



www3.unicentro.br

Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)

ISSN 2177-4153

Disponível em: [revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index](http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index)



www3.unicentro.br/ppgadm/

## As transformações no segmento de investimentos no Brasil: em busca de diferentes estratégias e modelos de negócios

*Transformations in the investment segment in Brazil:  
different strategies and business models*

Mirela Goulart Cunha<sup>1</sup> e Janaína Maria Bueno<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Uberlândia, Brasil, Mestrado em Gestão Organizacional, e-mail: mirelagoulart88@gmail.com

<sup>2</sup> Universidade Federal de Uberlândia, Brasil, Doutorado em Administração, e-mail: janaina.bueno@ufu.br

Recebido em: 13/12/2021 - Revisado em: 11/02/2022 - Aprovado em: 17/03/2022 - Disponível em: 01/04/2022

### Resumo

Nas últimas duas décadas, o setor bancário em geral e, em especial, o segmento de investimentos têm experimentado mudanças a partir da forte influência tecnológica, regulatória e institucional em seus serviços e mercado. O objetivo deste artigo é analisar as mudanças ocorridas na dinâmica concorrencial no segmento de investimentos e comparar os diferentes modelos de negócios existentes a partir destas transformações. Com abordagem qualitativa, a pesquisa utilizou-se da revisão bibliográfica e documental, além de entrevistas com profissionais do segmento de investimentos, utilizando a análise de conteúdo como técnica para interpretação dos dados. Enquanto os bancos tradicionais possuem estruturas robustas e rotinas operacionais complexas com ampla base de clientes e funcionários sem especialização em produtos, os outros modelos crescem a partir de estratégias que aproveitam as lacunas do modelo de negócios dos bancos tradicionais como a especialização e uso intensivo de tecnologia de informação. Com contribuição, esta pesquisa colabora com a análise do papel das mudanças tecnológicas, regulatórias e institucionais na dinâmica concorrencial que impulsionaram o surgimento de outros modelos de negócios no segmento de investimentos. E sua relevância está presente não só na atualidade do tema como a consequente necessidade de pesquisas que ofereçam oportunidade de reflexão e ações diante do rápido movimento que vem ocorrendo no segmento, traduzido no surgimento de diferentes modelos de negócios e diferenciais competitivos.

**Palavras-chave:** Segmento de Investimentos; Modelos de Negócios; Estratégia Competitiva; Competitividade.

## ABSTRACT

In the last two decades, the banking sector in general and, in particular, the investment segment, have experienced changes due to the strong technological, regulatory and institutional influence in their services and market. The aim of this article is to analyze the changes that occurred in the competitive dynamics in the investment segment and compare the different business models from these transformations. With a qualitative approach, the research used a bibliographic and documentary review, as well as interviews with professionals from the investment segment, using content analysis as a technique for data interpretation. While traditional banks have robust structures and complex operating routines with a large customer base and employees without product expertise, other models grow from strategies that take advantage of gaps in the traditional banks' business model, such as specialization and intensive use of technology. With contribution, this research collaborates with the analysis of the role of technological, regulatory and institutional changes in the competitive dynamics that drove the emergence of other business models in the investment segment. And its relevance is present not only in the current nature of the topic, but also in the consequent need for research that offer opportunities for reflection and actions in light of the rapid movement that has been taking place in the segment, translated into the emergence of different business models and competitive differentials.

**Keywords:** Investment Segment; Business Models; Competitive Strategy; Competitiveness.

---

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas, nos mais diversos setores, concentram suas ações e decisões no sentido de se tornarem competitivas no mercado e, a partir da constante readequação estratégica e realocação das suas capacidades e recursos, enfrentam as mudanças no ambiente em que atuam. Empresas são bem-sucedidas quanto maior for seu conhecimento sobre suas capacidades e competências, pois conseguirão identificar as oportunidades que o ambiente competitivo oferece (PRAHALAD; HAMEL, 1990). O cenário brasileiro dos bancos tradicionais é o exemplo clássico onde atuam organizações consolidadas a partir de fusões e aquisições que levaram à elevada concentração neste setor e criação de grandes estruturas organizacionais que por muito tempo constituíram-se como fortes barreiras de entradas aos novos concorrentes (CAMARGO, 2009).

O setor bancário também tem se caracterizado, ao redor do mundo, como um dos que mais tem feito investimentos em tecnologia de informação ao longo das últimas décadas, com a inclusão de diferentes soluções e canais de comunicação para além de sua estrutura de atendimento tradicional (BARRETO; PEREIRA; PENEDO, 2021). Com os avanços tecnológicos, regulatórios e institucionais, novos modelos de negócios têm surgido, resultado também da redução de assimetrias de informações e do custo de mudança existente entre as instituições financeiras e seus clientes. Neste sentido, as estruturas organizacionais desenvolvidas e robustas presentes nos bancos tradicionais (quantidade de agências, número de funcionários, etc.) tornaram-se obstáculos para as mudanças rápidas exigidas no atual contexto competitivo (CAMARGO, 2009).

A redução do monopólio de informações e a velocidade das mudanças ambientais no setor bancário diminuíram as barreiras de entradas para novas empresas financeiras, nos últimos anos concentrados em cinco principais bancos. Emergiram novos modelos de negócios alternativos aos bancos tradicionais, com oferta de produtos e serviços antes exclusivos. Algumas configurações destas novas empresas são as *fintechs*, as corretoras e os bancos digitais, capazes de fornecer aos clientes produtos e serviços com alto grau de automação e menor custo, muito em decorrência de suas estruturas organizacionais mais enxutas e uso de tecnologia (BARBOSA, 2018).

Observa-se que os esforços empregados pelos bancos tradicionais não têm sido suficientes para perpetuar sua, até então, hegemonia no segmento de investimentos com o crescimento da evasão de recursos para a concorrência. Este segmento está diretamente relacionado ao comportamento da economia e, considerando a instabilidade financeira e adversidades presentes no Brasil, bem como a complexidade que envolve os produtos de investimentos, o serviço de consultoria tem ganhado notoriedade entre os investidores, que buscam alinhar sua tolerância ao risco e a maximização de rentabilidade (BMF&BOVESPA, 2016). Neste sentido, os bancos tradicionais têm perdido espaço para as novas organizações especializadas na consultoria de investimentos, como corretoras e *fintechs*, e os bancos digitais que já disponibilizam um vasto portfólio de produtos em suas plataformas digitais.

Diante desse cenário, cabe à academia contribuir com a análise de diferentes ambientes concorrenciais para colaborar com a compreensão e debate sobre este fenômeno e seus desdobramentos para os diversos agentes envolvidos. Sendo assim, o objetivo deste artigo é analisar as mudanças ocorridas na dinâmica concorrencial no segmento de investimentos e comparar os diferentes modelos de negócios existentes a partir destas transformações.

A relevância do presente trabalho se justifica pela atualidade do tema e consequente necessidade de pesquisas que retratem o rápido movimento que vem ocorrendo, traduzidos no surgimento dos mais variados modelos de negócios que, aos poucos, têm enfraquecido a hegemonia dos grandes bancos, oferecendo oportunidade de reflexão e ação diante da nova configuração do segmento de investimentos.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Panorama Do Setor Bancário Brasileiro**

De acordo com De Paula e Marques (2006), a consolidação bancária pode ser entendida como um processo resultante de uma fusão ou aquisição e, portanto, redução no número de instituições e aumento no tamanho destas, bem como elevação do grau de concentração de mercado. No Brasil, a consolidação bancária pode ser compreendida a partir da criação dos bancos múltiplos, baseada na Resolução nº 1.524 de 21 de setembro de 1988, ocasião em que as instituições passaram a executar vários serviços financeiros. No Quadro 1 são apresentadas as principais mudanças ocorridas no Brasil a partir da implantação do Plano Real e que impulsionaram este movimento de consolidação no setor.

