



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

IMPLANTAÇÃO DO OPEN FINANCE NO BRASIL: DESAFIOS E EFEITOS POTENCIAIS

EDUARDO ALVERNE MELO / CARLOS ADRIANO SANTOS GOMES GORDIANO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE SECRETARIADO - FEAAC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

EDUARDO ALVERNE MELO

Produto Técnico resultado da pesquisa
IMPLANTAÇÃO DO *OPEN FINANCE* NO BRASIL: DESAFIOS E EFEITOS
POTENCIAIS

FORTALEZA
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M485i Melo, Eduardo Alverne.
Implantação do Open Finance no Brasil: desafios e efeitos potenciais / Eduardo Alverne Melo. –
2023.
11 f.

Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria,
Fortaleza, 2023.

Orientação: Prof. Dr. Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano.

ISBN: 978-85-7485-492-2

1. Relatório Técnico. 2. Contabilidade. 3. Controladoria. 4. Finanças. I. Título.

CDD 658.1

EDUARDO ALVERNE MELO

IMPLANTAÇÃO DO *OPEN FINANCE* NO BRASIL: DESAFIOS E EFEITOS
POTENCIAIS

Produto Técnico resultante do Trabalho de conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Contabilidade, Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano.

FORTALEZA
2023

Título: Implantação do Open Finance no Brasil: desafios e efeitos potenciais [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Eduardo Alverne Melo e Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2023

ISBN: 978-85-7485-492-2

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

Resultado da Pesquisa “**Implantação do *Open Finance* no Brasil: desafios e efeitos potenciais**”

Turma: MPAC / IEL

Instituição contratante: Instituto Euvaldo Lodi-CE (IEL-CE), integrante do Sistema Confederação Nacional da Indústria – CNI.

Prezada Sra. Superintendente do Instituto Euvaldo Lodi-CE,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por **Eduardo Alverne Melo**, sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano, no período de 2020 a 2023, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo Sistema Fecomércio Ceará junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Eduardo Alverne Melo, Me. em Administração e Controladoria (UFC)
Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano, Dr. em Educação (UFC)

DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

Finalidade:

Analisar a implantação do OF no Brasil com o objetivo de descrever os efeitos do OF no modelo de negócios dos bancos tradicionais brasileiros.

Impacto – Nível:

- Médio

Impacto – Demanda:

- Espontânea

Impacto – Objetivo da Pesquisa:

- Solução de um problema previamente identificado

Impacto - Área impactada pela produção:

- Econômico

Impacto – Tipo:

- Potencial

Descrição do tipo de Impacto:

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

Replicabilidade:

- Sim

Abrangência Territorial:

- Nacional

Complexidade

- Média

Inovação:

- Baixo teor inovativo

Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:

- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:

- Não

Houve fomento?

- Cooperação

Há registro/depósito de propriedade intelectual?

- Não

Há transferência de tecnologia/conhecimento?

- Não

ISBN: 978-85-7485-492-2

1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Este Produto Técnico é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, e tem o propósito de analisar a implantação do OF no Brasil com o objetivo de descrever os efeitos do OF no modelo de negócios dos bancos tradicionais brasileiros.

Para a consecução desse objetivo, foram realizadas um total de 25 entrevistas semiestruturadas com funcionários de dois grupos, os Assessores Técnicos (ATs) e os Gerentes de Cash Management (G Cash), de um dos 5 maiores bancos brasileiros. Os entrevistados foram considerados como *proxy* de especialistas em tecnologia bancária devido ao conhecimento sobre APIs e Open Finance obtidos no exercício de suas funções.

Como as estratégias propostas pelos ATs necessitam de tempo para sua implementação, considerando a complexidade das propostas, os dados da pesquisa apontam para uma tendência de manutenção do modelo de negócio dos bancos tradicionais no curto prazo, com ênfase na humanização do relacionamento com os clientes, mas com a possibilidade de migrar, gradualmente, para um modelo de atendimento mais automatizado e integrado, no longo prazo.

