

PLATAFORMIZAÇÃO BANCÁRIA: A UBERIZAÇÃO DAS FINANÇAS NA ANÁLISE DE TRÊS BANCOS DIGITAIS BRASILEIROS

RODRIGO GARCIA DUARTE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)

DÉBORA ELEONORA PEREIRA DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)

MARIA CONCEIÇÃO MELO SILVA LUFT

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)

PLATAFORMIZAÇÃO BANCÁRIA: A UBERIZAÇÃO DAS FINANÇAS NA ANÁLISE DE TRÊS BANCOS DIGITAIS BRASILEIROS

BANKING PLATFORMIZATION: THE UBERIZATION OF FINANCE IN THE ANALYSIS OF THREE BRAZILIAN DIGITAL BANKS

1. INTRODUÇÃO

Os impactos de grandes mudanças tecnológicas correntes são perceptíveis e vem causando profundas transformações no mundo em relação a um olhar comparativo com o passado recente, a evolução e disseminação massiva de tecnologia em um espaço temporal reduzido provoca alterações sociais, econômicas e na forma como nos relacionamos como indivíduos, governos e organizações (HARARI, 2018).

A chamada transformação digital (ROGERS, 2016) é um aspecto visível da mudança organizacional que tem despertado interesse de estudo e se manifesta de forma aguda nos novos modelos de negócios que estão sendo adotados pelas organizações perante o novo panorama.

Dentre estes novos modelos de negócio, as plataformas merecem atenção para estudos, devido a larga aplicação do modelo nos últimos anos, com notada representatividade nas maiores empresas do mundo, quando classificadas por valor de mercado (FORBES, 2020).

Nesse cenário, a transformação digital é um fenômeno ativo que se estende em diferentes campos organizacionais (ROGERS, 2018) e, no caso do setor bancário brasileiro, além da ausência de estudos nacionais no tema das plataformas financeiras, verifica-se a exclusão de grande parcela da população do relacionamento nos canais financeiros tradicionais, não possuindo relacionamento bancário ou mesmo histórico de crédito (FEBRABAN, 2019), esses são aspectos que travam o crescimento e impedem o acesso de indivíduos e organizações a financiamentos, a possibilidade de empreenderem ou mesmo de buscarem auxílios financeiros emergenciais. As soluções trazidas pelas empresas do setor financeiro em plataformas têm sido comparadas a uberização das finanças com a possibilidade de maior inclusão financeira e social (VALOR ECONÔMICO, 2020).

Porém, o uso de elementos do modelo de negócios em plataforma, onde ocorre fragilização das relações com clientes, trabalhadores, concorrência e governos (MOORE, 2016; SRNICEK, 2017) levanta a questão: Como ocorre a transformação digital bancária fundamentado na análise do modelo de negócios em plataforma?

Dessa forma, o objetivo deste artigo é explorar e descrever de forma comparativa os componentes do modelo de negócios de três bancos digitais brasileiros fundamentados nos elementos de análise do modelo proposto por Parker, Alstynne e Choudary (2018).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Modelo De Negócios Em Plataforma No Setor Bancário

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

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

remota e não associada ao surgimento da tecnologia digital, como comprovam feiras medievais, que uniam compradores e vendedores e, nesse sentido, atuavam como plataformas para estes dois tipos de clientes (EVANS; SCHMALEMSEE, 2007).

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

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

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

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

No campo financeiro, identificam-se organizações que já existiam e adotaram estes modelos como evolução de seu processo de negócios e outras foram formadas no modelo específico em plataforma, como bancos digitais e *fnintechs*, que possuem em sua essência, desde a constituição, elementos associados ao modelo em plataforma (BREAR; BOUVIER, 2016), intermediando produtos e serviços de diversos desenvolvedores e fornecedores externos em uma plataforma de domínio próprio (HAGEL, 2016; HENDRIKSE; BASSENS; MEETEREN, 2018; FEBRABAN, 2019).

