

## **DOS BANCOS TRADICIONAIS AOS DIGITAIS: QUAIS RISCOS CORPORATIVOS OS BANCOS BRASILEIROS ENFRENTAM AO INVESTIREM EM *FINTECHS*?**

Ana Paula Alves Freire de Carvalho<sup>1</sup>

### **Resumo**

Atualmente, no segmento bancário, muito se fala sobre as novas tecnologias como um diferencial competitivo. Entretanto, quanto mais inovadora é a solução, maior é o risco que a instituição está exposta ao escolher uma proposta inédita. Neste sentido, revela-se a questão abordada neste trabalho: quais riscos corporativos os bancos brasileiros digitais e tradicionais estão sujeitos ao investirem em *fintechs*? A compreensão deste assunto provoca uma reflexão que envolve a viabilidade de investimento atrelada aos riscos corporativos decorrentes das decisões. Para isso, este artigo analisou o comportamento de riscos dos quatro maiores bancos tradicionais e dos doze bancos digitais brasileiros. Por meio da pesquisa bibliográfica e documental, foram coletados os dados disponibilizados pelas instituições nos relatórios divulgados na internet, em sites próprios, no período de 2015 a 2019. Empregando estatística descritiva, os dados consolidados proporcionaram o mapeamento dos riscos corporativos do público amostral. Os principais resultados indicam que a gestão de riscos promovidas pelos bancos procuram, estritamente, atender às regulamentações do Banco Central, confrontando com o principal pilar do Gerenciamento de Riscos. Além disso, a negligência no acompanhamento das ocorrências e o inadequado dimensionamento do impacto desses riscos para as organizações, tornam o investimento em *fintechs* uma operação arriscada.

**Palavras-chaves:** Bancos tradicionais; Bancos digitais; *Fintechs*; Riscos corporativos; Gerenciamento de riscos.

## **FROM TRADITIONAL BANKS TO DIGITAL BANKS: WHAT CORPORATE RISKS DO BRAZILIAN BANKS FACE WHEN INVESTING IN *FINTECHS*?**

### **Abstract**

Currently, in the banking segment, much is said about new technologies as a competitive differential. However, the more innovative the solution, the greater the risk that the institution is exposed when choosing an unprecedented proposal. In this sense, the key question for this work is revealed: what corporate risks are digital and

---

<sup>1</sup> Coordenadora de Projetos de Tecnologia da Informação na CAIXA Econômica Federal. Possui MBA em Gestão Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e em Gestão e Governança de TI pelo UNICESP e mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP) – Escola de Administração de Brasília. E-mail: ([ana\\_paula\\_freire@yahoo.com.br](mailto:ana_paula_freire@yahoo.com.br)).

traditional Brazilian banks subject to investing in fintechs? The search for this response provokes a reflection that involves the feasibility of investment linked to corporate risks arising from this decision. For this, this paper analyzed the risk behavior of the four largest traditional banks and the twelve Brazilian digital banks. Through bibliographic and documentary research, data made available by institutions in the reports published on the Internet were collected on their own websites during the years 2015 to 2019. Using descriptive statistics, the consolidated data provided the mapping of the corporate risks of the sample public. The main results indicate that the risk management promoted by banks seek, strictly, to meet the regulations of the Brazilian Central Bank, confronting the main pillar of Risk Management. In addition, neglect in monitoring occurrences and inadequate sizing of the impact of these risks on organizations make investing in fintechs a risky operation.

**Keywords:** Traditional banks; Digital banks; Fintechs; Corporate risks; Risk management.

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a tecnologia tem avançado a passos largos. A disponibilidade da informação exigiu que o mundo se adaptasse na mesma velocidade que as necessidades se apresentavam. As relações comerciais se adaptaram às novas formas de consumo: os negócios digitais, o *e-commerce*, as moedas virtuais e as solicitações em tempo real, por exemplo, trouxeram oportunidades de desenvolvimento econômico. Neste cenário de competição acirrada, o grande diferencial das empresas passou a ser a oferta daquilo que ainda não foi desejado, mas que será indispensável em pouquíssimo tempo. Inovar tornou-se, portanto, o diferencial competitivo entre as empresas e neste contexto surgiram as *Startups*: “empresas em fase inicial que desenvolvem produtos ou serviços inovadores, com potencial rápido de crescimento” (ABSTARTUPS, 2018: 6).

Estudos da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2018) demonstram que as *fintechs* – *startups* que utilizam tecnologia na solução de problemas para o segmento financeiro – são as principais responsáveis pelos investimentos em inovação tecnológica neste setor, por ofertarem produtos e serviços em plataformas digitais, principalmente em aplicativos utilizados em *smartphones*. Nos últimos seis anos, os bancos investiram, aproximadamente, R\$ 20 bilhões anuais em TI “recursos que em 2017 corresponderam a mais de 26% dos seus lucros e a 15% de todo o dispêndio em tecnologia da informação [TI] no Brasil” (FEBRABAN, 2018: 79).

A pesquisa da DELOITTE (2018) produzida a pedido da FEBRABAN, aponta um crescimento de 5% entre 2017 e 2018, com relação aos investimentos realizados em tecnologia pelos bancos no Brasil. Neste setor, mais de 5 bilhões de transações foram realizadas em 2017 utilizando aplicativos móveis disponíveis para *smartphones* e por *internet banking* (DELOITTE, 2018). Ainda em referência à pesquisa, a ampla utilização dos *smartphones* pelos brasileiros para resolver questões cotidianas, foi o grande responsável pelos estímulos financeiros destinados ao desenvolvimento de tecnologias bancárias.

A recente publicação da FEBRABAN (2018: 13) constatou que “até o ano de 2015, a indústria bancária no Brasil e no mundo ocupava a segunda posição nos *rankings* de setores que mais direcionavam recursos para a tecnologia”. A partir de 2016, os bancos chegaram ao topo, dividindo a liderança com o governo brasileiro. O crescimento das parcerias firmadas entre os bancos e as *fintechs* também cresceram. Araújo (2018) afirma que os acordos comerciais voltados para incentivos tecnológicos aumentaram na ordem de 32% em 2016 e 45% em 2017. Segundo o autor, a expectativa média de parcerias para os próximos 5 anos é de até 82%. Caso essa estimativa se concretize, os investimentos realizados pelo setor financeiro às *fintechs* tendem a aumentar.

Outro movimento que fomenta a busca por tecnologias inovadoras é queda no quantitativo de agências físicas bancárias registrada no ano de 2017. Sem ignorar outros fatores, o incremento de recursos financeiros destinados a novas tecnologias atuou como grande motivador neste cenário (DELOITTE, 2018).

Ainda que nos ventos apontem uma direção favorável de retorno sobre os investimentos em TI, a inovação deve ser analisada com cautela, tendo em vista que as consequências das decisões, nem sempre são benéficas, lucros ou qualquer resposta positiva (CAVALCANTE E CAMÕES, 2017). No que concerne às *startups*, os investimentos precisam levar em consideração a natureza incerta dessas instituições. Ries (2012: 24) assevera que a *startup* “é uma instituição humana projetizada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”, enquanto Gitahy (2018: 2) complementa que “um cenário de incerteza significa que não há como afirmar se aquela ideia e projeto de empresa irão realmente dar certo – ou ao menos se provarem sustentáveis.”

