UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Grupo de Pesquisa: ATHENA - LABORATÓRIO DE ESTUDOS EM ORGANIZAÇÕES, INOVAÇÃO E COLABORAÇÃO

Evolução do Sistema Brasileiro de Pagamentos como base de inovação por plataformas em Instituições Financeiras

CPF: 007.517.119-85

Florianópolis

2026

1- INTRODUÇÃO

A Evolução do mercado bancário e de oferta de produtos financeiros é uma das chaves para definir países que apresentam uma economia saudável com atratividade de investimentos. A relação entre inovação no sistema financeiro e desenvolvimento econômico possui amparo teórico consolidado. Schumpeter (1997), em obra originalmente publicada no início do século XX, já argumentava que o sistema financeiro é um indutor ativo da atividade econômica, e não apenas um reflexo dela. King e Levine (1993) aprofundaram essa perspectiva ao demonstrar que mercados com maior concorrência financeira tendem a ampliar a oferta de crédito, facilitar a entrada de novos participantes e estimular a inovação. Evidências estas que permanecem relevantes para compreender as transformações em curso no setor bancário contemporâneo.

Esse movimento se confirma na prática com o avanço dos pagamentos instantâneos em diferentes mercados. No Brasil, conforme observado por Shapiro, Mouallem e Dantas (2023) o Pix tornou-se um dos sistemas de pagamento instantâneo mais adotados do mundo em velocidade de difusão, impulsionando a bancarização e ampliando a demanda por soluções financeiras integradas. Iniciativas semelhantes em países como Índia e México reforçam que a expansão da infraestrutura financeira digital gera efeitos diretos na economia real, tal como previsto pela literatura.

No Brasil, além do Pix, a introdução do Open Finance e do DREX ampliaram as possibilidades de integração entre instituições financeiras e novos entrantes no ecossistema. Esse ambiente regulatório e inovador favorável tem impulsionado investimentos significativos no setor: pesquisa da FEBRABAN (2025) aponta crescimento de 13% no orçamento de tecnologia dos bancos entre 2024 e 2025, alcançando quase R$ 50 bilhões, com concentração em segurança cibernética, infraestrutura e inteligência artificial.

Além do investimento em infraestrutura tecnológica, essa transformação se manifesta na construção de ecossistemas colaborativos entre bancos, fintechs e fornecedores de soluções. Iniciativas como o Cubo, do Itaú Unibanco, e o Habitat, do Bradesco, ilustram como grandes instituições financeiras têm buscado inovar por meio de parcerias externas, indo além das fronteiras organizacionais tradicionais. Esse modelo encontra respaldo no paradigma de inovação aberta proposto por Chesbrough (2003) e na abordagem de

ecossistemas como ferramenta estratégica desenvolvida por Adner (2016), referências centrais para o objeto desta pesquisa.

Apesar dos avanços observados, ainda há escassez de estudos que mapeiem de forma sistemática e comparativa as propostas de valor em ecossistemas de inovação aberta no mercado bancário brasileiro, conforme pontuam Bogers, Burcharth e Chesbrough, (2021). A revisão feita por Sabino de Freitas et al. (2017) mostra que a literatura existente tende a tratar de forma isolada as estratégias de inovação ou os modelos de parceria, sem integrá-los em um framework aplicável ao contexto nacional e às especificidades regulatórias do país.

Diante do exposto, esta pesquisa visa responder à seguinte pergunta: "Como propor modelos de inovação por ecossistemas abertos ou parcerias em instituições financeiras no Brasil?".

O objetivo geral desta pesquisa é propor um *framework* de referência para a construção de propostas de valor em parceria em instituições financeiras no Brasil. Para tanto, definem-se os seguintes objetivos específicos: (a) analisar o cenário atual do mercado bancário brasileiro à luz das transformações regulatórias e tecnológicas em curso; (b) comparar as práticas locais de inovação bancária com experiências internacionais; (c) identificar metodologias de inovação aberta aplicadas nessa indústria; (d) avaliar modelos de inovação em ecossistemas abertos adotados por instituições financeiras brasileiras.

Dessa forma, a partir do desenvolvimento dessa pesquisa é esperado que se desenvolva como entregável propostas de valor para serviços bancários baseados em ecossistemas de inovação em rede, com vistas a antecipar tendências de mercado no segmento de meios de pagamento.