A aplicação do modelo no setor financeiro atingiu os bancos tradicionais que, em um movimento inicial, prevendo perda de receita de serviços pelo surgimento novas propostas de valor, adotaram lentos processos de abertura aos desenvolvedores externos com o *Open Banking*, posteriormente, amplificaram este movimento pela aceleração digital ou mesmo por imposições legislativas de abertura forçada de seus sistemas, como o *Second Payment Service Directive* (PSD2) da Comissão Europeia que impôs abertura de *Application Programming Interface* (APIs) para desenvolvedores externos nos bancos europeus (GUIBAUD, 2016; HENDRIKSE; BASSENS; MEETEREN, 2018). Assim, os bancos passaram a oferecer com

sucesso contas digitais e, em alguns casos, promover o lançamento de bancos nativos digitais (FEBRABAN, 2019). Esse movimento constitui-se em elementos característicos das plataformas, diversificando a intermediação de produtos financeiros e desenvolvedores externos, sendo assim denominados “bancos como plataforma”, também reconhecidos no acrônimo *BaaP – Bank as a Platform* (OPEN BANKING BRASIL, 2020).

2.2 Elementos De Análise Do Modelo Em Plataforma

O modelo de plataformização visa melhorar a experiência bancária, personalizando a forma de oferta e tornando um banco mais propício a inovação, a exemplo das aplicações em outras áreas, consolidando-o como intermediário de confiança para o fornecimento de diversos serviços financeiros, oferecidos por parceiros por meio de uma plataforma bancária única (GFT, 2020).

Tendo em vista que, de forma inédita, os bancos vêm perdendo a propriedade dos meios de transação pelos quais o cliente efetua o serviço, pois um cliente de banco pode utilizar uma instituição associada fora da rede de agências para pagar uma conta ou fazer um saque, por exemplo, a adoção do modelo pode cambiar a posição bancária na cadeia de valor, denotando novamente essencialidade a sua função.

Nessa direção, estes modelos de negócio possuem elementos de gestão próprios que constituem a essência das plataformas, apontados por Parker, Alstyne e Choudary (2018) como: os efeitos de rede, a arquitetura, a forma de disrupção provocada, o tipo de lançamento, a forma de monetização, o grau de abertura, as ferramentas de governança, as métricas de desempenho necessárias, a estratégia de competição e os fatores políticos de regulamentação do setor onde a plataforma atua.

Destarte, a configuração como se dispõem estes elementos serve as distintas estratégias possíveis de atuação necessárias no negócio, de maneira a capturar, de modo adequado, uma parcela justa do valor criado na plataforma (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

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

Constata-se nesse ponto que diversos autores vêm consolidando o campo teórico sobre os elementos de análise do modelo em plataforma por meio de diferentes aspectos classificatórios. Assim, existem estudos que privilegiam as formas de captura de valor (TAEUSCHER; LAUDIEN, 2018), aspectos da transformação digital (ROGERS, 2016) e a estratégia organizacional (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

O modelo proposto por Parker, Alstyne e Choudary (2018), dada a constância e relevância dos autores no estudo do tema em suas publicações, aulas e consultorias, e pelo modelo fornecer uma visão totalizante da plataforma, ultrapassando a mera tipologia, foi escolhido para a análise proposta neste trabalho.

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

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta proposta caracteriza-se como um estudo descritivo e exploratório, pois procura descrever como ocorrem os elementos do modelo de negócios nas plataformas nos bancos digitais brasileiros. De forma concomitante, se ocupa também em explorar o campo de estudo dos bancos, no panorama de transformação digital com aplicação de novas possibilidades tecnológicas que se traduzem em novos modelos de negócio.

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

Dessa maneira, o método auxilia na busca por profundidade no significado dos achados do estudo, visto que os bancos digitais e o modelo em plataforma representam a possibilidade de profundas e recentes alterações no setor financeiro, com o fenômeno em plena manifestação.