Torna-se fundamental para os bancos analisar a relação custo-benefício no investimento em *fintechs*, em busca da prevenção aos riscos potencialmente existentes, considerando o cenário de incerteza relacionado aos produtos e soluções inovadoras. Por isso, os estudos que preconizam a gestão de riscos junto ao segmento financeiro e às *fintechs*, podem contribuir, significativamente, com o desenvolvimento de uma compreensão mais apurada acerca dos investimentos em tecnologia no âmbito corporativo e da administração pública. Desta forma, não há como as empresas públicas e privadas, em especial os bancos, ignorarem que os riscos na adoção de práticas inovadoras estão diretamente relacionados ao grau de inovação das instituições, já que “a inovação quando bem-sucedida tende a gerar valor no setor público sob diferentes formas, mas, muitas vezes, suas consequências fogem ao planejado” (CAVALCANTE E CAMÕES, 2017: 251). O desafio que se apresenta, então, é encontrar o equilíbrio entre o maior investimento destinado às práticas inovadoras e o menor risco agregado.

Ainda que seja natural para o segmento financeiro, falar em riscos quando são realizados investimentos, conhecer as fragilidades que expõem os bancos ao investirem em *fintechs* pode influenciar diretamente a tomada de decisão, já que as consequências dessas decisões podem ser tão catastróficas a ponto de promoverem a falência das instituições ou serem tão positivas a ponto de consolidar a posição estratégica das empresas dentro do seu segmento (MAZZUCATO, 2014). Dada a importância do setor bancário no fomento de práticas inovadoras, reforça-se a necessidade de estudar os riscos corporativos inerentes à escolha das *fintechs* que receberão aportes financeiros. Conhecer as condições a que os investidores estão sujeitos antes de aplicarem seus recursos pode diminuir a chance de perdas, identificar a escolha mais bem alinhada à estratégia da instituição e ainda, direcionar a tomada de decisão para soluções que agreguem valor aos clientes.

Este artigo se insere na discussão acerca do investimento em novas tecnologias, analisando os riscos corporativos que estão associados ao investimento em *fintechs*, para auxiliar a tomada de decisão quanto a destinação dos recursos financeiros. Neste contexto, os estudos se desenvolveram em torno da seguinte questão: quais riscos corporativos os bancos tradicionais (públicos e privados) e os bancos digitais estão sujeitos ao investirem em *fintechs*?

A pesquisa apresentada neste documento possui a seguinte estrutura: a primeira parte contextualiza o ambiente de inovação no Brasil e os riscos corporativos existentes no segmento bancário, inclusive os aspectos regulatórios. Aborda o referencial teórico conceituando inovação, *startups*, *fintechs* e riscos e descreve os procedimentos metodológicos desenvolvidos neste trabalho. A segunda parte dispõe sobre os principais achados e os resultados obtidos a partir da análise dos dados sobre gerenciamento de riscos e inovação, para os quatro maiores bancos brasileiros e para bancos digitais nacionais. Na última parte, são tecidas as considerações finais e, após estas, encontram-se as referências bibliográficas.

## **2. INOVAÇÃO, STARTUPS E FINTECHS**

No setor financeiro, as decisões que envolvem a inovação sofrem influência de um fator que é o principal condicionante dos resultados: o dinheiro. É ele que define onde, quando, como e o porquê das escolhas estratégicas realizadas, interferindo também nas regras de mercado e nos passos dados rumo à maximização dos lucros (BARBIERI E SIMANTOB, 2009). Como assevera Ries (2012), a corrida frenética para maximizar os lucros e expandir em curto prazo, estimula as organizações a investirem em inovação. No caso dos bancos, a busca para atender às necessidades dos seus clientes aquece diretamente o mercado tecnológico, mediante o movimento de oferta e procura por propostas, soluções e tecnologias. Com isso, empresas e ideias nascem e morrem a todo o momento. A sobrevivência dos bancos e das propostas inovadoras dependem do encontro exato entre a necessidade e a solução ou ainda, do investimento realizado pelo banco e a proposta mais adequada ofertada.

Segundo a DELOITTE (2018), os bancos e o governo brasileiros foram as instituições que mais investiram em tecnologia no ano de 2017 e esse comportamento crescente, está diretamente associado à busca pela maximização dos lucros e pela redução dos custos operacionais e financeiros. Apesar disso, priorizar o investimento em tecnologia não é uma tarefa tão simples, pois existem benefícios que são quantificáveis (que podem ser calculados) e outros que “não têm uma quantificação simples, não sendo trivial a sua transformação em fluxos de caixa e/ou em indicadores operacionais de eficiência” (LEITE E CORREIA NETO, 2015: 104).

A ação adotada inicialmente pelos bancos tradicionais rumo ao movimento inovativo foi a criação de ambientes para o fomento de ideias dentro das próprias instituições. Algumas iniciativas como a Cubo do Itaú e a InovaBRA do Bradesco foram tão bem-sucedidas que, atualmente, possuem gestão própria, detêm participação acionária nos bancos e ofertam seus produtos e serviços ao mercado externo. Entre os bancos públicos, a CAIXA e o Banco do Brasil apresentam iniciativas semelhantes, como o CAIXALab e o Pensa BB, entretanto, o foco de atuação foi direcionado para a solução de problemas internos dos órgãos, com iniciativas criadas pelos próprios empregados (ROLLI, 2018).

Para atender às demandas das instituições financeiras, as *startups* surgiram trazendo novas tecnologias, com baixo custo no investimento e com ideias simples para solucionar problemas complexos e pontuais. “Ser uma *startup* é um momento na vida de uma empresa, onde uma equipe busca desenvolver um produto/serviço inovador, de base tecnológica, que tenha um modelo de negócio facilmente replicado e possível de escalar sem aumento proporcional do seus custos” (ABSTARTUPS, 2018: 6)

Machado (2015 *apud* Bacher e Guild, 1996: 22) traz uma visão mercadológica em sua definição de *startups*: “companhias que pretendem comercializar uma tecnologia pela primeira vez e, em razão disso, entregar uma fonte significativa de vantagem competitiva”. Para Roncaratti (2018 *apud* Torres-Freire, Maruyama e Polli, 2017: 11) as *startups* são produtos resultantes de ações empreendedoras e inovadoras, que participam ativamente da mudança de processos de inovação. A ABSTARTUPS (2018), apresenta as principais características que definem uma *startup*: inovação, escalabilidade, repetibilidade, flexibilidade e rapidez e as classifica de acordo com sua fase de maturidade, mercado de atuação, modelo de negócio e público alvo. Com a proposta de atuarem no mercado financeiro, surgiram as *fintechs*: *startups* que apresentam soluções para este segmento (ABFINTECHS, 2018; ARAÚJO, 2018; FREITAS, 2018).

“Estruturalmente, as *fintechs*, no geral, são empresas inicialmente de pequeno porte, com alto capital humano e por conseguinte com perfil diferente dos bancos e grandes players do mercado, no qual possuem como exigência requerimentos de capital mínimo para início das atividades” (FERRARO, 2019: 23).

No levantamento feito pelo Radar Fintechlab (2019) quase 400 *fintechs* atuavam no Brasil em 2018, número que colocou o país como o maior nicho deste segmento em toda a América Latina (FREITAS, 2018). Em 2019, a mesma pesquisa demonstra um crescimento em torno de 120 novas *fintechs*.

Tabela 1. Setores de Atuação das *Fintechs* no Brasil, 2018-2019

Setor	2018		2019	
	Número de Empresas	% de Participação	Número de Empresas	% de Participação
Pagamentos	105	26%	151	29%
Gestão Financeira	70	17%	90	17%
Empréstimos	70	17%	95	18%
Seguros	37	9%	37	7%
<i>CryptoCurrency</i> & DTL	28	7%	36	7%
Investimentos	14	6%	38	7%
<i>Funding</i>	20	5%	25	5%
Negociação de Dívidas	19	5%	19	4%
Câmbio e Remessas	14	3%	14	3%
Multisserviços	9	2%	12	2%
Bancos Digitais	8	2%	12	2%
Total	394	100%	529	100%

As vantagens obtidas com os investimentos em *fintechs* têm impulsionado o crescimento verificado pelos estudos no setor. Nesse universo, os bancos têm se destacado porque a disponibilização dos serviços bancários em plataformas digitais provoca mudanças importantes na forma como os bancos ofertam esses serviços. “As *fintechs* contribuirão para aumentar a competição e a eficiência, reduzindo custos e abrindo mercados atualmente inacessíveis a bancos com menor rede de agências” (FEBRABAN, 2018: 50).

