

MAPEAMENTO DE ATRIBUTOS DO ECOSISTEMA DE FINTECHS BRASILEIRAS: PROPOSIÇÃO DE MODELO TEÓRICO ANALÍTICO

MAPPING OF ATTRIBUTES OF THE BRAZILIAN FINTECH ECOSYSTEM:
PROPOSAL OF THE THEORETICAL ANALYTICAL MODEL

Marcelo Espíndola

Mestre em Administração pela Faculdade Pedro Leopoldo (Pedro Leopoldo/Brasil).
Professor de Administração na Faculdade de Nova Serrana (Nova Serrana/Brasil).
E-mail: magenore@yahoo.com.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3852-6078>

Frederico Mafra

Doutor em Ciência da Informação pela Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (Belo Horizonte/Brasil). Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento na Universidade Federal de Minas Gerais (Belo Horizonte/Brasil).
E-mail: professorfrederico@yahoo.com.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1971-8069>

Adolfo Leoni de Araújo Guimarães

Mestre em Administração pelo Centro Universitário UNA (Belo Horizonte/Brasil).
E-mail: leoniodolfo@hotmail.com

Recebido em: 13 de novembro de 2022
Aprovado em: 3 de janeiro de 2023
Sistema de Avaliação: Double Blind Review
RGD | v. 20 | n. 1 | p. 150-175 | jan./jun. 2023
DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v20i1.3135>

RESUMO

Este trabalho propõe um modelo de mapeamento de atributos do ecossistema de “FinTechs” brasileiras, elaborado a partir (i) dos principais atributos que caracterizam o ecossistema no Brasil; ii) da percepção dos gestores sobre o ecossistema; e iii) da caracterização do ecossistema a partir da perspectiva de seus gestores. Foi realizada pesquisa descritiva exploratória, com abordagem sequencial quantitativa-qualitativa, junto ao universo de “FinTechs” representantes de 11 verticais de negócios B2C e/ou B2B, selecionados via amostragem não probabilística por acessibilidade e intencional por conveniência. Como aspectos de originalidade e valor, destacam-se a (i) relevância e atualidade do tema, considerando o contexto de inovação e transformação digital e seu desenvolvimento exponencial no mundo e no Brasil; (ii) aumento do interesse no tema, identificado a partir de pesquisa bibliométrica; (iii) oportunidade de áreas como Administração, Ciência da Informação e outras multidisciplinares se envolverem com pesquisas nesta temática, além da Ciência da Computação. Cumpriu-se o objetivo geral com a proposição do modelo de mapeamento de atributos do ecossistema de “FinTechs” brasileiras, a ser utilizado pelas empresas como parâmetro comparativo e *benchmarking* do setor, contribuição até então inexistente neste contexto.

Palavras-chave: Inovação. Startups. Fintechs. Ecossistema de FinTechs. Atributos de um Ecossistema.

ABSTRACT

This work proposes a model for mapping ecosystem attributes of Brazilian “FinTechs”, based on (i) the main attributes that characterize the ecosystem in Brazil, ii) the perception of managers about the ecosystem and iii) the characterization of the ecosystem a from the perspective of their managers. A descriptive exploratory research was carried out, with a sequential quantitative-qualitative approach, with the universe of “FinTechs” representing 11 verticals of B2C and/or B2B businesses, selected via non-probabilistic sampling for accessibility and intentional sampling for convenience. As aspects of originality and value, the (i) relevance and topicality of the topic stand out, considering the context of innovation and digital transformation and its exponential development in the world and in Brazil, (ii) increased interest in the topic, identified from bibliometric research, (iii) opportunity for areas such as Administration, Information Science and other multidisciplinary areas to get involved in research on this topic, in addition to Computer Science. The general objective was fulfilled with the proposition of a model for mapping the attributes of the Brazilian “FinTechs” ecosystem, to be used by companies as a comparative parameter and benchmarking in the sector, a contribution that did not exist until then in this context.

Keywords: Innovation. Startups. Fintechs. FinTechs Ecosystem. Attributes of an Ecosystem.