**Quadro 1: Resumo das transformações institucionais que impactaram o setor bancário brasileiro**

Data	Transformações Pós Plano Real
1994	A partir do Plano Real as rendas inflacionárias caíram e os bancos passaram a auferir renda com a intermediação financeira e cobrança de tarifas. Período marcado pela liberação financeira e abertura à entrada de capital externo e criação de bancos múltiplos.
1995 - 2002	Crise bancária com o fechamento de bancos privados nacionais e privatizações de bancos estaduais. Intervenção do Banco Central nos bancos públicos e privados para reestruturação do sistema financeiro nacional a partir de programas como: PROER, PROES e PROEF.
2003 - 2006	Inflação se manteve estável, forte melhoria na renda, queda na taxa de desemprego e expansão do crédito. A bancarização cresce e os ganhos de economia de escala elevam a competitividade dos bancos
2007 - 2011	Crise de Subprime que exigiu um reposicionamento estratégico dos bancos. Aumenta a concentração bancária a partir de fusões, aquisições e associações como forma de alcançar os parâmetros de competição internacional.
2012 - 2015	Políticas governamentais de valorização do real, retomada do crescimento do crédito, intensificação do processo de bancarização, em especial sobre a camada da população mais pobre, por meio da criação de correspondentes bancários e do número de agências, como forma de facilitar o acesso ao crédito. Conjuntura internacional complexa, com distintas dinâmicas entre as principais economias.
2016 - 2019	Forte recessão da economia brasileira em 2016. O setor bancário avança com a revolução digital, de modo a aproximar das chamadas <i>fintechs</i> . No cenário macroeconômico a inflação alcança queda histórica refletindo na redução da taxa básica de juros (SELIC), reduzindo o custo do crédito e estimulando o investimento e produção.

**Fonte: Adaptado de Costa (2012, p. 15).**

A evolução do setor financeiro e bancário brasileiro está relacionada ao processo de desenvolvimento do sistema financeiro internacional e às medidas internas adotadas pelo poder público como forma de desenvolver e fortalecer o sistema bancário, colocando-o nos padrões internacionais de atuação deste setor. Neste sentido, observam-se mudanças estruturais em decorrência de intervenção pública e fatores internos e externos.

Os processos de aquisições, fusões e associações resultaram na redução do número de instituições e aumentou o grau de concentração de mercado, redução da importância dos bancos públicos em número de instituições e também pela consolidação bancária (DE PAULA; OREIRO; BASILIO, 2013).

O setor bancário brasileiro ainda é altamente concentrado nas instituições bancárias, especialmente nos Bancos Comerciais, Bancos Múltiplos com Carteira Comercial ou Caixa Econômica.

No final de 2018, de acordo com o BACEN (2018), havia 172 bancos autorizados a funcionar, o que representa 11,43% do total de instituições do sistema financeiro nacional e respondem por cerca 90% do ativo total do sistema financeiro.

A concentração bancária no Brasil fica mais evidente ao considerar o Ativo Total das instituições financeiras que atuam no setor, observa-se a hegemonia dos cinco principais bancos no Brasil: Itaú, Banco do Brasil, Caixa Econômica, Bradesco e Santander, denominados bancos tradicionais. A partir dos dados apresentados na Tabela 1, evidencia-se a liderança do mercado destes cinco principais e maiores bancos.

**Tabela 1: Participação dos Principais Bancos no Ativo Total**

Nº	Instituição Bancária	Ativo Total (R\$)	Participação (%)
1	ITAÚ	1.574.566.343	19,77%
2	BANCO DO BRASIL	1.499.800.079	18,83%
3	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	1.299.710.547	16,32%
4	BRADESCO	1.149.470.844	14,43%
5	SANTANDER	830.952.512	10,43%
6	SAFRA	189.906.341	2,38%
7	BTG PACTUAL	189.322.806	2,38%
8	VOTORANTIM	101.009.212	1,27%
9	CITIBANK	86.293.414	1,08%
10	BANRISUL	79.976.884	1,00%
	Demais Instituições Bancárias (87)	962.815.931	12,09%
	<b>TOTAL</b>	<b>7.963.824.913</b>	<b>100%</b>

**Fonte: Adaptado de BCB (2019).**

A consolidação bancária no Brasil foi, em grande medida, resultado de estruturas bancárias frágeis e da consequente intervenção do governo por meio de programas específicos de reestruturação bancária (PROER e PROES), assim como da flexibilização nas normas de entrada dos bancos estrangeiros; posteriormente e de forma gradual, este processo foi coordenado pelo mercado a partir de sequenciais processos de F&As comandadas por bancos estrangeiros e por bancos privados nacionais. Esta sequência de acontecimentos contribuiu para a redução da quantidade de instituições financeiras autorizadas levando à busca por mais eficiência e ganhos de escala (DE PAULA; MARQUES, 2006).

A evolução tecnológica foi essencial ao setor bancário pois possibilitou o desenvolvimento de produtos e serviços, além de melhorar e agilizar processos das instituições bancárias. A tecnologia vem transformando todo o mercado, especialmente na última década, e entre as principais mudanças está o aumento do poder de decisão dos clientes dos bancos com o uso de novas tecnologias (FEBRABAN, 2018; BARRETO; PEREIRA, PENEDO, 2021). Para Hernando e Nieto (2007), o atendimento digital é complementar ao atendimento presencial e aumentam a lucratividade dos bancos na medida que aumentam as receitas por estreitar o contato com os clientes, gerando fidelidade e, por outro lado, reduzem despesas administrativas, especialmente a partir, dos cortes de pessoal. O Quadro 2 sintetiza as vantagens e desvantagens da automação bancária versus o atendimento personalizado.

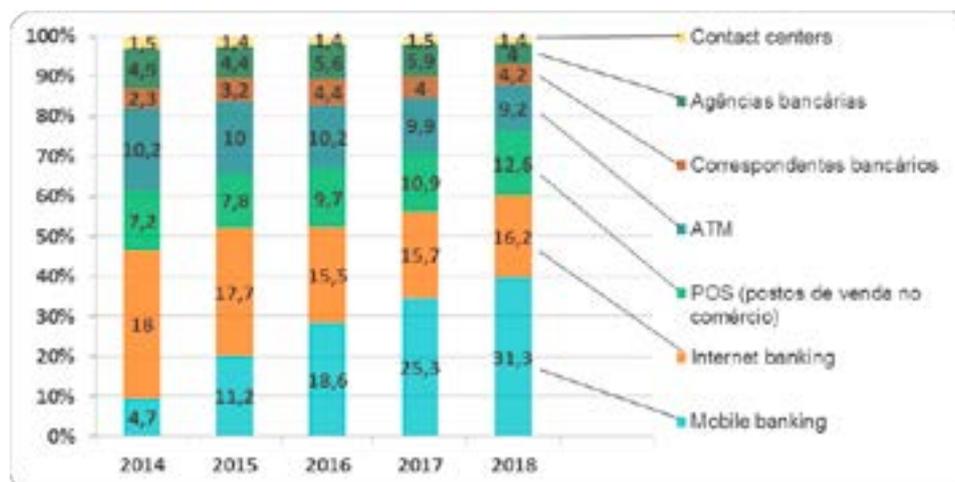
**Quadro 2: Vantagens e Desvantagens da Automação versus Personalização**