Apesar dos benefícios, os investimentos em empresas de novas tecnologias possuem potenciais riscos que devem ser observados com cautela, a fim de que as expectativas da relação entre investidores e investidos não sejam frustradas (MAZZUCATO, 2014). Esses riscos podem ser analisados sob três perspectivas: i) a

natureza da própria operação financeira, que pressupõe dinamicidade e um certo grau de imprevisibilidade; ii) o cenário de incertezas em que as *fintechs* atuam pode dificultar a sustentabilidade das empresas, já que cerca de 18% das *startups* fecham nos dois primeiros anos e 74% fecham depois de cinco anos, como afirma LIMA, L (2018); e iii) o caráter inovativo das *fintechs* podem gerar custos altos de manutenção da própria empresa, provocada pelo subdimensionamento de demandas, pela carência de pessoal qualificado nas novas tecnologias ou que possua conhecimentos específicos ou ainda, pelo descumprimento de normas regulatórias do setor ou de regras tributárias (OCDE, 1997).

Este último aspecto possui grande relevância no segmento financeiro brasileiro dada a necessidade de atender às normas regulatórias nacionais e internacionais que são bem exigentes: “uma das principais premissas da regulação é reduzir o impacto de eventuais externalidades negativas que possam ser causadas por uma possível falência de instituição ou crise de confiança no sistema financeiro” (FERRARO, 2018: 33). A fim de que o mercado financeiro não seja impedido de inovar por causa da rigidez das normas, os marcos regulatórios têm sido objetos de constantes atualizações, na tentativa de equilibrar a flexibilidade dos novos entrantes com a segurança dos investimentos que fomentam esse ambiente.

Independente da perspectiva de análise dos riscos, é necessário identificar quais são eles e quais os impactos podem causar nos negócios bancários, sob o ponto de vista do investidor. Com essas respostas, torna-se mais objetiva a compreensão dos riscos que os bancos tradicionais e digitais (no papel de investidores) estão vulneráveis ao direcionarem seus investimentos para as *fintechs*, tornando possível, ainda, a mensuração das consequências antes da tomada de decisão.

### **3. O AMBIENTE DE RISCOS: IDENTIFICAÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE**

Há uma ampla literatura especializada que trata diretamente sobre riscos corporativos e trazem sugestões de boas práticas, mas antes de apresentá-las e discutí-las é fundamental conhecer o conceito de risco e a relevância de sua aplicação neste estudo.



A norma ABNT NBR ISO 31000 (2009, p.1) conceitua o risco como um “efeito da incerteza nos objetivos”, sendo que “efeito é um desvio em relação ao esperado. Pode ser positivo, negativo ou ambos, e pode abordar, criar ou resultar em oportunidades e ameaças”. Semelhantemente, Tattam (2013) lista cinco características essenciais inerentes ao risco: potencial ocorrência de um evento inédito, incerteza, impacto, exposição e intangibilidade. Inserido em um cenário de projetos desenvolvidos por uma instituição, Maximiano (2014: 123) pontua que riscos “são eventos ou condições prováveis que comprometem a realização do projeto e a entrega do produto.” A definição de Duarte Júnior (2005) tangibiliza o risco ao apresentar a possibilidade de mensuração numérica da incerteza que está presente nos investimentos, decorrente do retorno obtido.

De acordo com Lima, F. (2018: 2) a identificação dos fatores de risco permite conhecer sua origem diante das “incertezas dos cenários imprevistos, como crises econômicas, alterações nas regulamentações das operações, não somente no nosso país, mas também nos movimentos econômicos globais”. Para isso, no entendimento de Miranda (2017), há duas condições fundamentais: reconhecer a possibilidade do risco e, gerir esses eventos a partir de uma clara percepção e de uma previsibilidade mais assertiva acerca de suas ocorrências. Segundo o autor, há cinco passos a serem cumpridos para gerenciar um risco corporativo: identificar, avaliar, tratar, reportar e monitorar.

Lima, F. (2018: 2) entende que as incertezas comumente aceitas pelos mercados financeiros provocam consequências diretas nos investimentos realizados. Admitindo que o risco é inerente ao ecossistema gerencial de uma empresa, há necessidade de acompanhamento constante semelhantemente aos demais processos, pois, o seu monitoramento permite transformar a negatividade dos riscos em oportunidades e, conseqüentemente, agregar valor aos produtos e serviços oferecidos. (BRASILIANO, 2018; COIMBRA, 2007; MIRANDA, 2017).

Gestão de riscos é a identificação, avaliação e priorização de riscos, seguida de uma aplicação coordenada e econômica de recursos para minimizar, monitorar e controlar a probabilidade e o impacto de eventos negativos ou maximizar o aproveitamento de oportunidades. (MIRANDA, 2017, p.38)

De acordo com Silva e Becker (2012), o gerenciamento de riscos compreende as etapas de planejamento da gestão; identificação, mapeamento e estabelecimento; análise, avaliação e priorização; plano de resposta, monitoramento e controle; aprendizado, comunicação e avaliação do processo de gestão; reflexão acerca das atividades de gestão. Duarte Junior (2005) enfatiza que os impactos institucionais dos riscos devem ser analisados em conjunto, da mesma forma que demais processos da empresa, diante da possibilidade de interferência de um cenário em outro. Para isso, o autor lista quatro fases consideradas indispensáveis em uma gestão de riscos eficaz: i) avaliar o desempenho; ii) medir os riscos; iii) estruturar a carteira; e iv) promover *feedbacks*.

No ambiente corporativo, a classificação dos riscos observa sua vinculação à estratégia da instituição. Na pesquisa realizada, há algumas variações quanto aos agrupamentos, mas, a estrutura comum a todos os espectros. Vale destacar que estas segmentações são apenas classificatórias, uma vez que a perspectiva de análise do risco pode ser modificada, considerando os envolvidos com o problema, como explica Duarte Junior (2005: 7). Ao longo da pesquisa, constatou-se que, independente da tipologia empregada, a empresa deve incluir em sua gestão de riscos todas as dimensões que forem necessárias para subsidiar sua decisão. Isto porque os riscos não podem ser completamente eliminados, mas todos estão sujeitos a acompanhamento e controle (LEITE E CORREIA NETO, 2015).

#### **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

De acordo com levantamento realizado pela FEBRABAN há 119 instituições financeiras (entre públicas e privadas) associadas à entidade. Entre elas, estão os quatro maiores bancos brasileiros em total de ativos (Itaú, Banco do Brasil, Bradesco e Caixa Econômica Federal, respectivamente), em consonância à pesquisa do DIEESE publicada em junho de 2019. Partindo da premissa de que, quanto maior o volume de concessão de crédito, maior é a possibilidade de risco de perda, como o foco desta pesquisa é analisar o risco associado ao investimento (entendido como uma opção creditícia), estudar os quatro maiores bancos brasileiros observando esses critérios, denota adequada a seleção da amostra.