A escolha pela utilização de estudo de casos justifica-se no fato do estudo de caso ser uma estratégia indicada para realização de investigação de ocorrências da contemporaneidade, assim como para explorar fenômenos que não permitem ao pesquisador total controle ou que ainda são pouco estudados (YIN, 2001), adequando-se assim a emergência dos bancos digitais, fenômeno recente e ainda pouco tratado, conforme indicaram as buscas em base de dados para revisão sistemática realizada. Com relação a estratégia de estudo de caso específica utilizada, caracteriza-se aqui um estudo de caso do tipo exploratório (YIN, 2001).

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

No enfrentamento de tal situação, desenvolveu-se a estratégia de captura de casos, com critérios de seleção e adequação no número de casos de estudo possíveis. Assim, posto que não existe a citada necessidade de registro dos bancos digitais, para aferir com exatidão este quantitativo se fez necessário utilizar as classificações disponíveis no Brasil. Desse modo, inicialmente foram considerados todos os 12 casos de empresas mapeadas como bancos digitais no Radar FintechLab (FINTECHLAB, 2019).

Adicionalmente aos casos encontrados no Radar FintechLab, realizou-se uma pesquisa na internet por meio do site de buscas do *google*, com base nas palavras “banco digital” e “conta digital”, que revelou a existência de outros 6 casos. Optou-se então por enviar *e-mail* com carta convite para participação em pesquisa acadêmica, aos doze casos listados no Radar Fintech Lab em adicional aos seis casos posteriormente identificados na internet.

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

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

Os três casos definidos representam de forma contundente o fenômeno dos bancos digitais e, dada a natureza de coleta de pesquisa documental deste estudo, foram selecionados,

dentre outros fatores, por possibilitarem consulta em uma base maior de dados, pela atuação e participação de mercado de tais instituições, além de obedecerem a padrões mais rígidos de divulgação de informações societárias e contábeis, incluindo um caso de organização de capital aberto. Assim, foram escolhidas instituições que pudessem proporcionar maior quantidade de informações documentais públicas.

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

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

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

Nesse intuito, o Quadro 1 traz as categorias analíticas para o modelo de negócios em plataforma, fornecidos por Parker, Alstyne e Choudary (2018) e que formam a base da investigação, traduzida no roteiro de pesquisa documental, com relação a cada caso que foi investigado de banco digital, na busca da identificação de semelhanças e diferenças para caracterização dos bancos como plataforma no Brasil.

Quadro 1 - Elementos do Modelo em Plataforma com Itens de Análise e Categorias Analíticas
(continua)

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

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

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

Assim, o Quadro 1 fez a associação dos elementos do modelo em plataforma com itens específicos, para avaliação de tais pontos definem-se categorias analíticas, desta forma, as questões norteadoras de pesquisa foram elaboradas e guiaram a realização da coleta de dados de maneira que todos os itens possíveis de análise propostos pelos autores fossem abordados, sendo apresentadas na sequência.

Face ao panorama evolutivo do conceito modelos de negócio até o surgimento de modelos de negócio em plataformas, com sua posterior aplicação no setor financeiro e bancário, conforme apresentado nas seções do referencial teórico, são postas como norteadoras as seguintes questões de pesquisa:

- Como se caracteriza o modelo de negócios em plataforma bancário no contraste do panorama evolutivo do tema modelos de negócio?
- Como se apresenta o modelo de negócio dos bancos digitais brasileiros em relação aos elementos de análise do modelo de negócios em plataforma?
- Quais são os pontos de convergência e divergência dos elementos de análise do modelo de negócios em plataforma dos bancos digitais brasileiros?

A partir dos 3 casos selecionados: NuBank, Banco Inter e C6 Bank e iniciando pelo caso do Nubank, a organização foi pioneira no campo de serviços financeiros exclusivamente digitais e já nasceu com proposta de valor direcionada para soluções centradas no cliente ou *customer centric*, estratégia tipicamente utilizada por *startups* na transformação digital (GREER, 2017). O caso seguinte é o Banco Inter, que evoluiu para banco digital a partir de uma corretora de valores com presença física e um modelo de negócio tradicional, cujo controle pertencia a uma grande construtora nacional. Dessa forma a empresa incorporou o universo digital traduzindo e ampliando seu modelo (ROGERS, 2016), e promoveu inédita abertura de capital. Por fim, o terceiro caso é o C6 Bank, fundado por executivos oriundos de um banco

tradicional que trouxeram uma proposta exclusivamente digital para a nova organização, o caso surge em momento de maior competição e consolidação dos bancos digitais.