	VANTAGENS	DESvantagens
<b>Automação</b>	Conveniência Disponibilidade Praticidade Baixo Custo Alta Padronização	Impessoalidade Resistência Fobias/Medos/Bloqueios Desumanização do atendimento Redução do contato com o cliente
<b>Personalização</b>	Relacionamento Prestígio Atenção/Cordialidade Confiança pessoal Segurança psicológica	Alto custo Baixa padronização

**Fonte: Pires e Da Costa Filho (2001, p. 61).**

De acordo com Meirelles (2018), os bancos tradicionais já identificaram que o futuro está na realização cada vez maior de negócios por meios digitais e já é considerado o setor da economia que despense maior gasto e investimento em TI. O setor bancário, aliado ao setor governamental, lidera o *ranking* de setores que mais direcionam recursos para a tecnologia (FEBRABAN, 2018). A utilização de canais digitais pelos clientes tornou-se ponto estratégico para os bancos múltiplos, sendo possível identificar a disruptura do modelo tradicional de produtos e serviços até então prestados pelos bancos, em decorrência de um novo perfil de consumidores e a crescente evolução tecnológica. A Figura 1 mostra a evolução das transações bancárias pelos diversos canais de disponíveis.

**Figura 1: Evolução das transações bancárias por canal (em bilhões de transações)**

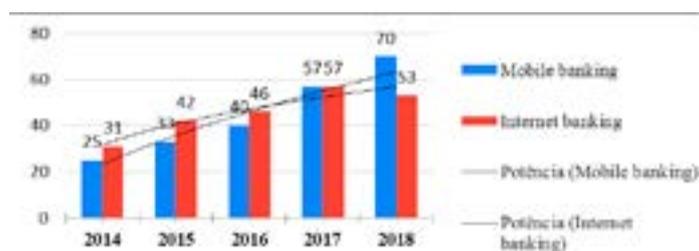


Fonte: Adaptado de FEBRABAN (2018).

Os canais digitais (*mobile banking* e *internet banking*) ampliam, cada vez mais, a participação em relação aos demais canais (ATMs, correspondentes bancários, agências bancárias e *contact centers*). De acordo com a FEBRABAN (2015), a utilização dos canais tradicionais está caindo acentuadamente em virtude de quatro fatores: conjuntura econômica do Brasil que resultou no fechamento de vários estabelecimentos; a política de eficiência operacional de alguns bancos que realizaram uma revisão acerca dos seus postos de atendimento existente; o movimento de consolidação no mercado a partir de F&As; e a própria diversificação dos canais de atendimento.

O crescimento dos dispositivos móveis e a mudança das preferências de determinados grupos demográficos representam novas expectativas de conectividade e experiência de consumo e personalização (MIKLOS; LEE, 2016). Para Martins (2011), o aumento da utilização de serviços digitais reflete o comportamento dos novos perfis de clientes que buscam maximizar comodidade, agilidade e segurança. A Figura 2 apresenta as novas preferências dos consumidores quanto à utilização dos serviços bancários.

**Figura 2: Contas com uso de *mobile bank* e *internet banking* (em milhões)**



Fonte: FEBRABAN (2018). Nota: Contas ativas com movimentação nos últimos 6 meses.

Outra característica importante do atual sistema bancário brasileiro é a pluralidade de produtos e serviços prestados pelos bancos tradicionais. A criação da figura do banco múltiplo permitiu a exploração de mais de uma atividade, criando economias de escala para a atuação em diversos mercados a partir de uma só estrutura administrativa (VIEIRA; GIRÃO, 2016).

Seguindo uma tendência internacional, os bancos brasileiros reestruturaram o perfil profissional dos bancários, com a exigência de polivalência destes profissionais, que devem ser capazes de desempenhar qualquer operação demandada pelo cliente, com integração de funções e maior qualificação, já que há uma ampliação do rol de serviços e produtos prestados (LARANJEIRA, 1997). O fator tecnológico facilitou os serviços bancários ofertados aos clientes e também colaborou para diminuição e eliminação de postos de trabalho, apontado como um dos fatores responsáveis pela reestruturação do trabalho do setor bancário, exigindo mais qualificação e comprometimento dos profissionais (JARDIM; CARRARO, 2019).

Dentre os aspectos que caracterizam o atual cenário do setor bancário, destaca-se a adoção de segmentação de relacionamento dos clientes pelos bancos tradicionais. Neste setor, no qual o acirramento da concorrência é crescente, seja pela desintermediação dos negócios ou por meio de novos entrantes, é imprescindível o desenvolvimento de novas maneiras de se relacionar com os clientes, não só pelas conquistas de novos, mas principalmente pela fidelização da atual base, de forma a criar experiência ao cliente e ampliar o relacionamento, conforme comenta Bona (2019). Observa-se, entre os principais bancos tradicionais brasileiros, a segmentação a partir de critérios como renda e valor de investimento, com intuito de agrupar clientes como as mesmas necessidades e preferências.

A forma mais comum no modelo de segmentação para pessoas físicas, diz respeito ao volume de investimentos/renda que os grupos possuem, visto possuem interesses semelhantes. A dinâmica da segmentação de cliente bancários interfere no modelo de atendimento oferecido a cada grupo, bem como no foco dos produtos e serviços oferecidos (BONA, 2012).

## **2.2. Ambiente Concorrencial E Tendências Para O Segmento De Investimentos No Brasil**

Com a concorrência mais acirrada, os bancos tradicionais precisam ser mais eficientes em todas suas atividades, com destaque para a captação de recursos: quanto mais recursos o banco gerir, maior o poder de negociação junto ao cliente por meio da intermediação financeira, atividade principal dos bancos de varejo. O impacto das inovações na evolução do sistema financeiro a partir de 2010, alterou o nível concorrencial do setor e possibilitou a entrada de novas empresas, com modelos inovadores de negócios em um mercado até então dominado pelas barreiras de entradas e altamente concentrado (BARBOSA, 2018).

As *fintechs* estão entre as principais alternativas de concorrência frente aos bancos tradicionais, são empresas nascentes que atuam no mercado financeiro a partir de processos inteiramente baseados em tecnologia (BARRETO; PEREIRA; PENEDO, 2021). A Associação Brasileira de *Fintechs* (ABFINTECHS) define *fintechs* como “[...] aquelas empresas que usam tecnologia de forma intensiva para oferecer produtos na área de serviços financeiros de uma forma inovadora, sempre focada na experiência e necessidade do usuário” (ABFINTECH, 2019 s.p). As *fintechs* de investimentos obtiveram o maior crescimento percentual entre as

categorias analisadas, com inclusão de 19 novas marcas, o segmento passou de 24 *fintechs* em 2018 para 38 em 2019, apresentando um crescimento de 59% no período (ABFINTECH, 2019).