Quanto aos bancos digitais, foram identificadas todas as instituições financeiras registradas na ABFINTECHS – Associação Brasileira de *Fintechs* – em maio de 2019, publicados no Radar Fintechlab. No mapeamento, somente 2% das 604 empresas cadastradas atuam como bancos digitais: C6 Bank, Banco Modal, Banco Original, AgiBank, Banco Inter, Banco Maré, Banco Neon, BanQi, Banco BTG Pactual, Next, Nubank e Banco Sofisa Digital. Por esta razão todos os bancos digitais cadastrados, compuseram o universo amostral.

Nesta pesquisa, utilizou-se primordialmente os procedimentos observacional e comparativo. Do ponto de vista observacional, foram identificados o problema de pesquisa e os comportamentos dos bancos tradicionais (públicos e privados) e bancos digitais, inseridos no contexto da inovação e da gestão de riscos. Os tipos de riscos gerenciados pelas instituições foram mapeados em consulta aos relatórios trimestrais de gerenciamento de riscos publicados de 2015 ao 1º trimestre de 2019, nos *sites* das organizações.

O recorte temporal se justifica pelo período de maior investimento em tecnologia realizado por bancos brasileiros. A seleção dos Relatórios de Gerenciamento de Riscos foi motivada pela obrigatoriedade de sua apresentação, estabelecida no art. 22 da Circular nº 3.930/19 do Banco Central. Os demais documentos que compuseram o acervo bibliográfico foram obtidos a partir de consultas realizadas em *sites*, livros e artigos científicos disponíveis em revistas especializadas e relacionados aos temas: inovação no setor público, privado, bancos públicos e privados; gestão de riscos corporativos, riscos de investimento e empresas inovadoras (*startups* e *fintechs*).

O procedimento comparativo foi empregado a contar do registro das informações públicas disponibilizadas pelos bancos pesquisados e da identificação dos riscos corporativos que existem nos investimentos já realizados por eles, para analisar os pontos convergentes e aspectos comuns no cenário estudado. A partir do mapeamento dos critérios, foi possível classificar os riscos corporativos em consonância aos *frameworks* mais conhecidos no mercado, bem como compreender o comportamento decisório as instituições financeiras.

Consultando os sites das doze empresas listadas como bancos digitais na pesquisa do Radar Fintechlab (2019), somente cinco delas (C6 Bank, Banco Modal, Banco Original, AgiBank e Banco Inter) disponibilizaram relatórios de gerenciamento de riscos com estrutura semelhante aos bancos tradicionais e, por esta razão, tiveram seus relatórios analisados com os mesmos critérios. As instituições cujos relatórios não

foram localizados, tiveram suas análises de riscos baseadas nas informações disponíveis nos próprios *sites* e em outros veículos de comunicação.

Os dados obtidos no arcabouço documental foram categorizados para apuração das informações relacionadas diretamente com a pesquisa. A análise dos relatórios dos bancos tradicionais e digitais foram analisados, ano a ano, dentro dos seguintes parâmetros:

Categorias: identificação dos critérios de riscos que a instituição abordou nos relatórios disponibilizados;

Objetivo: conceituação do tipo de risco considerado em determinado critério e/ou descrição da situação que a instituição pretendia evitar/controlar/mitigar;

Métrica: forma de cálculo ou *framework* utilizado pela instituição para definição de metas e/ou verificação dos resultados atingidos;

Valor Referência: legislação, norma, regulamento ou metodologia que determinou o padrão para a referida categoria de risco;

Tratamento: ações de controle utilizados pela instituição no tratamento dos riscos identificados;

Observações: aspectos identificados nos relatórios, que pudessem ser relevantes para complementação da pesquisa.

Os relatórios de gerenciamento de riscos dos Bancos Maré, Neon, BanQi, BTG Pactual, Next, Nubank não foram encontrados e, por isso, os critérios mapeados foram: ano de fundação, quantidade de empregados no final do 1º trimestre de 2019, principais produtos/serviços e informações relevantes. O Banco Sofisa Digital foi excluído da pesquisa amostral porque não foram encontradas informações que pudessem enquadrá-lo em algum dos parâmetros pesquisados.

Ao fim da parametrização dos critérios, as informações foram consolidadas por instituição e, finalmente, foram comparadas entre elas. Foram discutidas, também, as características empregadas pelos bancos (tradicionais e digitais, públicos e privados) para avaliar os riscos corporativos em seus investimentos. Diante da análise qualitativa dos dados foi observado, principalmente, como se dá o gerenciamento dos riscos no segmento bancário e a observância às normas vigentes.

## **5. OS RISCOS CORPORATIVOS DOS BANCOS TRADICIONAIS E DIGITAIS NOS INVESTIMENTOS EM FINTECHS**

No cenário de riscos, as normas publicadas pelo Banco Central do Brasil vão desde a conceituação de atividades do setor até o detalhamento dos cálculos e metodologias para mensuração de atividades realizadas pelo segmento financeiro. Em observância ao art. 2º da Circular BACEN nº 3.678, de 31 de outubro de 2013, as informações mínimas que devem constar nos relatórios de gerenciamento de riscos das entidades que atuam no segmento financeiro brasileiro, são: os objetivos e políticas adotados por cada instituição; a estrutura, os processos e as estratégias empregadas; o processo de comunicação e formas de mensuração; a metodologia de avaliação de suficiência de capital; as formas de acompanhamento e mitigação dos riscos.

Constatou-se, na pesquisa, que os documentos apresentados pelos bancos tradicionais pesquisados (Banco do Brasil, Bradesco, CAIXA e Itaú) entre 2015 e 2019, atendem exatamente às exigências da Circular BACEN nº 3.678/2013. Foi possível identificar a presença de outros riscos não enumerados nas normas do Banco Central e que são comuns aos quatro relatórios: o Risco de Concentração, de Estratégia, Socioambiental, de Reputação e de Modelo. Alguns riscos específicos também foram informados, contudo, percebe-se que estão relacionados a atividades específicas da instituição informante, a exemplo do Risco País acompanhado pelo Itaú ou dos Instrumentos de Dívida Subordinada relatados pela CAIXA.

Uma vez que a identificação dos riscos permite o acompanhamento, a implementação de ações mitigadoras e a redução do efeito surpresa para os negócios da instituição, o surgimento do mesmo tipo de risco entre os quatro bancos tradicionais evidencia uma preocupação comum vinculada ao segmento e que tem relevância no seu monitoramento. “Risco para uma instituição financeira está no cerne da atividade bancária, ou seja, para o banco, risco compreende todo evento que tenha impacto no valor do capital da instituição, podendo ser esperado ou não esperado” (LIMA, F., 2018: 303).

A regulamentação do Banco Central brasileiro atua, também, nas métricas e itens mensuráveis relacionados aos riscos financeiros e, quando envolvem possibilidade de perdas, mesmo quando não regulados, os bancos brasileiros tradicionais elaboram métricas, políticas e procedimentos bem claros e objetivos. Todavia, quando há necessidade de aplicar o mesmo tratamento aos riscos não financeiros como os Riscos Operacionais, ainda que os bancos possuam alguma gestão como afirma Coimbra (2007), foi necessária a exigência normativa para que os bancos brasileiros adotassem ações de acompanhamento e mensuração. Ainda assim, constatou-se na análise dos

relatórios dos bancos pesquisados, a insuficiência de informações sobre métricas de controle e procedimentos para tratamento dos Riscos Operacionais (riscos não financeiros), diferentemente dos Riscos de Crédito, Mercado e Liquidez (riscos financeiros). Com efeito, os oito eventos que compõem Riscos Operacionais<sup>2</sup>, conforme a Resolução nº 4.557/2017 do Banco Central, já estavam normatizados desde a Resolução nº 3.380/2006, atualizada pela norma em referência. Entretanto, os riscos relativos terceirização de serviços e processos, infraestrutura e sistemas de TI só foram previstos na norma publicada em 2017 que possui, ao longo de seu art. 33, orientações mais específicas relacionadas ao modo de informá-los nos relatórios anuais. A figura a seguir ilustra as informações comuns apresentadas nos relatórios de gerenciamento de riscos apresentados pelos bancos tradicionais brasileiros, no período de 2015 ao 1º trimestre de 2019. A consolidação das informações proporcionaram o diagnóstico de aspectos relevantes sobre os riscos das instituições que compõem a amostra.