2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foi possível perceber, a partir da resposta dos entrevistados, que o *Open Finance* pode ser visto como um fenômeno complexo e multifacetado: embora os dois grupos entrevistados (G Cash e ATs) tenham convergido nas perguntas iniciais sobre a definição do novo sistema e os fatores que justificam o seu impacto na vida dos brasileiros (primeira e segunda pergunta), à medida que as entrevistas progrediam, as respostas desses dois grupos iam se distanciando sutilmente.

Os G Cash e ATs também convergiram ao ressaltar que o novo sistema estimula a inovação em um nível prático (criação de novos produtos e serviços) e estratégico (criação de novos modelos de negócios). Além disso, o *Open Finance* foi descrito como promotor do aumento da concorrência, por um lado aumentando o risco de evasão de clientes, podendo prejudicar as instituições que não se prepararam adequadamente para lidar com a nova realidade imposta pelo *Open Finance*, mas, por outro lado, também permitindo a fidelização dos clientes existentes e captação de novos clientes. Ambos também ressaltaram a confiança no novo sistema quanto à segurança, e à possibilidade de melhora dos resultados econômicos, como consequência de estratégias eventualmente bem-sucedidas de fidelização e rentabilização dos clientes conquistados.

Apesar dessas convergências, os Assessores Técnicos (ATs) e Gerentes de *Cash Management* (G Cash) também divergiram, mesmo que sutilmente, em alguns pontos relevantes, como a percepção de impacto do novo sistema, estratégias de rentabilização e fidelização dos clientes, e impacto da concorrência no contexto atual. Os G Cash, por exemplo, tenderam a conceder notas levemente maiores para o impacto atual do *Open Finance*, quando comparados aos ATs. Além disso, os G Cash se mostraram mais preocupados com a qualidade do atendimento ao cliente e das parcerias com *fintechs* e *software houses*, ao mesmo tempo que reconheceram com mais frequência essas instituições como potenciais concorrentes.

Contrariamente, os ATs mostraram maior preocupação com a adequação dos produtos e serviços ofertados ao perfil de cada cliente, e a integração dos dados obtidos através do *Open Finance* com os modelos de análise de crédito e propensão de consumo dos clientes. Essa divergência pode ser explicada, em parte, pelo perfil dos profissionais envolvidos: enquanto os G Cash atuam no suporte e promoção das APIs para clientes externos, os ATs frequentemente estão ocupados com o desenvolvimento das APIs e promoção para o público interno. Dessa forma, os G Cash tendem a estar mais preocupados com a qualidade do atendimento (implicitamente humano, via funcionário, quer seja presencial ou não) e no atendimento com “foco no cliente”. Por outro lado, os ATs parecem se preocupar mais com a implementação do sistema em si, e no seu uso através de metodologias automatizadas de tratamento de dados (*data analytics*). Além disso, no cotidiano de suas funções, os G Cash procuram promover parcerias para implantação das APIs desenvolvidas pela instituição pesquisada por *fintechs* e *software houses*, enquanto os ATs estão envolvidos na criação dos “casos de uso” dos dados do *Open Finance*.

Essa diferença sutil entre esses dois grupos também pode ter influenciado na forma como esses profissionais encararam os efeitos do *Open Finance* no modelo de negócios da instituição pesquisada: por um lado, os G Cash tenderam a propor a manutenção e aprimoramento do modelo de negócio atual, com um atendimento com “foco no cliente”, ou seja, mantendo o relacionamento com clientes como base fundamental no modelo de negócio dos bancos tradicionais.

Tal fenômeno representa tanto um obstáculo para a atuação das *fintechs*, quanto um segmento onde a atuação dos bancos tradicionais, na opinião de Corrêa (2020), deve prevalecer. As respostas dos G Cash parece corroborar com essa percepção, e reforçaram na manutenção e aperfeiçoamento do modelo de negócios vigente, com base no relacionamento, onde o *Open Finance* acrescentava novas funcionalidades a uma estrutura já historicamente testada e comprovadamente rentável.