2- JUSTIFICATIVA

O sistema de pagamentos brasileiro passou, desde a sua criação, por diversas mudanças regulatórias e tecnológicas que possibilitaram saltos de inovação ao longo dos anos. Atualmente, o Banco Central do Brasil mantém em seu planejamento estratégico um conjunto de ações orientadas à inclusão financeira, competitividade, transparência, sustentabilidade e educação financeira. Para operacionalizar essas diretrizes, foi estruturada a Agenda BC#

(Banco Central do Brasil, 2023), que define o pano de fundo regulatório para as inovações do mercado bancário e orienta as iniciativas de modernização do setor.

Um dos desafios centrais propostos por essa agenda é o aumento do percentual de bancarização da população brasileira. A exclusão financeira limita o acesso da população a crédito, seguros, investimentos e meios de pagamento digitais, aprofundando desigualdades econômicas e sociais. O regulador atua tanto no fortalecimento da segurança dos usuários quanto na redução da informalidade das operações, reconhecendo que a ampliação do acesso a serviços financeiros é condição necessária para um desenvolvimento econômico inclusivo.

Outro desafio relevante diz respeito à concentração do mercado bancário. Apesar do crescimento expressivo das fintechs na última década, os dados do IF.Data do Banco Central (base: setembro de 2025) indicam que cerca de 65% do volume financeiro das carteiras de crédito alocadas no mercado está concentrado nas cinco maiores instituições bancárias do país. Essa concentração cria um ambiente propício à formação de oligopólios, com efeitos diretos sobre a sociedade: tarifas mais elevadas, menor diversidade de produtos, barreiras ao crédito para pequenas empresas e pessoas físicas de menor renda.

Nesse contexto, compreender como a inovação em ecossistemas abertos pode atuar como vetor de competição e inclusão é essencial para a construção de um mercado financeiro mais equilibrado. A disseminação de modelos colaborativos entre bancos, fintechs e fornecedores de tecnologia tem potencial de ampliar a oferta de produtos financeiros acessíveis, reduzir custos para o consumidor final e acelerar a chegada de serviços inovadores a segmentos ainda desatendidos da população.

Com quase 20 anos de atuação no mercado financeiro atuando como Gerente de Produtos em diversas instituições financeiras globais instaladas no Brasil, a experiência acumulada revela um problema recorrente: apesar do avanço regulatório e da proliferação de fintechs, os bancos ainda enfrentam dificuldades estruturais para desenvolver inovação de forma contínua e escalável. As barreiras de entrada para novos participantes permanecem significativas, e a construção de parcerias e ecossistemas de inovação carece de metodologias estruturadas que orientem as decisões estratégicas dos gestores.

Esta pesquisa justifica-se profissionalmente pela lacuna prática que se propõe a preencher. O *framework* proposto como entregável final têm aplicação direta para profissionais do setor financeiro: como guia para a tomada de decisão em processos de inovação aberta, como subsídio para a negociação e estruturação de parcerias e ecossistemas,

e como ferramenta para a identificação de oportunidades de novos produtos em nichos e segmentos específicos.

3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A transformação do setor bancário brasileiro nas últimas três décadas resulta de uma combinação de cenários macroeconômicos, reformas institucionais e avanços tecnológicos que reconfiguraram estruturalmente a dinâmica competitiva do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Nesse contexto, o surgimento de fintechs e ecossistemas de inovação, entendidos aqui a partir de Moore (1993) e Adner (2016) como redes de atores interdependentes que coevoluem em torno de uma proposta de valor compartilhada, foram respostas adaptativa das empresas presentes no mercado financeiro as pressões concorrenciais e de custos.

Contextualizando a evolução do modelo econômico clássico para o processo de capitalização da economia, os bancos e o mercado financeiro foram grandes impulsionadores da inovação por meio do excedente de capital gerado pelos depósitos bancários, descrito assim por Schumpeter (1997), destacando a importância dessa nova geração de riqueza para o crescimento da economia. Dessa forma, conforme explica Assaf Neto (2012) a combinação entre: (a) instrumentos financeiros e, (b) participação crescente de capitais, direcionados de setores poupadores a setores produtivos carentes de recursos, passam a ser a pedra fundamental da estrutura de fomento de crédito. A expansão dessa base de liquidez é imprescindível para o crescimento do grau de sofisticação da economia de uma nação.

