crédito no Brasil**. Pesquisa *Fintechs* de Crédito 2019. Disponível em: < <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/financeiro/2019/pesquisa-credito-digital-19-mobile.pdf> > Acesso em 29 nov 2019

SAINT-MARTIN, Anne; INANC, Hande; PRINZ, Christopher. **Job Quality, Health and Productivity: An evidence-based framework for analysis**. OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 221. 2018

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura. 1961

SIMANTOB, Moyses; LIPPI, Roberta. **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Globo, 2003. 10 p.

SILVA, Renato T. **O cooperativismo de crédito e seus reflexos no desenvolvimento local: estudo de caso da Cooperativa de Crédito Sicoob Cocred**. Uni-FACEF. Franca – SP, 2015. 7 p.

SILVA, Sheldon, W; GONÇALVES, Jackson, E; SOUZA, Daniel V; PEREIRA Wariston, F.; FONSECA, Leticia R. **O Sistema Financeiro Nacional Brasileiro: contexto, estrutura e evolução**. 2016 15 p.

THOMAS, Hernán. **Tecnologías para la inclusión social y políticas públicas en América Latina**. 2009. Disponível em: <<http://www.redtisa.org/Hernan-Thomas-Tecnologias-para-la-inclusion-social-y-politicas-publicas-enAmerica-Latina.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

URABE, Kuniyoshi; CHILD, John.; KAGONO, Tadao; **Innovation and management: International comparisons**. Berlin: W. de Gruyter, 1988. Print. 1988. 23 p.

VASILJEVA, Tatjana.; LUKANOVA, Kristina. 2016. **Commercial banks and fintech companies in the digital transformation: challenges for the future**. Journal of Business Management. Disponível em: < https://www.riseba.lv/sites/default/files/inline-files/JBM_09.02_2016_11.pdf > Acesso em 25 fev, 2019

VILELA, Dirley L., NAGANO, Marcelo. S.; MERLO, Edgar. M. (2007). **Aplicação da análise envoltória de dados em cooperativas de crédito rural** [2ª Edição Especial]. Revista de Administração Contemporânea, 11, 99-120. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v11nspe2/a0611ns2.pdf>. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552007000600006> > Acesso em: 11 set 2019

WHEELOCK, David. C.; WILSON, Paul. W. (2013). **The evolution of cost-productivity and efficiency among US credit unions**. Journal of Banking & Finance, 37(1), 75-88. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.08.003> > Acesso em: 11 set 2019

WORLD ECONOMIC FORUM. **Why fintech is here to stay**. 2015 Disponível em: < <https://www.weforum.org/agenda/2015/10/why-fintech-is-here-to-stay/> > Acesso em: 11 set 2019

ZANELLA, Liane C. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006. 99 p.

APÊNDICE A

Empresas estudadas e suas plataformas digitais

Sicoob - <https://www.sicoob.com.br/>

Banco do Brasil - <https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial>

Nubank - <https://nubank.com.br/>

Unicred - <https://www.unicred.com.br/>

Bradesco - <https://banco.bradesco/html/classic/index.shtm>

Banco Inter - <https://www.bancointer.com.br/>

Sicred - <https://www.sicredi.com.br/site/>

Caixa Econômica Federal - <http://www.caixa.gov.br/Paginas/home-caixa.aspx>

Banco Original- <https://www.original.com.br/>

Viacredi - <https://www.viacredi.coop.br/>

Itaú - <https://www.italy.com.br/>

Banco Next - <https://next.me>

Cresol - <https://www.cresol.com.br/site/>

Santander – <https://www.santander.com.br/>

Banco Neon – <https://neon.com.br/>

Banco do Nordeste – <https://www.bnb.gov.br/>

Guia Bolso - <https://www.guiabolso.com.br/>

BNDES – <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>

Bidu - <https://www.bidu.com.br/>

BTG Pactual – <https://www.btgpactual.com/>

Picpay – <https://picpay.com/>

HSBC - <https://www.hsbc.com/>

Toro Investimentos - <https://www.toroinvestimentos.com.br/>

Safra - <https://www.safra.com.br/>

Creditas - <https://www.creditas.com.br/>

Votorantim – <http://www.votorantim.com.br/>

Citi – <https://www.citigroup.com/citi/>

Contabilizei – <https://www.contabilizei.com.br/>

Banrisul – <https://www.banrisul.com.br/>

Conta Azul – <https://contaazul.com/>

Credit Suisse - <https://www.cshg.com.br/site/index.seam>