Universidade de Fortaleza

REVISTA GESTÃO EXECUTIVA

O Fim do Monopólio dos Dados: Estratégias Competitivas dos Bancos na Era do Open Finance

Denilson Alves Maciel
Afonso Carneiro Lima

https://doi.org/10.5020/2965-6001.2024.17506

RESUMO

Este relato técnico investiga como a transição regulatória e operacional do Open Banking para o Open Finance redefine a dinâmica concorrencial dos bancos comerciais no Brasil. Diante da quebra de assimetrias informacionais promovida pelo Banco Central do Brasil, avalia-se a perda do dado bruto como barreira de entrada e a necessária reconfiguração das capacidades bancárias. A investigação adotou abordagem qualitativa-exploratória triangulando pesquisa documental, bibliometria e entrevistas em profundidade com dez executivos e especialistas do setor. Os achados indicam que a vantagem competitiva migrou do monopólio custodial para a capacidade analítica preditiva, modelos operacionais orientados a ecossistemas (APIs) e parcerias simbióticas com fintechs.

Tags de Negócios: Open finance; Vantagem competitiva; Estratégia bancária; Inteligência de dados.

Principais Pontos (Highlights)

- **Desidratação do dado como barreira isolada:** A detenção histórica do histórico cadastral e transacional deixou de ser fosso defensivo sustentável; a nova arena exige engenharia analítica e velocidade de conversão preditiva.
- **Estrutura de canais "Phigital":** A agência bancária passa de centro transacional e de custos a ponto de consultoria de crédito complexo, equilibrada por interfaces digitais intuitivas focadas em experiência do usuário (UX).
- **Arquitetura de coopetição com Fintechs:** Alianças estratégicas e Banking-as-a-Platform (BaaP) superam o desenvolvimento proprietário isolado em agilidade, captação de clientes e retenção de margens líquidas.
- **Governança de APIs e modernização de legados:** O maior gargalo operacional reside na interligação de sistemas legados monolíticos a plataformas de nuvem escaláveis que operem em regime ininterrupto (24/7).

Introdução: O Novo Campo de Batalha Financeiro

O setor bancário brasileiro, historicamente marcado por elevado índice de concentração de ativos e spread expressivo, atravessou sucessivas ondas de automação desde os mainframes na década de 1960 até a explosão do mobile banking (Almeida, 2018; Febraban, 2021). Contudo, nenhuma mudança anterior provocou uma ruptura estrutural comparável à implementação do Open Banking pelo Banco Central do Brasil (BCB), iniciada formalmente em 2021 e expandida para o conceito integrador de Open Finance em 2022 (Bacen, 2022). Em um ambiente no qual a titularidade das informações financeiras passa a ser efetivamente do consumidor, dissolve-se a barreira de retenção informacional que garantia o domínio dos grandes incumbentes sobre o mercado de varejo.

A dor de gestão imediata decorre do risco iminente de mercantilização dos serviços essenciais. Instituições financeiras enfrentam a desintermediação nas interfaces de distribuição, perda gradual de receitas oriundas de tarifas e

compressão dos spreads em produtos tradicionais (Ramdani et al., 2020). Este relato técnico extrai os achados empíricos da dissertação de Denilson Alves Maciel sob a orientação de Afonso Carneiro Lima, estruturando respostas operacionais e estratégicas para lideranças do setor financeiro.

O Caso Aplicado: A Concentração Bancária sob Pressão Aberta

O contexto empírico analisado é o Sistema Financeiro Nacional (SFN), especificamente o segmento bancário de varejo brasileiro dominado historicamente por cinco grandes instituições responsáveis por quase 80% dos ativos totais: Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Itaú Unibanco e Santander. O gargalo estrutural reside no modelo tradicional baseado em sistemas monolíticos fechados ("silos de dados"), altos custos de troca para os clientes e ofertas massificadas sustentadas por subsídios cruzados de tarifas operacionais.

Com a obrigatoriedade da arquitetura aberta, estabelecida pelo Comunicado n° 33.455 e resoluções do Conselho Monetário Nacional (CMN), o cronograma em quatro fases impôs aos incumbentes a abertura de dados de produtos, informações cadastrais e transacionais, iniciação de pagamentos via Pix e integração com produtos de investimentos, câmbio e seguros (BACEN, 2019). Essa conjuntura submeteu as margens consolidadas a ataques concorrenciais diretos de fintechs, plataformas de pagamento e bancos 100% digitais providos de baixos custos de transação e arquiteturas em nuvem flexíveis.