Figura 1. Itens Comuns Apresentados nos Relatórios de Gerenciamento de Riscos dos Bancos Tradicionais Brasileiros

---

<sup>2</sup> 1) fraudes internas e externas; 2) demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho; 3) práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços; 4) danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição; 5) aqueles que acarretem a interrupção das suas atividades; 6) falhas em sistemas de tecnologia da informação; 7) falhas na execução, cumprimento de prazos; e, 8) gerenciamento das suas atividades e o Risco Legal.

#### Risco de Crédito

- Crédito da Contraparte
- Concentração
- Aquisição, Venda ou Transferência de Ativos Financeiros
- Aquisição, Venda ou Transferência de Ativos de Securitização
- Risco de Subscrição

#### Risco de Mercado

- Carteira de Negociação - *Trading*
- Carteira Bancária - *Banking*
- Risco da Taxa de Juros - IRRBB
- Derivativos

#### Risco de Liquidez

- Liquidez de Curto Prazo (LCR)
- Liquidez de Longo Prazo (NSFR)

#### Risco de Estratégia

#### Risco Socioambiental

#### Risco de Reputação

#### Risco no Gerenciamento de Capital

#### Risco de Modelo

#### Risco Operacional

- Fraude Interna
- Fraude Externa
- Relacionamento com Fornecedores
- Risco Legal/ Regulatório/ *Compliance*
- Pessoas/ Retenção de Talentos
- Segurança da Informação/ Divulgação de Informações
- Cibernético/ Falhas em Sistemas de TI/ Interrupção das Atividades
- Gestão de Continuidade de Negócios/ Gestão de Crise

O Risco de Crédito entendido pelos bancos tradicionais brasileiros levam em consideração quatro aspectos: Fatores Internos (como o desempenho da carteira de clientes, taxa de retorno, níveis de inadimplência e capital econômico), Fatores Externos (taxas de juros, níveis de inadimplência do mercado, inflação e variações de consumo), perfil dos clientes de Pessoa Jurídica (situação econômico-financeira, capacidade de geração de caixa, grupo econômico a que pertence, perspectivas de atividade econômica para o setor) e perfil dos clientes de Pessoa Física (histórico de operações, probabilidade de inadimplência, perda estimada).

Estes fatores, associados a outros aspectos como o regime de alçadas vigentes, as condições de mercado, as perspectivas macroeconômicas, as mudanças nos mercados e nos produtos, os efeitos da concentração setorial e geográfica e a sustentabilidade ao negócio permitem estabelecer ações de resposta após dimensionamento dos impactos dos riscos identificados para as instituições bancárias.

Os Riscos de Crédito associados aos Riscos de Mercado primam pelo equilíbrio entre os investimentos e os objetivos de negócio, considerando o cenário político, econômico e mercadológico em que estão inseridos. Para o Conselho Monetário Nacional – CMN, fatores como taxas de juros, de câmbio, os preços das ações e dos *commodities* devem ser, obrigatoriamente, acompanhados pelas instituições financeiras. Adicionando-se a esses dois critérios, o Risco de Liquidez complementa a tríade do segmento de Risco Financeiro proposta por Lima, F (2018). Somam-se aos aspectos a serem considerados no dimensionamento dos riscos financeiros, o porte da instituição, sua relação com as demais organizações do mesmo segmento, a complexidade e a existência (ou não) de substitutos imediatos para suas atividades, interferem na graduação do impacto dos riscos para o ecossistema de atuação.

A análise dos cenários macroeconômicos e da indústria financeira indicam, também, os riscos que podem afetar diretamente a estratégia da organização. O estudo dos relatórios bancários demonstrou que o Risco de Estratégia é inversamente proporcional à qualidade das ferramentas de monitoramento e controle do Plano Estratégico da instituição e à capacidade de adequação do ambiente de negócio às mudanças necessárias. Para acompanhamento deste tipo de risco, as instituições pesquisadas utilizam a metodologia das Três Linhas de Defesa. Ainda considerando os fatores externos que podem trazer riscos às instituições, há o Risco Socioambiental.

O impacto deste risco pode ser analisado sob duas vertentes: a primeira sob o ponto de vista da corresponsabilidade, onde os produtos e serviços financiados pelos bancos produzem efeitos danosos ao meio ambiente ou a outros ecossistemas similares. A segunda, com a responsabilização direta, cujas ações podem comprometer a continuidade dos negócios da instituição e que possuem reflexo direto nas operações de crédito, provocam perdas operacionais, comprometem as atividades administrativas, colocam em risco a estratégia e a reputação da organização.

Os impactos dos riscos socioambientais podem ser percebidos nos processos de concessão e condução de empréstimos e financiamentos, no dimensionamento das perdas operacionais, no estabelecimento da estratégia corporativa, na gestão da marca entre outros. Além disso, esses processos subsidiam os indicadores para



acompanhamento dos riscos de Reputação, Modelo e para a avaliação de suficiência de capital relativo ao Risco de Gerenciamento de Capital.

Quanto ao Risco Operacional, os aspectos Legais, Regulatórios e de *Compliance* permitem que os bancos percebam a visão dos órgãos reguladores diante das ocorrências registradas nas ouvidorias externas, analisem a qualidade do processo de prevenção e combate à lavagem de dinheiro, conheçam a qualidade dos atendimentos aos clientes das instituições por meio das ferramentas de Serviço de Atendimento ao Cliente e das ouvidorias internas, bem como acompanhem as apurações de denúncias de corrupção. Insere-se ainda no Risco Operacional, as fragilidades que possam ocorrer nas instituições, ao utilizarem tecnologias na operação de produtos e serviços. Neste caso, os bancos podem sofrer ataques cibernéticos aos sistemas informatizados com o objetivo de roubar, alterar, publicar informações sigilosas ou destruir um alvo específico, por meio de acesso indevido a um sistema suscetível.

Voltando a análise para os bancos digitais, os achados revelam que estes possuem uma estrutura simplificada de gerenciamento de riscos, cumprindo os preceitos estabelecidos nos artigos 61 a 64, da Resolução nº 4.657/2018 do BACEN. Entretanto, cumpre destacar que o referido regulamento não determina as informações mínimas que devem ser publicados pelos bancos digitais em seus relatórios de riscos.

Os bancos Modal, C6 Bank, Original, AgiBank e Inter publicaram relatórios de gerenciamento de riscos semelhantes aos bancos tradicionais, tanto em estrutura quanto em periodicidade. Os documentos possuem itens em comum informações como: Risco de Crédito, de Mercado, de Liquidez, Operacional e Socioambiental. Contudo, ainda que as instituições se enquadrem como bancos digitais nas resoluções publicadas pelo Banco Central, todos, exceto o C6 Bank, são sustentados por instituições financeiras tradicionais.

Os relatórios apresentados por três instituições – Modal, Original e Inter – não possuem informações exclusivas dos bancos digitais, mas sim, da instituição financeira tradicional que os sustenta. Isto denota que o surgimento dos bancos digitais nestes casos, nasceram como uma segmentação do público atendido por estas instituições ou por uma estratégia de atuação em determinado nicho de mercado.