As corretoras de investimentos também são importantes alternativas concorrenciais ao setor bancário, empresas especializadas em investimentos que ofertam mais opções de produtos e serviços qualificados para os investidores e que vêm crescendo significativamente no Brasil. São dois tipos de corretoras: i) corretoras dependentes, que pertencem a um banco e trabalham na distribuição de produtos dessa instituição, e ii) corretoras independentes que se concentram na distribuição de produtos de investimentos, com um portfólio de produtos de diversas instituições financeiras distintas (GOMES, 2017).

Atualmente, há 146 corretoras e distribuidoras de investimentos listadas na bolsa de valores brasileira (CVM, 2020), mercado com expressiva participação da XP Investimentos, que adquiriu outras corretoras como Rico e Clear, expandindo suas atividades. Líder de mercado entre as corretoras com 1,7 milhões de clientes e um volume de ativos custodiados de R\$ 409 bilhões (XP Investimento, 2020), a XP Investimentos acelerou o ritmo de crescimento a partir do anúncio da venda da participação de 49.9% para o Itaú Unibanco concretizada em maio de 2017 (FOLHA, 2017), o que sinaliza que os grandes bancos estão atentos ao crescimento exponencial destas instituições neste segmento.

Considerando a captação de recursos pelas instituições financeiras, embora perceba-se que o volume captado pelos bancos tradicionais é significativamente maior, destaca-se que o crescimento de captação pelas corretoras merece atenção. Na Tabela 2, a comparação entre 2017 e 2019 mostra a diferença do volume de captação no período.

**Tabela 2: Comparação de captação entre bancos tradicionais e as maiores corretoras**

Banco Tradic.	09/2019	Crescimento entre 2017-2019(%)	Corretoras de Investimentos	09/2019	Crescimento entre 2017-2019(%)
BB	1.162.772.287	6,02	XP Investimentos	19.694.594	1334%
CEF	1.067.691.730	-0,25	Renascença DTVM	1.765.271	209,9%
ITAU	1.057.857.737	12,51	Gradual Corretora	-	-
BRDESCO	804.718.196	0,40	ICAP Corretora	-	-
SANTANDER	545.892.787	13,62	CONCÓRDIA S.A	7.999	64,12%

**Fonte: Adaptado de BCB (2019).**

Com base nos dados citados, observa-se que a captação das instituições não bancárias do mercado de capitais em 09/2019 chegou a R\$ 21,5 (bilhões) frente a captação dos bancos comerciais, múltiplos com carteira comercial e caixa econômica de R\$ 5,5 (trilhões) que ainda detém 89,79% de participação no mercado de captação. No entanto, é relevante observar que o crescimento das principais corretoras na captação vem crescendo exponencialmente, demonstrando a importância destas instituições no setor de investimento no Brasil.

Os Bancos Digitais também são um desafio aos bancos tradicionais, pois apresentam um modelo de negócio capaz de oferecer os mesmos serviços bancários, a partir de plataformas digitais com processo operacional consistente e adequado às inovações tecnológicas e baixo custo transacional (FEBRABAN, 2018). O número de bancos digitais cresceu 147% entre os anos de 2017 a 2018. O principal motivo apontado pelos clientes (53,7%) para a migração

do banco tradicional para o digital foi o baixo custo da manutenção da conta (BOOSTLAB, 2020).

A revista Forbes (2019) pesquisou sobre os melhores bancos brasileiros e as primeiras colocações foram ocupadas por Nubank, Banco Inter e Neon, à frente de instituições tradicionais. Atentos ao crescimento destas instituições no mercado brasileiro, os grandes bancos vêm adaptando seus modelos de negócios com a introdução de mais tecnologia e foco no cliente, tornando-se bancos digitalizados, como forma de permanecer competitivos no mercado (BOOSTLAB, 2020).

O crescimento dos serviços financeiros tem impactado nas relações entre bancos tradicionais e as demais alternativas na prestação de serviços bancários, especialmente, os do segmento de investimentos. Convergir para um contexto de colaboração ainda é um desafio para todos os envolvidos no processo. Ora concorrentes, ora parceiros, estes novos formatos têm trazido colaboração e inovação ao setor de investimento (FEBRABAN, 2019). De modo geral, os investidores estão sempre em busca da otimização de três aspectos básicos quanto aos investimentos: rentabilidade, liquidez e risco. Estes aspectos são intrínsecos na tomada de decisão em quais ativos investir. A rentabilidade está relacionada diretamente ao risco e, portanto, cabe ao investidor estabelecer qual nível de risco está disposto a correr em detrimento de obter maior ou menor rentabilidade (BMF&BOVESPA, 2016).

A atratividade pelo segmento dos investimentos (Renda Fixa ou Renda Variável) está atrelada diretamente à sua rentabilidade. Um aumento na taxa de juros doméstica implicará no aumento do volume investido em opções de investimento de Renda Fixa (CDB, títulos públicos ou fundos de renda fixa), em contrapartida, uma queda da Selic estimulará a migração dos investimentos de renda fixa para ativos com maiores riscos, como os ativos negociados em bolsa de valores (MARTINS, 2011).

Considerando o cenário macroeconômico brasileiro dos últimos anos, especificamente, o patamar histórico da Taxa Selic, seu impacto no crescimento dos investimentos em renda variável e a característica elementar da volatilidade neste segmento de ativos, é necessária uma análise mais cuidadosa das alternativas de investimento, para que os investidores possam atingir seus objetivos de segurança, rentabilidade e liquidez, exigindo-se maior acesso a informações e orientações, os investidores passam a buscar cada vez mais assessoria junto às instituições especializadas em investimentos. A partir deste contexto, observa-se um crescimento de *Fintechs*, Bancos Digitais, entre outras instituições especializadas no setor de investimento, como alternativas ao tradicional atendimento bancário generalista, com o intuito de conceder a mais eficiente assessoria de investimentos que o mercado da renda variável exige.

Outro aspecto relevante é o rejuvenescimento da base de investidores no Brasil, apontando para o crescimento da preferência por renda variável, ativos com melhores oportunidades de ganhos e com maiores riscos associados. De acordo com VALORINVEST (2019), o crescimento da participação dos jovens na bolsa de valores se deve a três fatores: aumento do acesso à informação; reforma da Previdência que deixou incertezas aos mais jovens quanto à capacidade de obter o benefício, sinalizando a necessidade de realizar poupança de longo prazo; e a queda da taxa de juros que tornou a renda fixa menos rentável.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo está classificado como uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória e descritiva. No que se refere à abordagem, é qualitativa possibilitando estudar o assunto proposto por meio da coleta e análise de dados primários e secundários e para isso foi utilizada pesquisa documental e entrevistas.

Com a pesquisa documental objetivou-se compreender o ambiente externo às organizações e concorrencial, focado nos serviços do segmento de investimentos de bancos tradicionais e demais concorrentes. Utilizados dados secundários a partir de buscas junto às seguintes fontes: site institucional das organizações escolhidas, Banco Central do Brasil; relatórios, publicações e artigos de empresas do mercado, como: *Finnovation*, *Fintechlab*, *Boostlab*, além de publicações da FEBRABAN, ANBIMA, B3 e especialistas no segmento de investimentos financeiros. E também foram realizadas 6 entrevistas com profissionais bancários e não bancários, atuantes no segmento de investimentos, em diferentes modelos de negócios.