Por sua vez, os ATs tenderam a apostar na automação do atendimento com o uso da informática (*data analytics*), integrando os serviços bancários ao cotidiano dos clientes como forma de manterem-se na vanguarda dos mercados onde atuam. Para esses profissionais, a forma como os dados são tratados e convertidos em novos produtos e serviços é capaz de gerar valor para o cliente na medida em que os bancos são capazes de estar na vanguarda, fornecendo produtos e serviços inovadores. A conclusão lógica desse fenômeno é de que a vantagem competitiva desejada pelos bancos deve advir da inovação tecnológica constante, visto que, em um ambiente com abundância de produtos substitutos ou similares, os preços e margens de lucro dos bancos tendem a se reduzir.

Apesar da ênfase na criação de novos produtos e serviços, os ATs são cautelosos ao analisar modelos de negócios inovadores propostos pela literatura, que se tornaram possíveis com o advento do *Open Finance*, como o modelo de *Banking-as-a-Service* (BaaS) e *Banking-as-a-Platform* (BaaP). Os entrevistados ressaltaram que, como esses modelos ainda são inéditos no Brasil, ainda não se sabe, na prática, a viabilidade econômico-financeira dos mesmos. Dessa forma, o presente estudo identificou perguntas essenciais para a compreensão da evolução tecnológica do Sistema Financeiro Nacional, que são aqui apresentadas como sugestões para estudos posteriores: em que medida *fintechs* e potenciais parceiros estão dispostos a pagar pelo uso das APIs e infraestruturas dos bancos tradicionais (no modelo BaaS)?

No caso do modelo BaaP, se alguma *fintech* ou banco criar uma plataforma para comercialização de determinado instrumento ou serviço financeiro (CDBs, ou fundos de investimento, por exemplo), qual é o preço adequado a ser cobrado por uma instituição financeira de seu cliente final para se diferenciar das demais concorrentes, que, ao mesmo tempo, cubra os custos de participação do sistema sem prejudicar seus resultados econômicos? Por outro lado, em que medida a instituição que implanta uma plataforma BaaP pode cobrar taxas e tarifas das instituições financeiras participantes do sistema sem desestimular a participação destas? Como são perguntas ainda sem resposta, os entrevistados ainda não percebem nenhum movimento da instituição pesquisada nem dos demais concorrentes em migrar para modelos BaaS e BaaP no curto prazo.

Finalmente, é preciso ressaltar, a partir da resposta dos entrevistados, que ainda não foi possível perceber nenhum impacto relevante do *Open Finance* junto às *fintechs*. Os participantes da pesquisa evidenciam uma maior preocupação com as ações dos demais grandes bancos tradicionais, muitos dos quais com participação compulsória no novo sistema, em uma chamada “guerra de consentimentos”, do que com o surgimento repentino de *fintechs* com propostas inovadoras.

Tanto as respostas dos G Cash quanto dos ATs parecem convergir para essa previsão, visto que os grandes bancos, tradicionalmente rentáveis, herdam, de seu passado histórico, o seu quadro de funcionários, cultura organizacional e sistemas computacionais antigos (legados), tornando eventual mudança de modelo de negócios custosa, lenta e difícil de se justificar estrategicamente.

Ao mesmo tempo, não se percebeu, até o presente momento o surgimento de produtos ou serviços inovadores, por parte das *fintechs*, usufruindo do *Open Finance*. Pelo contrário, as respostas de alguns Assessores Técnicos relatam tendência de certa apatia das *fintechs*, o que sugerem que estas estão protelando a implementação de todas as fases do novo sistema, quer seja como forma de postergar despesas, quer seja como estratégia para avaliar o impacto do *Open Finance* antes de se comprometer com a participação no novo sistema. Apesar disso, a tendência apontada pelos Assessores Técnicos de um avanço na automatização do uso de dados, tendência esta anterior ao *Open Finance*, mas influenciada, em parte, pelo novo sistema, pode se manifestar, a longo prazo, pela integração cada vez maior dos produtos e serviços financeiros à vida das pessoas (*embedded finance*).