O AgiBank aborda a evolução migratória da atuação do banco do ambiente tradicional para o cenário digital em seus relatórios e, em 2019, afirma que o seu modelo de negócios foi reestruturado, tornando-se inovador e disruptivo, com infraestrutura escalável, enxuta, horizontal e com cultura de *startup*. Entretanto, as

informações sobre o gerenciamento de riscos continuam referenciando a estrutura antiga do banco. Os relatórios de gerenciamento de riscos do Banco Sofisa Digital não estavam publicados no site da instituição e, as demais instituições financeiras, não possuíam relatórios de gerenciamento de riscos.

Ao considerar apenas os relatórios de gerenciamento de riscos de bancos exclusivamente digitais, somente o documento apresentado pelo C6 Bank atende às condições. Cabe ressaltar que, a contar do surgimento do C6 Bank em 2018, apenas o relatório do 1º trimestre de 2019 foi disponibilizado e analisado neste trabalho. Portanto, para robustecer a pesquisa, optou-se por não desconsiderar os relatórios emitidos pelos bancos tradicionais que sustentam bancos digitais. Por esta razão, os relatórios dos bancos Modal, Original, Inter, AgiBank e C6 Bank foram mantidos na amostra e analisados com os mesmos parâmetros dos bancos puramente tradicionais, devido a assimetria entre as informações disponíveis.

De forma simplificada, mas, relevante, a estrutura dos relatórios de gerenciamento de riscos dos bancos digitais pode ser representada na figura abaixo.

Figura 2. Itens Comuns Apresentados nos Relatórios de Gerenciamento de Riscos dos Bancos Digitais Brasileiros



A análise dos critérios de risco apresentados pelos bancos digitais em seus relatórios, permitiram a constatação de comportamentos diferenciados dos bancos tradicionais. O Risco de Crédito, por exemplo, é mensurado a partir do perfil qualificado dos clientes de Pessoa Física, que compõem a carteira do banco. São utilizadas informações disponíveis em sites como Serasa, Sistema de Informação de Crédito e Central de Risco do BACEN. Para diminuir os riscos, as instituições utilizam garantias acessórias a cada operação (avalistas, hipoteca, alienação fiduciária ou cessão

fiduciária de direitos creditórios). Consideram também os limites de concentração em contrapartes, setores da economia e regiões geográficas, a capacidade de pagamento e a probabilidade de perda de cada cliente, dentre outros.

O Risco de Mercado procura estabelecer o controle das posições ocupadas pelas áreas operacionais da instituição, sejam ativas ou passivas, verificando os efeitos patrimoniais e a exposição da organização frente ao mercado concorrencial, pois as mudanças na estrutura a termo de taxa de juros podem afetar diretamente a receita da instituição e modificar o valor dos seus ativos e passivos. As ferramentas utilizadas para acompanhamento dos Riscos de Liquidez dos bancos digitais proporcionam a execução de ações corretivas tempestivas para manter a capacidade do banco digital em honrar suas obrigações, preservando a liquidez e compensando os déficits de fluxo de caixa que podem ocorrer em situações adversas. Estas ferramentas tecnológicas utilizam dados históricos das instituições para projeção de cenários, simulações e modelagens de ações, ao acompanhar os preços, cenários e condições mercadológicas vigentes.

De modo semelhante aos bancos tradicionais o Risco Socioambiental acompanhado pelos bancos digitais observam suas atuações diretas (decorrente das atividades internas da instituição, originadas dos relacionamentos mantidos com os funcionários e prestadores de serviços) e indiretas (em consequência das atividades fim, originadas do relacionamento com clientes). O C6 Bank merece um destaque ao dimensionar este risco. Em seu relatório, a instituição relaciona o Risco Socioambiental à perpetuidade do seu negócio, diferentemente de todas as organizações estudadas cujo enfoque está voltado para prejuízos causados ao meio ambiente (natureza).

Por fim, os bancos digitais também observam os Riscos Operacionais e, inserem em seus cálculos de perdas operacionais, os danos associados aos riscos de Mercado e de Crédito. Para sua mensuração, os bancos digitais utilizam escalas com medidas para probabilidade (frequência) e impacto (severidade), considerando as vulnerabilidades e as ameaças que combinadas, determinam o grau de exposição aos riscos. Os aspectos qualitativos estabelecem os níveis de exposição e recomendam os tipos de controle. Já os aspectos quantitativos definem os impactos (percepção das consequências do risco para o negócio) e a vulnerabilidade (fragilidade do processo em decorrência dos controles empregados) existentes na organização.

Comparando os tipos de riscos encontrados nos relatórios publicados pelos bancos tradicionais e pelos bancos digitais, os pontos em comum estão representados na figura a seguir.

Figura 3. Riscos Corporativos Comuns Existentes entre os Bancos Tradicionais e Bancos Digitais Brasileiros



Os relatórios de gerenciamento de riscos publicados pelos bancos digitais informam as condições e os critérios adotados para os riscos de Crédito, Exposição, Mercado, Carteira *Trading* e *Banking*, Liquidez, Socioambiental e Operacional que, também, compõem os relatórios publicados pelos bancos tradicionais. Porém, diferentemente dos bancos digitais, os bancos tradicionais informam em seus relatórios os riscos de Crédito da Contraparte, de Subscrição, de Concentração, de Aquisição, Venda e Transferência de Ativos e de Securitização.

A diferença entre os tipos de riscos considerados pelos bancos tradicionais e bancos digitais demonstram focos distintos quanto à estratégia para atuação. Enquanto os bancos digitais demonstram sua preocupação com a possibilidade de escassez/ausência de recursos financeiros, como consequência da redução na oferta de crédito por investidores por exemplo, os bancos tradicionais avaliam as consequências de uma escolha errada ao realizarem algum investimento.

Percebe-se ainda pela análise dos dados empíricos, que o gerenciamento de riscos promovido pelas organizações procuram, estritamente, atender às regulamentações impostas pelo Banco Central ao setor financeiro que, por sua vez, obedece às exigências internacionais sem as quais, não há relacionamento comercial entre os países. Para as instituições financeiras, o impacto de desobediência às normas do BACEN pode ser muito prejudicial. Dependendo da infração cometida, as penalidades vão de multa a interdição da entidade, com a proibição de atuar no segmento financeiro brasileiro e no exterior. Talvez este seja o motivo dos relatórios publicados transcreverem os regulamentos publicados em seu inteiro teor, utilizarem os cálculos de métricas exatamente como proposto nas normas e, não existirem explicações sobre como são encontradas as informações que não foram regulamentadas. A ausência de mensuração, o inadequado dimensionamento do impacto dos riscos e o descaso no acompanhamento dos riscos operacionais são três fatores que podem se tornar um grande complicador para os bancos.

O comportamento das instituições em aguardar a regulamentação do BACEN acerca das informações que devem compor seus relatórios, confrontam o princípio fundamental da gestão de riscos: identificar **antecipadamente** os pontos de fragilidade de modo que possam ser combatidos (ou aceitos) com o menor indicativo de prejuízo, em qualquer parte da estrutura organizacional, caso ocorram. Além disso, este cenário põe em xeque a efetividade do monitoramento dos indicadores documentados e apresentados ao BACEN, já que não é raro observar-se no noticiário veiculado pela mídia a ocorrência de situações de risco que “pegam de surpresa” grandes corporações. No meio de uma busca frenética pela vantagem competitiva e a manutenção da saúde financeira das instituições, desconhecer (ou negligenciar) os riscos tecnológicos expõe uma fragilidade significativa dos bancos.