**Quadro 3: Profissionais entrevistados na pesquisa**

Profissionais bancários do segmento de Investimento			Duração
Entrevistado 1	E1	Banco público do segmento alta renda	35'28"
Entrevistado 2	E2	Banco privado do segmento alta renda	E-mail
Profissionais não bancários do segmento de Investimento			
Entrevistado 3	E3	Corretora de Investimento	36'51"
Entrevistado 4	E4	Corretora de Investimento	30'55"
Entrevistado 5	E5	Banco Digital	27'22"
Entrevistado 6	E6	<i>Fintech</i>	E-mail

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Os princípios levantados por Bardin (1977) foram utilizados neste trabalho para tratamento e interpretação dos dados. A autora propõe princípios a partir dos quais compreende-se melhor um discurso de forma a identificar aspectos relevantes para construção de categorias, com destaque para além dos elementos principais, mas especialmente suas inter-relações. A organização dos dados ocorreu a partir de três fases cronológicas: i) pré-análise; ii) exploração do material e iii) tratamento dos resultados, inferências e a interpretação, conforme recomendado por Bardin (1977).

### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O novo cenário que se estabelece na economia brasileira, em especial, relacionado ao ambiente macroeconômico de baixa taxa de juros, de renovação da base de investidores (presença crescente de jovens), influenciou até então a predominante escolha por títulos públicos, que garantiam alto retorno, liquidez diária e baixo risco, dando lugar para o investimento em ativos de maior risco, de acordo com o perfil e necessidade dos investidores, como alternativas de alocação de recursos que mantivessem ou superassem o nível de rentabilidade anterior (ANBIMA, 2019) e tendências surgem, como apresentado no Quadro 4:

**Quadro 4: Tendências no setor de investimentos no Brasil**

Analistas	Tendências	Referências
<b>Tiago Reis</b>	1) Transparência: cobrança pela transparência das taxas embutidas em seus produtos. 2) Ascensão da renda variável: Com a queda das taxas de juros, aqueles investidores que buscam rentabilidade vão ter que buscar alternativas como a renda variável. 3) Alinhamento de Interesse: A partir do maior acesso a informação, os investidores passam ser menos dependentes dos gerentes de bancos e busca mais o atendimento aos seus próprios interesses; 4) Queda nas taxas e Spreads.	<a href="https://www.sunoresearch.com.br/artigos/4-tendencias-dos-investimentos-no-brasil/">https://www.sunoresearch.com.br/artigos/4-tendencias-dos-investimentos-no-brasil/</a> >4 tendências dos investimentos no Brasil - Suno Research</a> (08/02/2019)
<b>Anbima</b>	A migração das aplicações para ativos de maior valor agregado; o protagonismo dos investidores na tomada de decisão; a busca dos clientes por um relacionamento mais independente e digital com as instituições; o suitability como diferencial competitivo; e a adoção de novas tecnologias para melhorar a eficiência.	<a href="https://www.anbima.com.br/pt_br/noticias/agenda-anbima-para-industria-de-gestao-de-recursos-responde-tendencias-internacionais.htm">https://www.anbima.com.br/pt_br/noticias/agenda-anbima-para-industria-de-gestao-de-recursos-responde-tendencias-internacionais.htm</a> (24/04/2019)
<b>Wittel</b>	Computação cognitiva que os próprios sistema indica a aplicação mais adequada a cada perfil de investidor; Crescimento de moeda virtual como o <i>Bitcoin</i> ; A tecnologia <i>Blockchain</i> que auxilia nas transações com moedas virtuais; A forte presença das <i>Fintechs</i> que estimulam novo modelo de atuação no mercado financeiro; Maior utilização de aplicativos para transações financeiras; <i>Prop Trading</i> que são empresas que aplicam o próprio capital para obter lucro do mercado; Forte utilização da tecnologia Big Data que coleta e armazena dados sobre a rotina financeira e hábitos de investimento de seus clientes.	<a href="https://blog.wittel.com/tendencias-do-mercado-financeiro/">https://blog.wittel.com/tendencias-do-mercado-financeiro/</a> . (2017)
<b>Guilherme Benchimol e Rodrigo Zeidan</b>	Crescimento exponencial do setor de investimento nos próximos ano, em decorrência da tendência em relação aos países mais desenvolvidos que passam ter a maioria dos seus recursos internalizados foram de instituições bancárias, aliado as reduções da taxa de juros que desestimula os investimentos em ativos mais conservadores.	<a href="https://www.infomoney.com.br/colunistas/um-brasil/mercado-financeiro-pode-ter-reviravolta-no-setor-de-investimentos/">https://www.infomoney.com.br/colunistas/um-brasil/mercado-financeiro-pode-ter-reviravolta-no-setor-de-investimentos/</a> . (26/08/2019)
<b>Ronaldo Cerqueira</b>	As relações entre consumidores e instituições passam a ser mais próximas e customizadas. O cliente foge do profissional “vendedor” e busca o papel consultivo, e espera uma relação ganha-ganha, algo que só é possível com a mudança cultural. Os clientes passam a se auto atender em muitas demandas diárias, de modo que os modelos atuais de atendimento simplifiquem a relação entre clientes e instituições financeiras. Busca-se cada vez mais, profissionais com maior nível de conhecimento	<a href="https://www.mundofinanceiro.com.br/mudancas-no-mercado-financeiro-voce-esta-preparado-para-este-novo-mundo/">https://www.mundofinanceiro.com.br/mudancas-no-mercado-financeiro-voce-esta-preparado-para-este-novo-mundo/</a> (05/06/2018)

**Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas fontes citadas.**

O Quadro 4 traz perspectivas de tendências para área de investimento de profissionais especialistas e também da Associação Brasileira das Entidades do Mercado Financeiro e de Capitais (ANBIMA) que sugerem possíveis encaminhamentos estratégicos nesta área para os bancos tradicionais e demais concorrentes, mas em virtude da dinamicidade do ambiente que atuam, podem ou não se concretizarem. Por ser um segmento multifacetado e complexo, são necessárias diferentes abordagens teóricas do ponto de vista da Administração, principalmente da Estratégia, de modo a entender o comportamento das organizações ao longo do tempo.

As *fintechs*, corretoras de investimentos e bancos digitais criaram, aos poucos, um movimento de “desbancarização” e diversificação do mercado, antes dominado por

instituições tradicionais, apresentando ao mercado novos modelos de negócios que acirraram a concorrência no setor. O Banco Central vem flexibilizando a regulamentação do sistema financeiro como forma de incentivar a concorrência, que contribui para um mercado mais eficiente, com maior acesso aos ambientes de negociação, explícita e racionaliza os custos de funcionamento (BCB, 2018).

Como resposta, vai caber aos bancos tradicionais lidar com as transformações tecnológicas, regulatórias e de mercado, conduzindo mudanças estratégicas em seus modelos de negócios e operacionais em busca da manutenção e criação e vantagens competitivas. Na Figura 3 é apresentado o ambiente concorrencial do segmento de investimentos.

**Figura 3: Dinâmica atual do cenário de investimentos**



Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar do setor bancário ser o segmento com maior investimento em tecnológica (FEBRAN, 2018), não foi suficiente para conter o crescimento das organizações que têm na tecnologia o principal elemento de modelo de negócios.

Observa-se a presença mais intensa destas organizações alternativas aos bancos tradicionais no mercado financeiro, a partir do crescimento do fluxo de investimentos diretamente nas corretoras de investimentos, *fintechs* e bancos digitais e, também, migração de recursos antes internalizados nos bancos tradicionais para estas mesmas instituições.