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

Nessa rota, efetua-se as análises comparativas dos casos para explorar pontos de convergência e divergência encontrados e entender como se dispõem os modelos brasileiros de bancos digitais, conforme as questões elaboradas na pesquisa.

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

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

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

Nessa rota, pelo fato do Nubank ter sido o disruptor do campo, sua posição estratégica ficou enfraquecida quando novos bancos digitais, em momento posterior, passaram a oferecer mais serviços e produtos incorporados ao portfólio, como foi o caso do C6 Bank, assim, a experiência digital aperfeiçoada passou a atrair não somente os *heavy users* em tecnologia e os adotantes iniciais mas também classes que não eram atendidas nos bancos tradicionais por não se enquadrarem em parâmetros de renda e políticas de crédito.

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

No **comparativo dos elementos de análise para plataformas**, percebe-se pontos em que ocorre a diferenciação de estratégias, como no amplo incentivo que o Banco Inter fornece aos APIs externos e parceiros (BROADSKY; OAKES, 2017), fator não observado na

concorrência pesquisada, enfraquecendo a função fundamental da plataforma de atrair participantes (HAGIU, 2009), e outros em que convergem amplamente como no acesso facilitado, monetização por transação e a reintermediação mais eficiente de serviços e produtos financeiros.

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

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

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

Com relação a **disrupção** provocada pelo modelo em plataforma, a evolução do campo percebida nos três casos é caracterizada por inovações incrementais, que resolvem problemas pontuais do cliente em relação as instituições tradicionais, aumentando a eficiência e diminuindo custos. Desta forma, quando ocorre vantagem competitiva para uma instituição esta não se faz duradoura, sendo rapidamente absorvida por concorrentes com equiparação da oferta, o que sustenta a ideia da falta de inovação como um dos principais problemas das plataformas (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

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

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

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

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

O grau de **abertura** das plataformas analisadas revelou, conforme já exposto e com base na estratégia de maior divulgação no uso e desenvolvimento de APIs por parte do Banco Inter, que os casos se comportam de maneira diferente em relação a abertura de sistemas. O fato observado pode ser justificado na maior variedade de produtos oferecidos na plataforma do

Banco Inter, o que demanda compatibilização com diferentes sistemas parceiros. A força da comunidade de usuários do Nubank, o caso mais antigo em operação digital, revelou desenvolvimento de soluções independentes para troca de informações com a interface do Banco pelos próprios usuários. Já o C6 Bank adotou a estratégia de explorar e incentivar o desenvolvimento de APIs no próprio HUB para Startups, o OPP.

O elemento **governança** foi verificado somente pela filiação das entidade a FEBRABAN e ao cumprimento de registro obrigatório no Banco Central, indicativo de boa práticas mas que não resulta em elemento diferenciador para análises comparativas, ainda assim, ressalta-se que a abertura de capital do Banco Inter exige práticas da instituição, classificada no segmento Nível 2, o segundo mais exigente em termos de governança corporativa, para divulgação ampla e adequada de resultados contábeis e financeiros, fatos relevantes e extensão de direitos aos minoritários que confere maior grau transparência e segurança na atuação do Banco. Desse modo, o Banco Inter possui esse diferencial de regulação de mercado, enquanto os outros dois casos se assemelham nos cumprimentos obrigatórios relatados.

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

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

Por fim, o elemento **regulação** parece afetar de forma similar todas as organizações, seja na obediência a legislação imposta sobre o maior ativo das plataformas, que são os dados e informações de clientes que devem ser protegidos, seja pela expectativa de surgimento de novas legislações trabalhistas para trabalho remoto e interpretação de vínculo, como fazendárias para a tributação das operações digitais. O Quadro 2 faz o comparativo das análises.