Outro aspecto que vale destacar é a superficialidade das normas e regulamentos para as empresas inovadoras (ou ausência de normatizações, em certa medida), ao passo da rigidez a ser observada pelos bancos tradicionais quanto a uma extensa lista de regras e um vasto rol de consequências em caso de desobediência. Pode-se conjecturar a possibilidade de ampliação dos investimentos em *fintechs* por bancos tradicionais, caso existisse maior regulamentação das operações realizadas por empresas inovadoras, associadas a maior segurança sentida pelos investidores no direcionamento dos seus recursos financeiros, conseqüente de maiores controles exigidos pelos reguladores.

Do outro lado, a flexibilização das normas direcionadas aos bancos tradicionais poderia aumentar a oferta de crédito ou o investimento em empresas tecnológicas pelos bancos tradicionais, motivados por melhores condições para arriscar seus recursos em negócios incertos. A liberdade da escolha deve ser feita com cautela, já que o investimento em empresas tecnológicas que tem a incerteza como principal característica, podem causar diversos prejuízos financeiros caso o retorno esperado não se concretize ou, pode ainda, comprometer a imagem dos bancos com o vazamento de informações confidenciais da empresa ou de clientes. Sob todos esses aspectos percebe-se uma necessidade imediata de revisão dos regulamentos exigidos dos bancos tradicionais brasileiros como forma de incentivar a concessão de investimentos para as *fintechs*, seja por meio de incentivos fiscais, oferta de subsídios e/ou garantias, redução das taxas de juros dos empréstimos ou leis mais flexíveis. Enquanto a regulamentação não surge, os bancos não podem ficar de braços cruzados esperando as normas surgirem para, depois, obedecê-las. As instituições financeiras têm a oportunidade de compreender a vantagem competitiva que a avaliação de riscos pode trazer e utilizá-la favoravelmente como importante subsídio na tomada de decisão.

Mesmo com as diferentes perspectivas entre investidor e empreendedor, a comparação dos dados obtidos aliada à classificação empregada nesta pesquisa, demonstrou a existência de denominadores comuns sobre os riscos que as *fintechs* apresentam. Voltando-se para o foco deste estudo (investidores do segmento bancário brasileiro), os critérios comuns foram categorizados como sugerem Leite e Correia Neto (2015, *apud* Weill e Ross, 2006: 122) e representados na figura a seguir.

Figura 4. Critérios para Avaliação de Riscos Corporativos no Investimento em *Fintechs*



Neste entendimento, os Riscos Financeiros são associados aos investimentos e as perdas decorrentes das decisões, como explica Lima, F (2018). Estão vinculados nesta categoria, o Risco de Crédito que é o risco de perda associada ao não cumprimento das obrigações financeiras, e o Risco de Liquidez, que é a impossibilidade de honrar as obrigações correntes e futuras pactuadas, sem afetar as operações diárias.

Os Riscos Mercadológicos decorrem da incapacidade de o investimento proporcionar vantagem competitiva à instituição ou dos resultados obtidos serem aquém do desejado. Diferenciam-se dos Riscos Financeiros devido aos prejuízos monetários que estes últimos podem causar ou cujos resultados alcançados em termos remuneratórios sejam menores do que os projetados/esperados. A respeito do Risco Mercadológico, foram relacionados o Risco de Mercado (relativo ao grau de aceitabilidade do produto pelo mercado consumidor) e o Risco Socioambiental (potenciais danos, diretos ou indiretos, advindos dos produtos/serviços ofertados pela instituição ou agentes com quem se relaciona).

Já os Riscos Organizacionais, relacionam os aspectos internos e de estrutura organizacional das *fintechs* que podem comprometer o alcance dos objetivos estratégicos do investidor. Nesta categoria foram enquadrados o Risco Operacional (falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos que impactem na realização dos objetivos estratégicos), a Fraude

Externa (os desvios nas condutas éticas ou violações das leis cometidas pelas *fintechs*, que podem resultar em prejuízos financeiros, danos à reputação ou à imagem, litígios, ações regulatórias e/ou penalidades de qualquer natureza para o investidor), o Relacionamento com Fornecedores (falta de fornecimento ou baixa qualidade nos serviços prestados, bem como demais situações que podem afetar a condução dos negócios e o relacionamento com os clientes e, ainda, a incapacidade de atrair e/ou reter colaboradores-chave ou dependência das *fintechs* sob qualquer condição) e o Risco Legal/ Regulatório/ Compliance (descumprimento de leis, regulamentos, normas internas/ externas, códigos de conduta e diretrizes estabelecidas para o negócio e/ou nas atividades executadas pelas *fintechs*).

Quanto aos Riscos Técnicos os eventos que os compõem são aqueles cujo funcionamento anormal da tecnologia empregada pode impactar, direta ou indiretamente, nas atividades do investidor. Neste caso, o Risco Cibernético abrange o universo tecnológico e está relacionado, entre outros fatores, à possibilidade de ocorrerem problemas de infraestrutura, falhas em sistemas de Tecnologia da Informação (violações de segurança, limitação de espaço lógico, acessos indevidos etc.), publicação indevida de informações proprietárias ou dados sensíveis/confidenciais de qualquer natureza, que sejam fundamentais para o negócio do investidor.

Constatou-se, na pesquisa, a existência de mais critérios qualitativos do que quantitativos. Entretanto, foi possível identificar aspectos que permitem a quantificação e, conseqüentemente, a mensuração objetiva de cada risco pertencente a cada categoria. Ainda que a mensuração dos critérios qualitativos tendem a ser mais difícil dado o grau de subjetividade que o caracteriza, o modelo proposto permite utilizar técnicas de mercado, como o *Balanced Scorecard* (BSC) por exemplo, para o cálculo de cada fator. Para tanto, um provável caminho seria a adoção de uma escala avaliativa dos fatores que compõem cada tipo de risco, atribuindo um peso a cada grupo, de acordo com a relevância de cada categoria (Financeiro, Mercadológico, Organizacional e Técnico) para a instituição. Como resultado, a *fintech* analisada obteria um *score*, baseado nas suas características qualitativas, diferentemente das análises comumente empregadas no mercado que só consideram os aspectos financeiros e mercadológicos na avaliação de investimentos.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**



Neste artigo foram identificados os riscos corporativos que os bancos tradicionais (públicos e privados) e bancos digitais estão sujeitos ao investirem em *fintechs*. Para isso, foi realizada uma pesquisa documental junto aos relatórios de gerenciamento de riscos de 2015 a 2019, publicados nos *sites* quatro maiores bancos brasileiros em volume de ativos, realizada uma comparação com os documentos também publicados pelos bancos digitais informados no principal *hub* deste ecossistema e pelas demais empresas que disponibilizam produtos/serviços ao segmento financeiro.

Apesar da avaliação de riscos ser uma atividade inerente à sua natureza empresarial dos bancos, identificou-se neste estudo que os esforços destas instituições são mais concentrados nos riscos de crédito e de mercado, deixando para um segundo momento, a avaliação de riscos operacionais, corroborando com os achados da literatura (COIMBRA, 2007). Entretanto, os riscos operacionais quando materializados, tendem a ser tão danosos quanto os riscos financeiros e mercadológicos, ou até maiores do que estes.

Uma razão para essa segregação é a dificuldade na mensuração dos critérios que definem os riscos operacionais por serem, em sua grande maioria, relacionados aos aspectos qualitativos das instituições. A análise dos relatórios dos bancos pesquisados justifica esta percepção dada a insuficiência, ou inexistência, de informações sobre métricas de controle e procedimentos para tratamento dos Riscos Operacionais (riscos não financeiros), diferentemente dos Riscos de Crédito, Mercado e Liquidez (riscos financeiros).