Embora a captação de recursos ainda seja muito predominantemente internalizada nos bancos tradicionais, a presença destas novas organizações, que fazem concorrência no segmento de investimento, alerta para surgimento de novos modelos de negócios que tem atraído uma parcela dos investidores brasileiros.

O Quadro 5 traz algumas declarações dos atuais presidentes dos cinco principais bancos tradicionais brasileiros.

### Quadro 5: Declarações dos presidentes dos bancos tradicionais quanto expectativas futuras

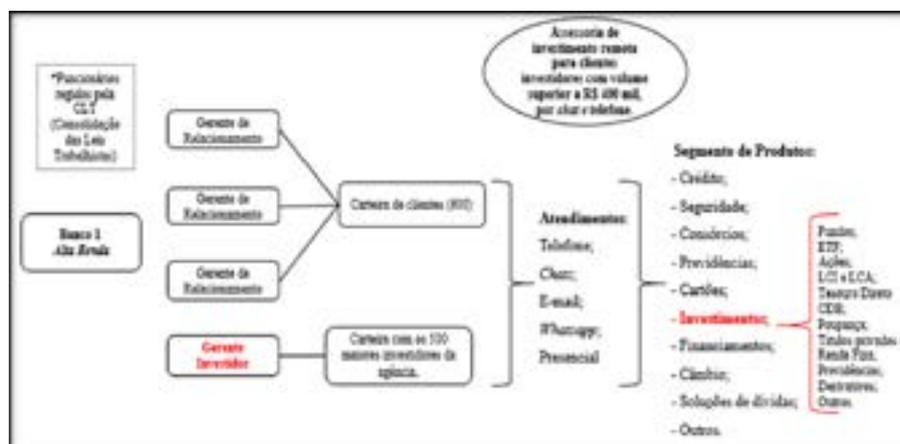
Declarações	Banco	Presidente	Referências
“O banco tem de estar permanentemente em transformação. É o mais importante. Mais do que ter uma fórmula ou um produto matador, a chave para o êxito está na capacidade permanente de se transformar. Isso envolve, não apenas agilidade interna – mecanismos que permitam mudanças rápidas –, mas uma cultura adaptável”.	Itaú	Cândido Bracher (jul/2019)	<a href="https://economia.estadao.com.br/noticias/geral/evidente-que-as-fintechs-incomodam-e-preciso-respeitar-diz-presidente-do-itaui.70002897676">https://economia.estadao.com.br/noticias/geral/evidente-que-as-fintechs-incomodam-e-preciso-respeitar-diz-presidente-do-itaui.70002897676</a> .
“Antes sabia quem eram meus rivais. Agora, novos surgem a qualquer momento. Tivemos de nos moldar. O foco passou ser o cliente. Acredito muito mais em parcerias para produtos e serviços do que numa guerra (Entre bancos e empresas de tecnologia)”.	Bradesco	Octavio de Lazari (set/2019)	<a href="https://www.estadao.com.br/infograficos/economia/antes-sabia-quem-eram-meus-rivais-agora-novos-surgem-a-qualquer-momento.1039414">https://www.estadao.com.br/infograficos/economia/antes-sabia-quem-eram-meus-rivais-agora-novos-surgem-a-qualquer-momento.1039414</a> .
“As <i>fintechs</i> competem e complementam. As grandes economias continentais parecem indicar que vai ser possível coexistir o modelo clássico de banco universal com monoprodutistas. Começa a haver convergência entre <i>fintechs</i> e instituições.”	Santander	Sérgio Rial (dez/2019)	<a href="https://valor.globo.com/financas/noticia/2019/12/16/comeca-a-haver-convergencia-entre-fintechs-e-instituicoes.ghtml">https://valor.globo.com/financas/noticia/2019/12/16/comeca-a-haver-convergencia-entre-fintechs-e-instituicoes.ghtml</a> .
“Com as amarras que uma empresa pública tem, vai ser muito difícil o ajustamento, no horizonte de dois, três, quatro anos, a esses novos modelos de <i>open banking</i> e <i>fintechs</i> ”.	Banco do Brasil	Rubens Novaes (out/2019)	<a href="https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/10/25/em-qual-momento-a-privatizacao-do-bb-sera-inevitavel-diz-presidente.htm">https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/10/25/em-qual-momento-a-privatizacao-do-bb-sera-inevitavel-diz-presidente.htm</a> .
“Abrir capital de empresas subsidiárias para forçar as subsidiárias a se reinventarem. A pressão do mercado é positiva. Tem como grande diferencial estar em todos os cantos do país. Foco no <i>core business</i> , que é o que se faz de melhor”.	CEF (dez/2020)	Pedro Guimarães	<a href="https://www.tvlode.com.br/categoria/2/34ea30585e51919278189b39333cc5eb">https://www.tvlode.com.br/categoria/2/34ea30585e51919278189b39333cc5eb</a> .

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir destas declarações é possível observar a conscientização dos gestores dos principais bancos tradicionais acerca da necessidade de mudanças e adequações quanto a atual modelo de negócios destas organizações, justamente em função da implantação de novos modelos por parte dos seus concorrentes.

Diante da descrição do contexto e seus fatores, torna-se relevante compreender as principais características do atual modelo de negócios (Figura 4) do setor bancário tradicional frente ao modelo de negócios da concorrência, de modo a vislumbrar aspectos que precisam ser reinventados, mantidos ou mesmo eliminados, para alcançar vantagem competitiva, objetivo comum entre as empresas que pretendem ser mantidas no mercado.

Figura 4: Síntese do modelo de atendimento em um banco tradicional no segmento alta renda



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos dados da pesquisa, especialmente das entrevistas realizadas, foi possível esquematizar o atual modelo de negócios de um banco tradicional, onde o segmento de alta renda é distribuído em carteiras geridas por gerentes de relacionamentos, bancários, compostas na média por 600 clientes, atendidos por diversos canais de atendimento (Telefone, Chat, E-mail, WhatsApp e Presencialmente) que tratam sobre os mais variados produtos e serviços financeiros, entre eles, os investimentos. O gerente de banco tem como regime de trabalho a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), fato relevante pois determina que seu atendimento se limita à sua jornada de trabalho de 8 horas diárias e uma relação de subordinação às diretrizes e estratégias do banco que atua. É comum a criação de uma “Carteira Investidor”, no qual são concentrados os maiores investidores da agência, com o objetivo de prestar atendimento mais especializado e direcionado para os investimentos. Mas, o responsável pela gestão da carteira continua atuando no atendimento geral dos demais serviços bancários.

O papel do gerente de banco, no modelo de negócios do banco tradicional, tem muito peso na medida que configura agente executor e responsável pelo mecanismo de atendimento ao cliente. De acordo com Infojobs (2018), cabe ao gerente de banco administrar informações sigilosas sobre os clientes detentores de contas, confirmar operações de alto valor, realizar estornos, conceder empréstimos bancários, etc. Dentre suas responsabilidades estão: 1) abrir contas físicas ou jurídicas; 2) atender, explicar e esclarecer dúvidas sobre saldos e extratos; 3) realizar investimentos e operações de grande porte, orientados pelo detentor da conta; 4) resolver problemas referentes a cartões de crédito ou cheques; 5) explicar condições e oferecer empréstimos bancários; 6) supervisionar o funcionamento de seus subordinados; 7) organizar documentos, necessários a cada operação; 8) oferta novos planos de pacotes bancários.