No Brasil, o marco da bancarização da economia se dá com a Lei 4.595/1964 que institui o Sistema Financeiro Nacional (SFN), em substituição ao Sumoc (Superintendência da Moeda e do Crédito). O Sistema Financeiro Nacional é definido por Assaf Neto (2012) como o conjunto de instituições financeiras e instrumentos financeiros que visam, em última análise, transferir recursos dos agentes superavitários para os deficitários. Dentro desse sistema o Banco Central é o Fiscalizador e tem o poder executivo das políticas do Conselho Monetário, que é o órgão normativo do sistema financeiro. Assim, quando associamos essa nova estrutura econômica ao conceito de produtos de serviços bancário, que conforme Fortuna (2008) são aqueles relacionados a prestação de serviços aos clientes cuja

remuneração pode ser a vinda da permanência do recurso transitório no banco (*float*) ou tarifa, o mercado financeiro começar a ganhar contornos na economia real. Após essa primeira grande evolução e da consequente necessidade de expansão monetária, os bancos nacionais buscaram maior eficiência por meio do uso de novas tecnologias bancária com diversos investimentos em hardware e software trazendo aos bancos escalabilidade em seus processos internos, conforme demonstrado por Fonseca *et al* (2010).

Ainda dentro desse tema de modernização, após essa primeira etapa onde foram implementados alguns produtos de escala, como cheques e ordens de crédito, também foram absorvidos pelo sistema financeiro as melhorias de capacidade de processamento e das redes de comunicação compelindo assim o surgimento, por meio da Lei nº 10.214 de 27 de março de 2001, do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB). Com este, são introduzidas no mercado mudanças importantes nos meios de pagamento: como a criação da TED (Transferência Eletrônica Direta), STR (Sistema de Transferência de Reserva) e a CIP (Câmara Interbancária de Pagamentos). Assaf (2012) comenta que tais mudanças diminuíram o risco sistêmico e de liquidez, deixando o mercado financeiro mais robusto e resistente a crises.

Com a evolução tecnológica cada vez mais acelerada e derivado de uma estrutura que torna possível serviços mais digitais, o próprio regulador abre o caminho para inovações como Pix, Open Banking e DREX. Shapiro, Mouallem e Dantas (2023) ilustram que o Pix é uma estrutura pública que permite a transferência eletrônica de valores com troca de titularidade, disponível 24/7 em todos os dias do ano e, por ser pública, abriu possibilidades mais para inovação por todos os agentes do mercado. Usando a mesma lógica, Zueva (2025) destaca que essa parceria público-privada a partir da infraestrutura criada pelo governo vai ajudar o desenvolvimento do Open Banking e o DREX, pois favorece o balanceamento entre inovações de mercado e a regulação, além de permitir acesso equânime a essas estruturas. O Open Banking foi instituído por meio da Resolução Conjunta BCB/CMN nº 1/2020, que define as regras de compartilhamento e experiência do usuário para o uso da ferramenta, o que torna o ambiente regulatório próximo aos casos de uso que serão definidos pelas empresas de serviços financeiros.

A resposta imediata do mercado frente a essas inovações que aconteceram nos serviços financeiros foi o surgimento das fintechs, regulamentada por meio da Resolução CMN nº 4.656/2018. Schueffel (2016) explica que a conjunção de tecnologia e finanças levou a inovação ao mercado como estruturas de startups, incubadoras de empresas, utilizando estruturas do governo ou até mesmo em superestruturas multilaterais. Esse pano de fundo

ajuda na definição de fintech que segundo Castro (2025) é o conjunto de ferramentas tecnológicas e aplicações que podem gerar novos modelos de negócios, processos e serviços com efeito direto na provisão de serviços financeiros.

Desta forma, observando o advento de novos entrantes com estruturas mais enxutas e eficientes, os bancos tradicionais estabelecidos no Brasil puderam verificar na prática o que Chesbrough (2003) havia alertado em sua obra como o novo paradigma de inovação aberta. Esse mesmo autor explica como é possível crescer usando de forma frequente tanto o conhecimento interno quanto o externo, combinando de forma criativa essas duas fontes para a criação de novos produtos e serviços. Como consequência, as organizações que adotam estas práticas percebem a necessidade de elaboração de uma estratégia de ecossistema, definida por Adner (2016) como a forma na qual uma empresa alinha objetivos entre parceiros e assegura seu papel competitivo. Outro pilar dessa estrutura de inovação por ecossistemas são os modelos de plataformas. Gawer e Cusumano (2014) explicam que esse conceito é dividido em dois, (a) plataformas internas com os recursos organizados em uma estrutura comum onde as empresas podem desenvolver seus produtos e; (b) plataformas externas que pressupõe os fundamentos que permitem que empresas externas, porém dentro do ecossistema podem desenvolver produtos, serviços e tecnologias complementares.