Quadro 2 - Comparativo dos casos

(continua)

| Comparativo de casos | Nubank | Banco Inter | C6 Bank |
|------------------------|--------------------------|--|---|
| Perfil | Disruptor | Capital Aberto | Desafiante |
| Efeitos de Rede | Adesão descomplicada | Adesão descomplicada; incentivo aos APIs | Adesão descomplicada; Hub para startups com uso de APIs |
| Arquitetura | Clientes | Clientes; desenvolvedores; acionistas | Clientes; parceiros |
| Disrupção | Reintermediação | Reintermediação e agregação | Reintermediação e agregação |
| Lançamento | Aumento base de clientes | Aumento da base de clientes | Aumento da base de clientes e novos produtos |

| | | | |
|-------------------------|-------------------------------------|--|--|
| Monetização | Por uso em toda base | Por uso em toda base | Por uso em toda base |
| Grau de Abertura | Não se constatou incentivo aos APIs | Incentivo aos APIs de forma ampla | Incentivo aos APIs no Hub |
| Governança | Registro no BC e filiação Febraban | Registro no BC, filiação Febraban e segmento nível 2 da B3 | Registro no BC e filiação Febraban |
| Métricas | Startup e maturidade | Startup e crescimento | Startup e crescimento |
| Competição | Limitação de acesso | Limitação de acesso e inovação incremental | Limitação de acesso e inovação incremental |
| Regulamentação | Dados e sistema Financeiro | Dados e sistema financeiro | Dados e sistema financeiro |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O Quadro 2 revelou semelhanças e diferenças entre as organizações no contraste dos perfis das empresas e nas análises dos elementos em plataforma. A partir de tais achados torna-se possível a construção esquemática dos elementos aderentes e não aderentes ao modelo, assim como a identificação de elementos que necessitam de análises individualizadas para cada caso de aplicação.

Em relação a aderência das análises aos elementos do modelo, constatou-se alguns itens que são utilizados pelos diversos bancos digitais sem muita variação de aplicação. Para quatro elementos em destaque: efeitos de rede, disrupção, monetização e estratégia de lançamento, foi percebido que não existem grandes variações. O Quadro 3 traz os elementos aderentes do modelo em plataforma nos bancos digitais estudados.

Quadro 3 - Elementos Aderentes ao Modelo em Plataforma nos Bancos Digitais Brasileiros

| Elemento Aderente do Modelo | Item de Análise ou Categorias Analíticas | Fundamentação Teórica |
|------------------------------------|--|--|
| Efeitos de Rede | Adesão descomplicada | Zachariadis; Ozcam (2017) Parker; Alstynne; Choudary (2018) |
| | Uso de APIs | |
| Disrupção | Reintermediação | Parker; Alstynne; Choudary (2018) |
| | Agregação de mercado | |
| Monetização | Cobrança por uso | Taeuscher; Laudien (2017) Parker; Alstynne; Choudary (2018) |
| | Mesma tarifa para todos os usuários | |
| Estratégia de Lançamento | Incentivo a formação inicial da base de clientes | Parker; Alstynne; Choudary (2018) |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

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

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

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

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

Com relação aos elementos do modelo que não foram aderentes nos casos estudados, a Quadro 4 ilustra, ao menos, quatro pontos de atenção, sendo estes, o pouco incentivo e divulgação ao uso de APIs, fato que limita o crescimento; a dificuldade de monetização de modelos em plataforma; a inovação incremental sendo confundida com disrupção de serviços; e não ocorrência de consolidação no setor.