Na outra ponta, o modelo de negócio das corretoras, um dos principais concorrentes no segmento de investimento do setor bancário, o profissional responsável pelo desempenho das atividades é o assessor de investimentos. Para BONA (2012), especialista do setor financeiro, o assessor de investimentos pode ser uma pessoa física ou uma pessoa jurídica, fiscalizado pela CVM (Comissão de Valores Imobiliários), e tem como função distribuir investimentos, ou seja, vender investimentos das mais diversas instituições e sem vincula trabalhista com nenhuma delas. Na sequência, é apresentado o modelo de negócios da Corretora 1, conforme a Figura 5:

Figura 5: Síntese do modelo de negócios de uma corretora de investimentos



Fonte: Dados da pesquisa

Neste modelo de negócio, os assessores de investimentos, denominados pela CVM de Agentes Autônomos de Investimento (AAI), são vinculados a uma determinada corretora de valores por meio de um credenciamento, porém sem qualquer vínculo trabalhista, passam a ser monitorados, auditados e avaliados pela corretora quanto à sua capacitação, certificação e qualidade profissional. O cliente abre uma conta na corretora de valores com o assessor credenciado, de modo que o cliente é da corretora, mas atendido pelo assessor de investimentos, que muitas vezes trabalha em escritório com a participação de outros assessores. É comum, ainda, que o cliente distribua seus investimentos diretamente nas corretoras, pela plataforma digital, sem a participação do agente autônomo.

O atendimento, distribuição, acompanhamento da carteira do investidor e realocação do portfólio dos clientes é realizada por meio de uma plataforma digital disponibilizada pela corretora e a remuneração dos assessores de investimentos dependerá do número de clientes com quem mantém relação comercial e das condições do acordo fechado com a corretoras sobre comissão a ser paga por transação. As atividades dos assessores se limitam aos produtos de investimentos e sua carteira, geralmente, é composta por, no máximo, 120 clientes. Para se tornar um agente autônomo de investimentos é necessário a realização de um exame de certificação da Ancord (Associação Nacional de Corretoras e Distribuidoras). Este profissional é responsável pela dinâmica do modelo de negócio.

Para o especialista financeiro Guedine (2017), entre as principais atribuições de um agente autônomo de investimentos estão: a) ajudar a administrar o patrimônio em: i) ativos financeiros (fundos de investimentos, títulos de renda fixa e de renda variável, dentre outros); ii) patrimônio imobilizado (necessita entender os diversos elementos que compõe a renda, para então identificar se algum modelo se justifica, na tentativa de oferecer benefícios legais, fiscais e/ou sucessórios); b) ajudar a tomar decisões de investimentos e/ou financiamentos: modalidade de crédito; melhores taxas; planejamento financeiro; e, modalidade da proteção; c) orientar na identificação do perfil de risco de investidor, com base em capacidade ao risco (relacionada ao momento de vida e a situação profissional e patrimonial do indivíduo) e tolerância ao risco (outras variáveis mais flexíveis); d) proporcionar atendimento exclusivo e personalizado.

A principal característica dos modelos de negócios dos bancos digitais é que embora atraiam clientes já bancarizados, tem como grande desafio atrair cliente não bancarizados ou não satisfeitos aos modelos adotados pelos bancos tradicionais e corretoras de investimentos. Outros pontos relevantes são a estrutura extremamente enxuta, número de funcionários reduzidos, atendimento exclusivamente digital, ausência de vinculação a gerentes e, portanto, incentivo ao autoatendimento e com uma proposta pautada na inclusão das pessoas. Neste sentido, trata-se de um modelo negócio muito diferente dos bancos tradicionais, seja em propósitos ou mesmo públicos com demandas distintas, dificultado a própria comparação entre eles, ou mesmo replicação estratégica.

A compreensão acerca das possibilidades estratégicas de atuação dos bancos tradicionais no segmento de investimentos diante do dinamismo concorrencial, está relacionada ao entendimento dos recursos, capacidades inerentes aos modelos de negócios atuais adotados pelos próprios bancos tradicionais e pelos seus concorrentes, no que tange

à alocação dos próprios recursos. Neste sentido, segue abaixo o Quadro 6 que sintetiza as principais diferenças entre os modelos dos bancos tradicionais e seus concorrentes.

**Quadro 6: Diferenças entre os modelos de negócios**

Diferenças	Banco Tradicional	Corretoras/ <i>Fintechs</i>	Bancos Digitais
<b>Cientes na carteira de relacionamento</b>	Entre 500 a 600 clientes	No máximo 120 clientes	Sem carteiras definidas
<b>Produtos comercializados</b>	Todos produtos bancários, entre eles os Investimentos. Não há especialização no segmento de investimentos, mas possibilidade de atendimento com todos os serviços financeiros.	Investimentos. Especialização no segmento de investimento, mas limitado ao atendimento dos demais serviços financeiros.	Não possuem ainda todos os produtos oferecidos pelos bancos tradicionais e também não são especializados em investimentos
<b>Profissionais</b>	Vínculo trabalhista pela CLT	Geralmente, sem vínculo trabalhista	Vínculo trabalhista pela CLT
<b>Acesso aos produtos de Investimentos</b>	Acesso apenas produtos emitidos pelos próprios bancos	Acesso a produtos financeiros de vários emissores	Acesso a produtos financeiros de vários emissores
<b>Atendimento</b>	Realizado por diversos canais, mas limitado ao horário comercial	Realizado por diversos canais, mas sem limitação de horário	Exclusivamente digital

**Fonte: Dados da pesquisa.**

A partir do Quadro 6 é possível inferir diferenças importantes que determinam os quão distintos são os modelos de negócios adotados por bancos tradicionais, por corretoras e *fintechs*, que são um dos principais concorrentes no segmento de investimentos do setor bancário. Os aspectos que mais evidenciam essa distinção são a quantidade de clientes que cada modelo prevê, assim como a quantidade de produtos comercializados em cada modelo. Nitidamente, verifica-se um maior grau de especialização no modelo de negócios das corretoras de investimentos, que além de possuir uma quantidade até 5 vezes menor de clientes por carteira, trabalha apenas com produtos de investimentos, portanto é capaz de oferecer atendimento mais personalizado e direcionado ao segmento de investimentos.

Os bancos digitais, corretoras de investimentos e *fintechs* embora juntos fortaleçam a concorrência frente aos bancos tradicionais, possuem modelos de negócios distintos e, principalmente, alcançam públicos com demandas e preferências diferentes. Enquanto as corretoras de investimento e *fintechs* atuam com foco na especialização e assessoria profissional, os bancos digitais concentram-se no autoatendimento, a partir de suas plataformas disponibilizam vários produtos, entre eles, os investimentos. Geralmente, não possuem nenhum ponto de atendimento presencial, oferecem redução de custos e praticidade. Assim, os bancos digitais tendem a atrair clientes com maior afinidade tecnológica que buscam independência na gestão dos seus recursos e custos reduzidos.