Embora, à primeira vista, a manutenção do modelo relacional, presente na resposta dos G Cash, e a migração para um modelo autômato e imersivo, proposto pelos ATs, transpareçam como contraditórias, essas proposições não são, necessariamente, mutuamente excludentes, visto que os bancos tradicionais tendem a manter os modelos de negócios atuais, em um primeiro momento, ao mesmo tempo que migram, gradualmente, para novos modelos no longo prazo.

3. CONCLUSÕES

Desde o seu surgimento, no século XV, os bancos utilizam o controle de informações sensíveis, como os dados referentes a cadastro de clientes e transações financeiras, em seus modelos de negócio. No Brasil, a alta concentração bancária aprofundou a assimetria de informação entre os bancos e seus clientes, propiciando a ocorrência de fenômenos como a

seleção adversa e o aumento do custo de migração, que dificultam o acesso dos clientes a informações importantes para que possam comparar e escolher os produtos e serviços que desejam contratar. O *Open Finance* surge no contexto de modernização tecnológica do Sistema Financeiro Nacional e propicia, ao cliente, um maior controle no acesso e utilização de seus dados. Conseqüentemente, o novo sistema possui o potencial de estimular a inovação e a competição entre as instituições financeiras, ao mesmo tempo que instiga os bancos tradicionais a repensarem o seu modelo de negócios.

O presente Produto Técnico realizou entrevistas semiestruturadas com funcionários de um grande banco brasileiro que possuíam conhecimentos aprofundados sobre *Open Finance* com o objetivo de descrever os efeitos do novo sistema no modelo de negócios dos bancos tradicionais. Os funcionários foram selecionados a partir de duas funções distintas na instituição pesquisada: os Assessores Técnicos (ATs), profissionais de informática responsáveis por implantar o *Open Finance* na referida instituição, e os Gerentes de *Cash Management* (G Cash), responsáveis por divulgar e promover o uso das APIs do banco junto a clientes parceiros.

Os dados da pesquisa apontam que a implantação do *Open Finance* no Brasil é um fenômeno complexo e multifacetado. Como resposta à pergunta de pesquisa, que questionou sobre os desafios e efeitos potenciais do *Open Finance*, pode-se destacar, como desafio: a segurança, o impacto e a confiabilidade do novo sistema.

A segurança refere-se à importância de implementação de um ecossistema seguro, em que todas as instituições envidem esforços para prevenir incidentes vazamento ou de acesso não autorizado de dados sensíveis, e que disponha de estrutura adequada para corrigir tais incidentes, quando eles ocorrerem. Em suas respostas, os Assessores Técnicos e os Gerentes de *Cash Management* apresentaram percepções convergentes quanto ao elevado nível técnico de segurança do *Open Finance*.

Além disso, o *Open Finance*, da forma como está sendo implementado, prevê a implantação, pela EGOB, de uma equipe responsável por prevenir e tratar incidentes dessa natureza.

Finalmente, os normativos vigentes do BACEN instruem as instituições participantes a implantarem uma estrutura específica de controles internos e auditoria com vistas à melhoria contínua da segurança do sistema.

O desafio do impacto, sob a ótica dos usuários, refere-se ao risco de que o novo sistema não provoque impacto relevante na vida dos brasileiros. Com vistas estimular a participação do maior número de instituições, o BACEN tornou compulsório a participação das maiores instituições bancárias (S1 e S2), fazendo com que maior parte dos brasileiros, que já possuem conta pelo menos uma dessas instituições, possa utilizar o *Open Finance* para o compartilhamento de seus dados.

Apesar do esforço do BACEN em estimular o aumento da bancarização com iniciativas como o PIX, os entrevistados ressaltaram que a maior parte dos brasileiros ainda não é bancarizado. Dessa forma, concluem os entrevistados, o impacto do *Open Finance* deve ser limitado, em um primeiro momento, mas com tendência de aumento gradual no futuro.