Percebeu-se, também, que as informações publicadas pelas instituições sobre os riscos corporativos objetivam apenas cumprir as exigências dos órgãos reguladores brasileiros e internacionais, desviando-se do real ganho com o conhecimento prévio das ocorrências: evitar efeitos surpresas prejudiciais às instituições financeiras.

A categorização e a classificação dos riscos corporativos pesquisados puderam ser sintetizados conforme a Figura 4. O emprego do resultado encontrado pode promover ganhos para as instituições bancárias como a redução do grau de incerteza na escolha de investimentos em *fintechs*; o aumento da transparência aos critérios avaliados para selecionar ideias inovadoras; maior credibilidade nos recursos disponibilizados; a mensuração adequada dos impactos e do retorno esperado com os investimentos; o amadurecimento dos processos inovadores; a adoção de providências prévias mais assertivas e tempestivas para minimizar os prejuízos em caso de materialização de eventos de risco; a redução do valor provisionado para arcar com os

prejuízos em caso de ocorrência dos riscos operacionais e a consequente liberação desses valores para utilização em outras opções de investimento.

Muito embora este trabalho não tenha proposto uma metodologia para mensuração dos critérios e avaliação das formas de tratamento dos riscos identificados, assim como não adotou um *framework* para gestão dos riscos a fim de validar o modelo em alguma instituição, é perfeitamente possível intuir que as contribuições aqui elencadas são provocações que poderão contribuir e estimular pesquisas futuras.

## **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABFINTECHS – Associação Brasileira de *Fintechs*. *Catálogo Fintechs de A a Z. Ebook*. SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2018. Disponível em [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/cat%C3%A1logo\\_abfintechs\\_full4.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/cat%C3%A1logo_abfintechs_full4.pdf). Acesso em 27 abr. 2019.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. *NBR ISO 31000: Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes*. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

ABSTARTUPS – Associação Brasileira de *Startups*. *O Momento da Startup Brasileira e o Futuro do Ecossistema de Inovação. Ebook* disponível em: <http://ecossistemasdestartups.com.br/> Acesso em 28 abr. 2019.

ALENCAR, Antonio Juarez; SCHMITZ, Eber Assis. *Análise de Risco em Gerência de Projetos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

ARAUJO, Marcos Venicius Mourão de. *Investimento em Tecnologia nas Instituições Financeiras e a Influência das Fintechs*. 2018. Dissertação (Mestrado em Economia) – Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2018. Consulta em 10 nov. 2018.

BARBIERI, José Carlos (Org.); SIMANTOB, Moysés Alberto (Org.). *Organizações Inovadoras do Setor Financeiro. Teoria e Casos de Sucesso*. São Paulo: Saraiva, 2009. *Ebook Kindle*. Disponível em: <http://a.co/8JDgOID>.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. *Inteligência em Riscos: Gestão Integrada em Riscos Corporativos*. [livro eletrônico]. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Sicurezza, 2018.

CAVALCANTE, Pedro (Org.); CAMÕES, Marizaura (Org.). *Inovação no Setor Público: avanços e caminho a seguir no Brasil*. In: \_\_\_\_\_. *Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil - 2. ed* – Brasília: Enap/Ipea, 2017.

COIMBRA, Fábio. *Riscos Operacionais: Estrutura para gestão em bancos*. São Paulo: Saint Paul, 2007.

DELOITTE. *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2018*. Disponível em <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/financial-services/articles/pesquisa-deloitte-febraban-tecnologia-bancaria.html#>. Acesso em 27 abr. 2019.

DIEESE. *Desempenho dos Bancos em 2018 - Lucro dos cinco maiores bancos do país atinge R\$ 86 bilhões, com alta de 16% em relação a 2017*. 15ª ed. São Paulo: Departamento Intersindical de Estatística e Assuntos Econômicos – Rede Bancários, 2019. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2019/desempenhoDosBancos2018.html>. Acesso em 05 jul. 2019.

DUARTE JUNIOR, Antonio Marcos. *Gestão de Riscos para Fundos de Investimentos*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

FEBRABAN. *Como Fazer os Juros Serem mais Baixos no Brasil* – Uma proposta dos bancos ao governo, Congresso, Judiciário e à sociedade. São Paulo: FEBRABAN, 2018.

FERRARO, Rafael Ayala. *Análise Conceitual e Setorial das Fintechs na Área de Crédito (Peer-to-Peer Lending) e suas Perspectivas dentro do Sistema Financeiro Brasileiro*. 2018. Monografia (Graduação). Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal do ABC, São Bernardo do Campo, 2018. Acesso em 05 mai. 2019.

FREITAS, Tainá. *A Revolução das Fintechs Começou – e está só no início*. In: *A Revolução das Fintechs*. Ebook StartSe. Disponível em: [www.startse.com/noticia/startups/59039/revolucao-das-fintechs-comecou-e-esta-so-no-inicio](http://www.startse.com/noticia/startups/59039/revolucao-das-fintechs-comecou-e-esta-so-no-inicio). 2018. Acesso em 04 mar. 2019.

GITAHY, Yuri. *O que é startup?* Revista Exame. Editado por Daniela Moreira. São Paulo, 03 fev. 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 24 mar. 2018.

LEITE, Jaci Corrêa; CORREIA NETO, Jocildo Figueiredo. *Decisões de Investimento em Tecnologia da Informação: vencendo os desafios da avaliação de projetos de TI*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

LIMA, Fabiano Guasti. *Análise de Riscos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

LIMA, Luciana. *Como Criar uma Startup de Sucesso*. Revista Você S/A. São Paulo, n. 239, p. 26-41, abr. 2018.

MACHADO, Fabio Gimenez. *Investidor Anjo: uma Análise dos Critérios de Decisão de Investimento em Startups*. 2015. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-17112015-114041/pt-br.php>. Acesso em 22 jul. 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MAZZUCATO, Mariana. *O Estado Empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado*. [Tradução Elvira Serapicos]. 1. ed. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014. Ebook Kindle. Disponível em: <http://a.co/jbmulNK>.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. *Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público*. 1. reimpr. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

OCDE, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Manual de Oslo – Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação*. [Tradução: Flávia Gouveia]. 3. ed. FINEP, 1997. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264257252-fr.pdf?expires=1552245714&id=id&accname=guest&checksum=2E936C0E9BE15920F16425E2B9B259C5> . <https://ani.pt/manual-de-oslo-2018/> . Acesso em 10 mar.19

RADAR FINTECHLAB. *Pesquisa Radar Fintechlab 2019*. 8ª ed. Disponível em <https://fintechlab.com.br/index.php/2019/06/12/8a-edicao-do-radar-fintechlab-registra-mais-de-600-iniciativas/>. Acesso em 10 jun. 2019.

RIES, Eric. *A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem sucedidas*. [tradução Texto Editores] – Rio de Janeiro: LeYa, 2012.

ROLLI, Claudia. *A transformação das fintechs*. Revista CIAB FEBRABAN. São Paulo, n. 78, p. 6-19, nov./dez. 2018.

RONCARATTI, Luanna Sant’Anna. *Difusão e Inovação em Políticas Públicas no Brasil: uma análise comparativa dos programas de incentivos às startups*. 2018. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Instituto de Ciência Política, Universidade de Brasília, 2018. Consulta em 26 jan. 2018.

SILVA, Priscila Coelho da; BECKER, João Luiz. *Análise da Gestão de Riscos em Projetos de Sistemas de Informação*. 1. ed. São Paulo: Sicurezza, 2012.

TATTAM, David. *Um Breve Guia ao Risco Operacional*. São Paulo: Sicurezza, 2013.