Destaca-se, ainda, que os bancos tradicionais se limitam à oferta de produtos de investimentos de própria emissão, enquanto nas plataformas digitais da corretora são oferecidos produtos de diversos emissores, ampliando o portfólio de produtos disponíveis, hipoteticamente, aumentando o alcance aos produtos mais rentáveis. Quanto aos profissionais que atuam nestes dois modelos de negócios, de um lado, tem-se a figura dos gerentes de bancos que trabalham a partir de um vínculo trabalhista, com uma jornada de trabalho limitada e com relação de subordinação junto ao banco, obediência às diretrizes

e metas estabelecidas pela empresa, enquanto que no modelo das corretoras, os agentes autônomos não possuem vínculo trabalhista, não há limitação de jornada de trabalho, o que pode ampliar o atendimento prestado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O dinamismo do ambiente foi evidenciado, principalmente, pela influência tecnológica dos inovadores modelos de negócios apresentados pelos concorrentes aos bancos tradicionais, nos novos hábitos dos consumidores, além da relação direta do segmento de investimentos com os fatores macroeconômicos. Observou-se que os bancos tradicionais monitoram constantemente o ambiente e buscam a readequação da sua forma de atuação de modo a atender as demandas de mercado. No entanto, em virtude da sua robustez estrutural, observa-se que as respostas estratégicas, muitas vezes, não possuem a velocidade esperada.

De forma específica, os dados da pesquisa destacaram fatores que aproximam e distinguem os modelos de negócios dos bancos tradicionais no segmento de investimentos dos outros modelos em atuação neste mercado, demonstrando não se tratar apenas de um processo de adaptação dos bancos tradicionais, mas principalmente da capacidade de compreender a dinâmica do segmento de investimento como um espaço de múltiplos modelos de negócios com suas particularidades e semelhanças.

Enquanto os bancos tradicionais possuem estruturas robustas e rotinas operacionais complexas que refletem sua posição no mercado, com ampla base de clientes e funcionários sem foco na especialização por produtos, os outros modelos crescem a partir do desenvolvimento de estratégias que se baseiam em oportunidades de mercados presentes nas lacunas dos modelos de negócios dos próprios bancos tradicionais. O crescimento da concorrência no segmento de investimentos está relacionado, então, à capacidade de aproveitar oportunidades e desenvolver estratégias de forma mais rápida e ágil.

Como estudos futuros, sugere-se pesquisar com maior profundidade cada modelo de negócio voltado para o segmento de investimentos, estudos que investiguem a opinião dos clientes sobre os diferentes produtos e serviços oferecidos e o que buscam em empresas deste segmento, também se faz necessário analisar sobre diferentes vertentes teóricas as escolhas estratégicas e configurações organizacionais deste mercado.

## REFERÊNCIAS

ABFINTECH. O que são *Fintechs*? Disponível em: <https://www.abfintechs.com.br/>.

ANBIMA. <<[https://www.anbima.com.br/pt\\_br/noticias/agenda-anbima-para-industria-de-gestao-de-recursos-responde-tendencias-internacionais.htm](https://www.anbima.com.br/pt_br/noticias/agenda-anbima-para-industria-de-gestao-de-recursos-responde-tendencias-internacionais.htm)>>.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Bancos Brasileiros após a Resolução 1524, de 21.09.88.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/e88-2000/texto.asp?idpai=relsfn19882000>>.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Evolução do Sistema Financeiro Nacional**, 2018. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/acesoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2Fhtms%2Fdeorf%2Fr199812%2Ftexto.asp%3Fidpai%3Drevsfn199812>>.

BARBOSA, R. R. **Fintechs: A atuação das empresas de tecnologia de serviço financeiro no setor bancário e financeiro brasileiro**. 2018.

BARRETO, L. S.; PEREIRA, V. S.; PENEDO, A. S. T. Impacto dos Investimentos em Tecnologia sobre a Rentabilidade do Setor Bancário Brasileiro. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 13, n. 1, p. 28-41, 2021.

BONA, A. **Como os bancos diferenciam o atendimento aos seus clientes**. Disponível em: <https://andrebona.com.br/como-os-bancos-diferenciam-o-atendimento-aos-seus-clientes/>. 2012.

BONA, A. **Tripé dos investimentos: liquidez, segurança e rentabilidade**. Disponível em: <https://andrebona.com.br/tripe-dos-investimentos-liquidez-seguranca-e-rentabilidade/>. 2014.

BONA, A. **Experiência do consumidor: como você pode inová-la?** Disponível em: <https://andrebona.com.br/experiencia-do-consumidor-como-voce-pode-inova-la/>.

CAMARGO, P. O. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: UNESP, 2009.

DE PAULA, L. F.; MARQUES, M. B. L. Tendências recentes da consolidação bancária no Brasil. **Análise Econômica**, v. 24, n. 45, 2006.

DE PAULA, L. F.; OREIRO, J. L.; BASILIO, F. A. C. Estrutura do setor bancário e o ciclo recente de expansão do crédito: o papel dos bancos públicos federais. **Nova Economia**, v. 23, n. 3, p. 473-520, 2013.

EXAME. **Corretoras digitais disputam investidores com bancos tradicionais**. Disponível em: <https://exame.com/seu-dinheiro/corretoras-digitais-disputam-investidores-com-bancos-tradicionais/>.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2018**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa-FEBRABAN-Tecnologia-Bancaria-2019.pdf>>.

FOLHA. **Itaú fecha acordo para comprar participação na XP Investimentos**. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/05/1883307-itaue-fecha-acordo-para-comprar-participacao-na-xp-investimentos.shtml>>. Acesso em: 15 mar. 2020.

GOMES, F. **Bancos ou corretoras independentes?** Disponível em: <https://saudemaisacao.com.br/blog/bancos-ou-corretoras-independente/>. 2017.

GUEDINE, D. **4 Razões para ter uma assessoria de investimentos**. 2017. Disponível em: <<http://www.caminhoparariqueza.com.br/assessoria-deinvestimentos-aa-assessor/>>.

HERNANDO, I.; NIETO, M. J. Is the internet delivery channel changing banks' performance?: the case of spanish banks, **Journal of Banking & Finance** v. 31, pp. 1083–1099, 2007..

INFOJOBS. **Gerente de Banco**. 2018. Disponível em: <[https://www.infojobs.com.br/artigos/Gerente de Banco\\_3174.aspx](https://www.infojobs.com.br/artigos/Gerente_de_Banco_3174.aspx)>.

JARDIM, L. S.; CARRARO, N. C. Análise da empregabilidade no setor bancário brasileiro. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, 2019.

LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, v. 18, n. 61, p. 110-138, 1997.

MARTINS, B. S. Estrutura de mercado local e competição bancária: evidências no mercado de financiamento de veículos. In: BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de economia bancária e crédito** 2011. Brasília: BACEN, 2011. Capítulo 6, p. 106-130.

MEIRELLES, F. **Pesquisa Anual de Administração de Recursos de Informática**. São Paulo: EAESP/FGV/Centro de Informática Aplicada, 2018.

MIKLOS, D; H. V, V.; LEE, G.; **Bracing for seven critical changes as fintech matures**. New York: McKinsey&Company Financial Services, 2016.

PIRES, P. J.; DA COSTA FILHO, B. A. O atendimento humano como suporte e incentivo ao uso do auto-atendimento em bancos. **Revista da FAE**, v. 4, n. 1, 2001.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competencies of the firm. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

VALORINVESTE. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/bolsas-e-indices/noticia/2019/12/06/jovens-de-16-a-25-anos-ja-passam-de-10percent-na-bolsa-veja-quem-sao-eles.ghtml>>.

VIEIRA, C. A. M.; GIRÃO, L. F. A. P. Diversificação das receitas e risco de insolvência dos bancos brasileiros. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 10, n. 28, p. 3-17, 2016.