Outro ponto ressaltado pelos entrevistados, é que o *Open Finance*, ao contrário de outras inovações tecnológicas, como o PIX, é um serviço complexo, fazendo com que os potenciais usuários não utilizem o novo sistema de forma espontânea, por terem dificuldade em identificar os benefícios práticos da utilização do *Open Finance*.

A confiabilidade, definida como o bom funcionamento das APIs do *Open Finance*, livre de falhas, indisponibilidades ou incompatibilidades técnicas, representa um desafio ainda a ser superado, tanto devido ao pouco tempo de funcionamento, do novo sistema, quanto devido a ocorrência de problemas de interoperabilidade técnica entre instituições. Segundo o relato de alguns entrevistados, há evidências de que algumas instituições não estariam envidando esforços suficientes para que o novo sistema funcione adequadamente, seguindo o princípio do *fair play*. O BACEN identificou risco reputacional ao *Open Finance*, e reforçou, na Resolução Conjunta nº4 (BACEN, 2022c), medidas punitivas para as instituições participantes no caso de descumprimento dos termos da convenção entre a EGOE e os participantes.

Em resposta ao objetivo geral deste Produto Técnico, ou seja, descrever os efeitos potenciais da implantação do *Open Finance* nos bancos tradicionais brasileiros, os entrevistados ressaltaram que o novo sistema deve estimular a competição entre as instituições financeiras, a inovação tecnológica (na criação de produtos e serviços) e pode ser utilizado para a conquista, fidelização e rentabilização dos clientes. Apesar disso, esses dois grupos de funcionários divergiram em alguns aspectos importantes, como quais seriam as estratégias para prospecção, fidelização e rentabilização dos clientes sugeridas.

Os resultados da pesquisa sugerem, em atenção ao objetivo específico deste estudo, ou seja, descrever os efeitos potenciais do *Open Finance* no modelo de negócio dos bancos tradicionais brasileiros, que as diferenças entre as respostas dos G Cash e dos ATs identificam efeitos diferentes no modelo de negócio dos bancos tradicionais: para os Gerentes de *Cash Management*, o *Open Finance* permite que os dados obtidos através do novo sistema sejam utilizados para a realização de atendimentos de maior qualidade, que valorizem o relacionamento com os clientes e um atendimento consultivo com foco no atendimento à necessidade particular de cada cliente.

Por outro lado, os Assessores Técnicos propuseram que os dados obtidos fossem utilizados na oferta de produtos mais aderentes ao perfil de cada cliente, e nos modelos de análise de crédito e de propensão de consumo.

Conseqüentemente, enquanto os Gerentes de *Cash Management* reforçaram a manutenção do modelo de negócios tradicional dos bancos, com base no relacionamento com os clientes, onde o *Open Finance* figura como um aprimoramento do modelo já existente, para os Assessores Técnicos, o *Open Finance* transpõe como acelerador de tendências de longo prazo já em curso, como a maior automatização e integração dos serviços e produtos financeiros no cotidiano das pessoas, mitigando a importância da agência bancária como local primordial de comercialização desses produtos, e reforçando canais de atendimento digitais e de parceiros.

Considerando a escassez de estudos anteriores, a principal contribuição do presente estudo foi identificar os desafios à implementação do *Open Finance* no Brasil, e apontar como esses desafios estão sendo superados pelas instituições participantes do novo sistema.

Os resultados da pesquisa sugerem que novos estudos sejam desenvolvidos com vistas a identificar a viabilidade dos modelos de negócios BaaP e BaaS sob a ótica das instituições bancárias, visto que esses modelos ainda não possuem rentabilidade comprovada, e a implantação de novos modelos de negócios envolve o dispêndio de recursos que poderiam ser empregados no modelo de negócio atual, com lucratividade historicamente comprovada.