Quadro 4 - Elementos Não Aderentes ao Modelo em Plataforma nos Bancos Digitais Brasileiros

| Elemento Aderente do Modelo | Item de Análise ou Categorias Analíticas | Fundamentação Teórica |
|------------------------------------|---|--|
| Abertura da Plataforma | Pouco incentivo ao uso de APIs | Zachariadis; Ozcam (2017) Parker; Alstynne; Choudary (2018) |
| Disrupção | Inovação incremental | Parker; Alstynne; Choudary (2018) |
| Monetização | Dificuldade de Monetização | Rogers (2016) |
| | Mesma tarifa para todos os usuários | Parker; Alstynne; Choudary (2018) |
| Competição | Ausência de fusões, aquisições e envelopamentos | Einsenmann; Parker; Alstynne (2008) Parker; Alstynne; Choudary (2018) |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Desta forma, ainda com base na pesquisa documental nos casos selecionados e na análise comparativa apresentada, observou-se que o elemento **abertura de plataforma** não ocorre em plenitude devido ao não incentivo para o uso das APIs, ou seja, mesmo tendo sido percebido seu uso não foi divulgado ou declarado, exceção ao caso do Banco Inter.

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

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

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

Um outro grupo com quatro elementos: **arquitetura, métricas, governança e regulamentação**, proporciona escolhas que devem ser interpretadas para cada caso de aplicação. Desta forma, questões que abordam quais métricas são mais adequadas a melhor arquitetura para plataforma e as regras de governança devem ser enfrentadas de forma individualizada, assim como foi percebido que as políticas de regulamentação impostas por governos e entidades reguladoras atingem de maneira específica os diferentes bancos digitais, de acordo com fatores como a diversificação da empresa e a classificação empresarial da organização, por exemplo. O Quadro 5 traz tais elementos.

Quadro 5: Elementos de Análise Individual ao Modelo em Plataforma nos Bancos Digitais Brasileiros

| Elemento Aderente do Modelo | Item de Análise ou Categorias Analíticas | Fundamentação Teórica |
|------------------------------------|---|------------------------------|
|------------------------------------|---|------------------------------|

| | | |
|----------------|--|--|
| Arquitetura | Diferentes formas de aplicação do três componentes: usuários, valor e filtro | Parker; Alstynne; Choudary (2018) |
| Métricas | Podem ser construídas ou combinadas de acordo com estratégia da organização | Parker; Alstynne; Choudary (2018) Rogers (2016) |
| Governança | De acordo com o tipo de empresa e setor específico em finanças | Parker; Alstynne; Choudary (2018) |
| Regulamentação | De acordo com a abrangência da plataforma e o tipo de empresa | Einsenmann; Parker; Alstynne (2008) Parker; Alstynne; Choudary (2018) |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

Em sua estrutura o modelo brasileiro revelou menor capacidade de inovação, mas o campo se movimenta em diversidade e quantidade, com a competição podendo levar a movimentos mais intensos entre os atores. Ademais, não houve grandes consolidações, como

fusões e aquisições de porte (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018) e as empresas que dominam o setor bancário não conseguiram transferir seu *market share* para o novo ambiente, ficando este a cargo dos novos atores. Uma saída possível seria repetir a estratégia utilizada no surgimento das *fintechs*, onde as aquisições controlaram a ameaça disruptiva.

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

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

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

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

No sentido de desenvolver trilhas exploratórias a esta pesquisa, recomendam-se estudos que, na medida do possível, tragam informações diretamente coletadas nas empresas, abarcando percepções de gestores, usuários, desenvolvedores ou outros atores de interesse no processo. Assim como aplicar maior diversificação nos casos estudados, especialmente em relação ao tamanho das instituições, incluindo casos de banco menores e que não tenham tanta visibilidade. Merecem igual entendimento as pequenas instituições ligadas a causas específicas, como financiamentos sociais ou créditos direcionados a setores associados à instituição. A sobrevivência destas empresas pode significar maior diversidade de crédito e uma cobertura mais ampla do sistema bancário.