Forma como a Pesquisa foi Realizada

O estudo foi conduzido sob abordagem qualitativo-exploratória por meio de triangulação metodológica em três eixos integrados: bibliometria, pesquisa documental sistemática e pesquisa de campo. A dimensão bibliográfica rastreou 20 publicações científicas de alto impacto indexadas nas bases Scopus, Web of Science, Ebsco, BDTD e Capes entre 2017 e 2023. O levantamento documental examinou regulamentações do BCB, relatórios estratégicos da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), publicações institucionais da Open Finance Brasil, relatórios setoriais da TecBan, Deloitte e Infomoney.

A etapa empírica coletou evidências primárias através de entrevistas estruturadas com dez especialistas seniores do mercado financeiro brasileiro. O painel contemplou diretores de inovação corporativa, superintendentes e líderes de projetos de Open Finance de grandes bancos comerciais incumbentes, executivos do órgão regulador e entidades setoriais (FEBRABAN e ABFintechs), além de diretores de consultorias estratégicas internacionais (Roland Berger, Quanto e Deloitte). As declarações foram transcritas, categorizadas e confrontadas sistematicamente com a base teórica de capacidades dinâmicas e forças competitivas.

Resultados Centrais: Dinâmica Concorrencial e Capacidades Estratégicas

A análise das evidências revela que o Open Finance atua como um mecanismo equalizador de condições concorrenciais, desconstruindo o monopólio da informação detido pelos conglomerados tradicionais (Guimarães, 2021). A simples custódia de dados transacionais não garante mais a retenção do cliente. Uma vez obtido o consentimento explícito do usuário, qualquer player habilitado pode capturar séries históricas de até 12 meses e calibrar ofertas sob medida. Conforme ressaltado pelos especialistas ouvidos, quatro das maiores instituições do ecossistema chegaram a processar conjuntamente centenas de milhões de chamadas semanais de APIs.

Constatou-se uma assimetria fundamental entre a infraestrutura de dados e a geração efetiva de valor negocial: o acúmulo de dados brutos sem capacidade analítica preditiva torna-se um passivo operacional sujeito a custos regulatórios e riscos cibernéticos severos. Consequentemente, o orçamento de tecnologia bancária direcionou-se maciçamente para software, big data, inteligência artificial e computação em nuvem (FEBRABAN, 2021). As tecnologias cognitivas despontam como recurso crítico para modelos de credit scoring individualizados e hiperpersonalização no atendimento.

No âmbito estrutural, os achados indicam que a presença física em agências não foi extinta, mas ressignificada no formato "phigital". Enquanto as agências são enxugadas nas grandes capitais e redirecionadas para consultorias de alto valor agregado e públicos com menor letramento digital, as interfaces móveis (UX) tornam-se o palco primário de retenção e lealdade.

Quadro 1

Modelos de atuação estratégica e posicionamento competitivo no Open Finance

Modelo Estratégico	Controle da Interface (UX)	Principais Vantagens	Riscos Críticos de Negócio
Provedor de Serviço Completo (Status Quo)	Totalmente Proprietária	Retenção direta do cliente e governança integral da cadeia de ponta a ponta.	Lentidão na inovação de nicho; erosão acelerada da base para entrantes ágeis.
Banco como Plataforma / Marketplace	Proprietária (Aberta a Terceiros)	Monetização por taxas de originação/ distribuição; diversificação agressiva do portfólio.	Complexidade de governança de segurança, conformidade e integração com múltiplos TPPs.
Banco como Fornecedor Especialista	Terceirizada / Cedida	Ganhos elevados de escala transacional e solidez patrimonial no balanço ativo.	Perda do contato relacional; risco de comoditização severa dos produtos.
Provedor de Infraestrutura / Utilitário (BaaS)	Nenhuma (Back-office puro)	Monetização do processamento técnico bruto e conformidade regulatória em alta escala.	Margens estreitas de intermediação e dependência direta de volume de transações externas.

Fonte: Adaptado de Deloitte (2017) e Maciel (2023).

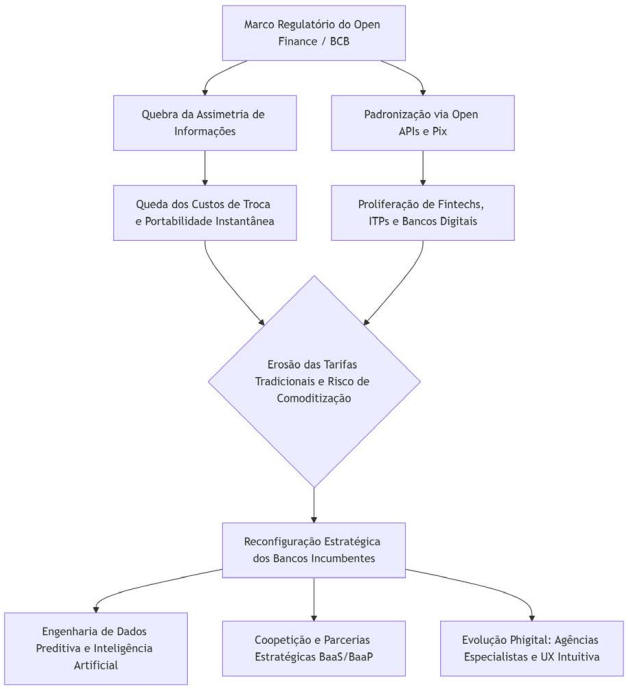
Discussão: Confrontando Premissas Tradicionais e a Realidade de Mercado