A junção de todos esses conceitos e estruturas que foram descritas acima são base da nova economia bancária no cenário Brasileiro. Evolução tecnológica, estruturas público-privadas que permitem inovação em *compliance* com as regras definidas pelo regulador, novos entrantes e ecossistemas formam o arcabouço que será estudado nessa pesquisa e, em conjunto com o resultado da pesquisa de campo, será a base do entregável definido para esse estudo, um *framework* de soluções e propostas de valor para serviços bancários baseados em ecossistemas de inovação em rede.

4- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa será realizada em território nacional abrangendo instituições financeiras e associações de classe. Para dados históricos referente a evolução de meios de pagamentos no Brasil serão realizadas pesquisas em base de dados do Banco Central do Brasil e entidades de classe tais como: FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), ABBC

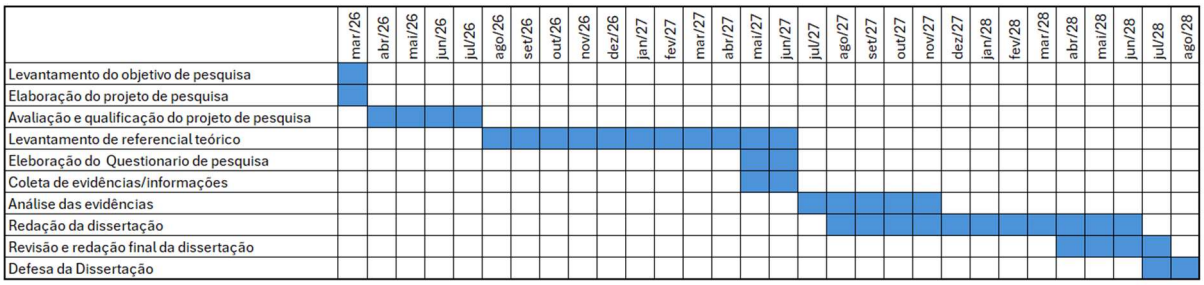
(Associação Brasileira de Bancos Comerciais), ABBI (Associação Brasileira de Bancos Internacionais), ABECS (Associação Brasileira de Empresas de Cartão de Crédito e Serviços), ABfintechs (Associação Brasileira de Fintechs). Para dados de mercados internacionais serão utilizadas fonte de dados de mercado tais como: Bloomberg, BCG, VISA, Mastercard,

Para buscar informações sobre tendência e perspectivas será feito um questionário a ser distribuídos aos responsáveis por produtos de meios de pagamento em moeda local em instituições financeiras de capital nacional e estrangeiro afim de entender as tendências verificadas no mercado bancário.

5- VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

Esta pesquisa justifica-se profissionalmente pela lacuna prática que se propõe a preencher. O *framework* a ser entregue no final dessa pesquisa têm aplicação direta para profissionais do setor financeiro podendo ser usado como guia para a tomada de decisão em processos de inovação aberta, como subsídio para a negociação e estruturação de parcerias e ecossistemas, e como ferramenta para a identificação de oportunidades de novos produtos em nichos e segmentos específicos.

6- CRONOGRAMA



7- REFERÊNCIAS

ADNER, R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy: An Actionable Construct for Strategy. **Journal of Management**, v. 43. n.1, p. 39-58. 2017. DOI: 10.1177/0149206316678451 Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206316678451> Acesso em: 26 mar. 2026

AGUIAR, F.; RAUPP, D.; MACEDO, M. A Contribuição Da Inovação Para O Mercado Financeiro: Um Estudo Teórico Sobre A Atuação Das Fintechs No Ramo Bancário**. Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki,** v.1 n.1, nov. 2020. DOI:10.48090/ciki.v1i1.928 Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/347307137_CONTRIBUICAO_DA_INOVACAO_PARA_O_MERCADO_FINANCEIRO_UM_ESTUDO_TEORICO_SOBRE_A_ATUACAO_DAS_FINTECHS_NO_RAMO_BANCARIO> Acesso em: 27 mar. 2026

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro** 11ed, São Paulo: ed. Atlas, 2012

BANCO CENTRAL DO BRASIL. CMN nº 4.656/2018. 2018 disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=RESOLU%C3%87%C3%83O&numero=4656> Acesso: 29 Mar. 2026