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

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

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

6. Referências

- ALSTYNE, M; PARKER, G; CHOUDARY, S. 6 Reasons why platform fail. **Harvard Business Review**, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BREAR, D; BOUVIER, P. Making Bank as a Platform (BaaP) a Reality. **The Financial Brand**. 2016.
- BRODSKY, L; OAKES, L. Data Sharing and Open Banking. **McKinsey on Payments**, 2017.
- CHAKRAVORTI, S; ROSON, R. Platform competition in two-sided markets: The case of payment network. **Review of Networks Economics**. v. 5, n. 1, 2006.
- CRESWELL, J. **Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 3.ed. Thousand Oaks: Sage, 2009.
- EISENMANN, T; PARKER, G; ALSTYNE, M. Strategies for two-sided markets. **Harvard Business review**, v. 84, n. 10, p. 92-101, 2006.
- FINTECHLAB. **Radar Fintech Lab 2019** . Disponível em: <<https://fintechlab.com.br/>> Acesso em: 25. Jun. 2020.
- FORBES **GLOBAL 2000** disponível em: <<https://www.forbes.com/global2000/#2089a35f335d>>. Acesso em: 22 jun. 2020.
- GREER, J. Bussines models of the future: emerging value creation. **The Association of Chartered Certified Accountants**. 2017.
- GUIBAUD, S. How to develop a profitable, customer-focused digital banking strategy: Open Banking services and developer-friendly *APIs*. **Journal of Digital Banking**. v. 1, n. 1, p. 6–12, 2016.
- HAGEL, J. The Power of platforms. **Deloitte University Press**, Bussines Trend Series, 2016.
- HAGIU, A. Two-sided platforms: product variety and pricing Structures. **Journal of Economics & Management Strategy**. n. 4, p. 1011–1043, 2009.
- HAGIU, A; WRIGHT, J. Marketplace or reseller? Cambridge, **Management Science**, v. 61, n. 1, p. 184-283, 2015.
- _____. Multi-Sided platforms. Cambridge, **Harvard Business School**, 2015.
- HARARI, Y. **21 Lições para o século XXI**. 1 ed. São Paulo: Companhias das Letras, 2018.
- HENDRIKSE, H; BASSENS, R; VAN MEETERENS, M. The Appleization of finance: charting incumbent finance’s embrace of FinTech. **Finance and Society**, v. 4, p. 159-180, 2018.
- LANGLEY, P; LEYSHON, A. Platform capitalism: The intermediation and capitalisation of digital economic circulation. **Finance and Society**, p.1-21, 2016.
- MOORE, M. Tech giants and civic power. King’s College London. **Centre for the Study of Media, Communication and Power**, 2016.
- OPEN BANKING BRASIL. **Bank as a Platform (BaaP): O banco aberto, modular e o poder das plataformas de serviços digitais**. Disponível em: < <https://openbankingbrasil.com.br/open-banking/bank-as-a-platform-banco-aberto-e-modular/>>. Acesso em 22 jun. 2020.
- PARKER, G; ALSTYNE, M. Two-sided network effects: a theory of information product design. **Management Science**, v. 51, n. 10, p. 1494-1504, 2005.
- _____. Innovation, openness, and platform control. **The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management**. SSRN 1079712, 2013.
- PARKER, G; ALSTYNE, M; CHOUDARY, S. **Plataforma: A Revolução da Estratégia**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- ROCHET, J; TIROLE, J. Platform competition in two-sided markets. **Journal of the European Economic Association**, v. 1, n.4 p. 990-1029, 2003.
- ROGERS, D. **The Digital Transformation Playbook: rethink your business for the digital age**. Columbia Business School Publishing, 2016.SRNICEK, N. The Challenges of Platform

Capitalism. **Juncture**, v. 23, n. 4, p. 254-259, 2017. STUCKE, M. Should we be concerned about dataopolies? **2 Geo. L. Tech. Rev.** p. 275, 2018.

TAEUSCHER, K; LAUDIEN, M. Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. **European Management Journal**, v. 36, n. 3, p. 319-329, 2018.

VALOR ECONÔMICO. **A Uberização do sistema financeiro**. Disponível em: <<https://valor.globo.com/opiniao/coluna/uberizacao-do-sistema-financeiro.ghtml>>. Acesso em: 22 jun. 2020.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACHARIADIS, M; OZCAN, P. The API economy and digital transformation in financial services: the case of open banking. **Swift institute working paper** n. 2016-00115, jun. 2017.