O contraponto prático essencial revelado pelos dados rompe com duas teses correntes. A primeira previa que os grandes bancos incumbentes seriam desmantelados ou relegados à obsolescência diante da onda de fintechs. Os dados demonstram que, dotados de balanços trilionários, marcas consolidadas e credibilidade em segurança regulatória, os incumbentes vêm utilizando o crédito de grande porte como um "escudo" protetivo contra a ofensiva de novos entrantes (INFOM11). O crédito requer funding vultoso e gestão sofisticada de solvência sob regras de Basileia, condições que poucas fintechs mantêm.

A segunda premissa fragilizada supunha que o Open Finance aumentaria automaticamente o bem-estar e a concorrência sem novos atritos. A pesquisa evidencia que a profusão desordenada de opções financeiras gera a "paralisia da escolha" no usuário médio (Guimarães, 2021). Adicionalmente, a ausência de literacia financeira e os receios quanto à privacidade de dados retardam o consentimento pleno (Yoshinaga, 2021). Observa-se ainda a ameaça real de que grandes corporações globais de tecnologia (Big Techs) capturem a interface transacional como intermediários de última geração, expropriando o valor construído pela infraestrutura bancária (Remolina, 2019).

Figura 1

Framework de causa e efeito da ruptura concorrencial no setor bancário nacional



Fonte: Adaptado de Maciel (2023).

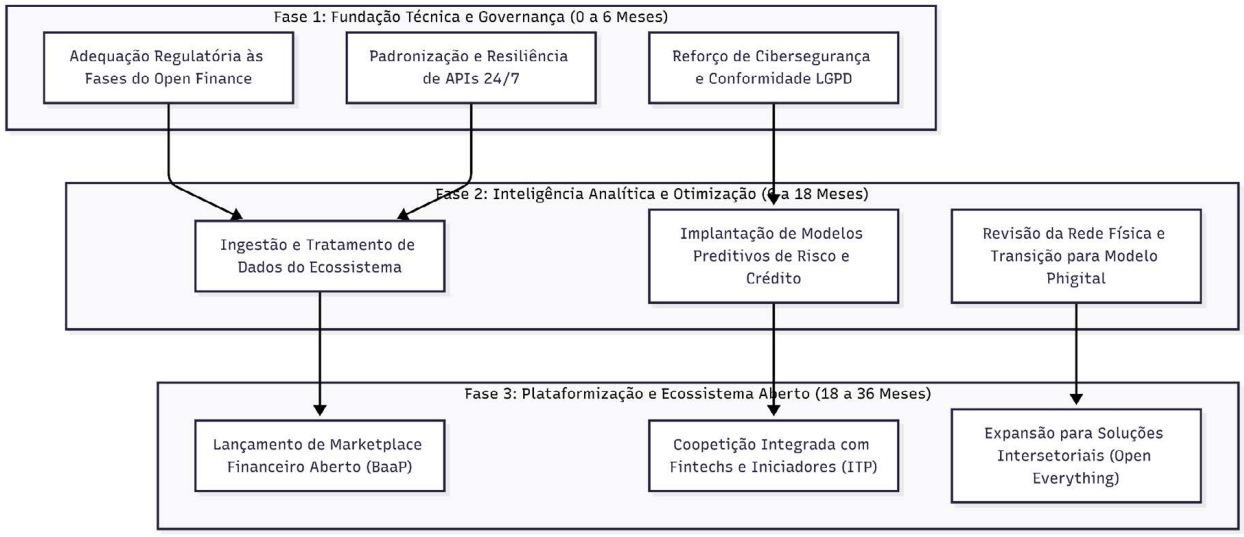
6. Implicações Gerenciais: Plano Estratégico de Ação para a Diretoria

A partir dos padrões empíricos identificados, estruturam-se quatro decisões estratégicas mandatórias para presidentes, diretores e formuladores de políticas das instituições financeiras:

1. **Estruturar Unidades Especializadas em Inteligência e Engenharia de Dados:** Superar a retenção inócua de registros migrando para estruturas de analytics em tempo real. A liderança deve vincular a ingestão de chamadas de Open Finance a motores preditivos cognitivos capazes de detectar propensão a cancelamento (churn), calibrar taxas de crédito customizadas por perfil comportamental e antecipar necessidades de capital de giro de micro e médias empresas.
2. **Adotar Modelo Operacional de "Coopetição" com Fintechs:** Substituir a postura reativa de disputa concorrencial por alianças estratégicas estruturadas (fusões, aquisições e participações minoritárias corporativas via Venture Capital). Os incumbentes devem utilizar sua musculatura financeira e escala para atuar como provedores de liquidez e infraestrutura (BaaS), integrando simultaneamente inovações ágeis desenvolvidas por fintechs diretamente em seus aplicativos móveis proprietários.
3. **Reengenharia da Rede de Distribuição para o Modelo "Phigital":** Racionalizar pontos físicos operacionais, convertendo agências de varejo em polos regionais de consultoria de crédito especializado, investimentos e reestruturação de dívidas. Simultaneamente, deve-se unificar a experiência móvel, garantindo que jornadas digitais sejam fluidas e confiáveis para evitar a fuga transacional em direção a plataformas terceirizadas.
4. **Modernização da Arquitetura Tecnológica e Retenção de Talentos:** Desacoplar gradualmente módulos críticos de processamento bancário de servidores legados centrais, implementando microsserviços e segurança de APIs em conformidade com padrões de criptografia ICP-Brasil. Criar políticas corporativas agressivas de qualificação interna e atração de talentos seniores em engenharia de dados, segurança cibernética e arquitetura em nuvem.

Figura 2

Roadmap sequencial de implementação estratégica para instituições financeiras



Fonte: Adaptado de Maciel (2023).

Conclusão

O Sistema Financeiro Aberto reescreve em definitivo as fontes de sustentação competitiva na indústria bancária brasileira. Ao transferir ao consumidor a soberania sobre seu rastro de negócios, o Open Finance converte o antigo modelo de monopólio informacional em um mercado aberto, dinâmico e interconectado. Diante da ameaça real de comoditização dos serviços de intermediação financeira e da investida de novos players e Big Techs, os bancos incumbentes dispõem de solidez patrimonial, profundidade de balanço e marcas de alta credibilidade para liderar a transformação. O sucesso futuro das instituições dependerá de sua agilidade organizacional em substituir silos herdados

por plataformas fluidas, orquestrando ecossistemas cooperativos e oferecendo jornadas centradas nas reais demandas do usuário.

Referências

Banco Central do Brasil. (2019). Divulga os requisitos fundamentais para a implementação, no Brasil, do Sistema Financeiro Aberto (Open Banking). *Comunicado nº 33.455*. BACEN. https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Comunicado&numero=33455

Banco Central do Brasil. (2022). *BC lança o Open Finance: uma evolução do Open Banking*. BACEN.

Cavalcante, E. J. (2021). O novo paradigma tecnológico do setor financeiro nacional: a implantação do open banking no Brasil. *Radar IPEA, n. 66*, 1-15.

Federação Brasileira de Bancos. (2021). *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2021*. Febraban/Deloitte.

Guimarães, O. (2021). Concorrência bancária e o open banking no Brasil. *Revista de Defesa da Concorrência,9*(1),125-147.

Almeida, A. P., Neto. (2018) *Tecnologia Bancária: A evolução digital no setor bancário brasileiro.* [Trabalho de conclusão de curso]. Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ).

Ramdani, B., Rothwell, B., & Boukrami, E. (2020). Open banking: the emergence of new digital business models. *International Journal of Innovation and Technology Management*,17(5), 1-19. https://doi.org/10.1142/S0219877020500339

Remolina, N. (2019). Open banking: Regulatory challenges for a new form of financial intermediation in a data-driven world. *SMU Centre for AI & Data Governance Research Paper, n. 2019/05,* 1-57.

Yoshinaga, C. (2021). Open banking: Quais são os riscos? GV-Executivo, 20(3), 28-33.

Sobre os Autores

Denilson Alves Maciel
Mestre em Administração pelo Mestrado Profissional em Administração (MPA) da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Especialista em Gestão Empresarial, Finanças e Transformação Digital no setor bancário brasileiro.

Afonso Carneiro Lima
Doutor em Administração, Professor Titular e Orientador no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Pesquisador com vasta produção científica em inovação, estratégia corporativa e competitividade.

Para Citar este Trabalho
Maciel, Denilson Alves, & Lima, Afonso Carneiro. (2024). O fim do monopólio dos dados: estratégias competitivas dos bancos na Era do Open Finance. *Revista de Gestão Executiva (GEX),3*,1-5. https://doi.org/10.5020/2965-6001.2024.17506