BANCO CENTRAL DO BRASIL**. Relatório IF.Data data base 09/2025**. 2025. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/ifdata/#>. Acesso: 28 Mar. 2026

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução Conjunta n° 1 de 4/5/2020. 2020 Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20Conjunta&numero=1> Acesso: 28 Mar. 2026

BANCO CENTRAL DO BRASIL. CMN nº 4.656/2018 Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=RESOLU%C3%87%C3%83O&numero=4656> Acesso: 29 Mar. 2026

BOGERS, M.; BURCHARTH, A.; CHESBROUGH, H. Open Innovation in Brazil: Exploring Opportunities and Challenges. **International Journal of Professional Business Review**, v. 6, n. 1, p. 213, 2021. DOI: 10.26668/businessreview/2021.v6i1.213. Disponível em: <https://openaccessojs.com/JBReview/article/view/213>. Acesso em: 26 mar 2026.

BRASIL. Lei nº 10.214 de 27 de março de 2001, Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10214.htm> Acesso: 29 Mar. 2026

BRASIL Lei nº 4.595 de 31 de dezembro de 1964, Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4595.htm> Acesso: 29 Mar. 2026

CASTRO, Flávio. Regulating and Supervising Fintech in Brazil: Insights from the Central Bank Experience and Emerging Challenges. **Iuris Dictio**, v. 36, p. 17, nov. 2025. DOI: 10.18272/iu.i36.3924. Disponível em: <https://openaccessojs.com/JBReview/article/view/213.https://www.researchgate.net/publicati

on/398022184_Regulating_and_Supervising_Fintech_in_Brazil_Insights_from_the_Central_Bank_Experience_and_Emerging_Challenges>. Acesso em: 26 mar 2026.

CHESBROUGH, Henry W. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology** 1ed. Boston: Harvard Business School Press, 2023

FEBRABAN. Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2025 - Vol_01. Disponível em: <https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20Febraban%20de%20Tecnologia%20Banca%CC%81ria%202025%20-%20Vol_01%20-%205.pdf > Acesso em: 26 mar. 2026

FONSECA, Carlos Eduardo Correa da *et al.* **Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro**. 1ed. São Paulo: FGVRAE, 2010

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: produtos e serviços** 17ed. Rio de Janeiro: Qualimark, 2008

GAWER, A; CUSUMANO, M. Industry Platforms and Ecosystem Innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 3, p. 417-433, mai. 2024. DOI:10.1111/jpim.12105 Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/261330796_Industry_Platforms_and_Ecosystem_Innovation> Acesso em: 26 mar. 2026

KING, R. G., LEVINE, R. Finance and growth: Schumpeter might be right**. The Quarterly Journal of Economics**, v. 108, e.3, p. 717-737, ago. 1993. DOI:10.2307/2118406. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/24091420_Finance_and_Growth_Schumpeter_Might_Be_Right> Acesso em 27 de mar. 2026

SABINO DE FREITAS, A., FILARDI, F., DE OLIVEIRA LOTT, A. C., BRAGA, D. Inovação Aberta nas Empresas Brasileiras: Uma Análise da Produção Acadêmica no Período de 2003 a 2016. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v.16, p. 22-38, set. 2017. DOI: . Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/320513278_Inovacao_Aberta_nas_Empresas_Brasileiras_Uma_Analise_da_Producao_Academica_no_Periodo_de_2003_a_2016> Acesso em: 28 de mar. 2026

SCHAPIRO, M. G., MOUALLEM, P. S. B., & DANTAS, E. G. Pix: explaining a state-owned Fintech. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 43 n. 4, p. 874–892, dez 2023. DOI: 10.1590/0101-31572023-3470 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/nyNzzZP7CXyPHvJgmMQV6Xw/?lang=en> Acesso em 29 de mar. 2026. Acesso em: 26 de mar. 2026

SCHUEFFEL, Patrick. Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech**. Journal of Innovation Management,** v. 4, p. 32-54, dez 2016. DOI: 10.2139/ssrn.3097312. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/314437464_Taming_the_Beast_A_Scientific_Definition_of_Fintech> Acesso em: 26 de mar. 2026

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. 1ed. São Paulo: Ed Nova Cultural, 1997

ZUEVA, O. The Future of Financial Infrastructure: Lessons from Brazil's Innovation for the United States. **International Journal of Scientific Research and Engineering Development**, v. 8, n. 2, mai. 2025. DOI 10.5281/zenodo.15368757 Disponível em: <https://zenodo.org/records/15368758> Acesso em: 27 de mar. 2026