1 INTRODUÇÃO

A partir da crise financeira de 2008, grandes instituições financeiras deixaram mais evidentes lacunas na prestação de seus serviços tanto para consumidores finais (B2C) quanto para empresas (B2B) (CHEN, 2018). O crescimento das “FinTechs” se deu a partir destas lacunas, aumentando a competição e cooperando com a evolução do mercado financeiro (CHEN, 2018; SEBRAE; ABFINTECHS, 2019), via surgimento de novas tecnologias e novos serviços (GOMBER *et al.*, 2018). Oriundas da transformação digital e da Indústria 4.0 (SALKIN *et al.*, 2018), as ‘Fintechs’ focam na inteligência e comunicação de sistemas, incluindo interação entre máquinas e destas com humanos, estando presentes em mais de 60 países e mais de 2.500 empresas em 16 verticais de atuação (VENTURE SCANNER, 2019a). Trata-se de um exemplo de destruição criativa (SCHUMPETER, 1951) e inovação sistêmica (WONGLIMPIYARAT, 2017), digna de confiança por seu público alvo (STEWART; JÜRJENS, 2018). No Brasil, as “FinTechs” surgiram de forma mais destacada a partir de 2014, com 93% destas localizadas no Sudeste e Sul do país.

A realização deste estudo se justifica pela relevância e atualidade do tema, considerando o contexto de inovação e transformação digital e seu desenvolvimento exponencial no mundo e no Brasil. Identificase aumento do interesse no tema, a partir de pesquisa bibliométrica realizada em plataformas acadêmicas, cujo resultado, comparativamente ao volume de publicações sobre o contexto financeiro nestas bases, ainda é baixo. O tema “FinTech” no Brasil é ainda mais incipiente, reforçando a importância de analisar as características desse ecossistema sob a perspectiva de seus gestores. A área de Ciência da Computação está mais envolvida em tais discussões, o que pode ser também considerada uma oportunidade para pesquisadores da Administração, Ciência da Informação e áreas multidisciplinares.

Diante do exposto, o objetivo principal desse trabalho foi propor um modelo de mapeamento de atributos do ecossistema de “FinTechs” brasileiras, a ser utilizado como parâmetro comparativo e *benchmarking* do setor. Para tanto, alguns objetivos específicos foram buscados: i) identificar os principais atributos que caracterizam o ecossistema das “FinTechs” no Brasil; ii) verificar a percepção dos gestores sobre o ecossistema no qual estão inseridos; iii) analisar como se caracteriza o ecossistema sob a perspectiva de seus gestores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A inovação tem seu princípio epistemológico na destruição criativa (SCHUMPETER, 1951) e se apresenta como impulsionadora do crescimento econômico, geração de valor e vantagem competitiva para as organizações, setores e regiões (TIGRE, 2006), a partir de um processo multiestágio de transformação

evolutiva de ideias em produtos, serviços, métodos, tecnologias e modelos (MAFRA PEREIRA *et al.*, 2019), necessariamente gerenciada (TIDD *et al.*, 2008; BAREGHEH *et al.*, 2009), com base em novos valores (CHRISTENSEN, 1997; SIGUAW *et al.*, 2006; TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2011; BESSANT *et al.*, 2011; TERRA, 2012; WAENGERTNER, 2018), formatos (CHESBROUGH, 2012) e dimensões (TIDD; BESSANT, 2015; KEEKEY *et al.*, 2015; ALVARENGA NETO, 2018).

Uma das formas de se verificar como a inovação está sendo difundida é a partir de modelos de gestão e avaliação. Numa análise histórica já apontada por Rothwell (1992), percebe-se uma evolução de modelos lineares (com foco na inovação tecnológica e de mercado) para modelos interativos (acrescidos da percepção da inovação como um processo contínuo integrando relações e reações customizadas em rede). Tem-se, portanto, como modelos representativos deste último tipo e destacados por Mafra Pereira *et al.* (2019): o “Modelo de Inovação Avançada de Alto Desempenho” (JONASH; SOMMERLATTE, 2001), o “Modelo de Interações em Cadeia” (CARAÇA *et al.*, 2006), o “Radar da Inovação” (SAWHNEY *et al.*, 2006), o “Octógono da Inovação” (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009); o “Modelo A-F” (DE BES; KOTLER, 2011), o “Modelo das 10 Dimensões da Gestão da Inovação” (TERRA, 2012), o “Modelo Integrado de Gestão da Inovação” (STEFANOVITZ; NAGANO, 2013), o modelo de “Auditoria de Inovação” (TIDD; BESSANT, 2015), os “6 Princípios da Inovação Radical” (WAENGERTNER, 2018) e o “Modelo de Inovação Estratégica” (ALVARENGA NETO, 2018).

A utilização de dados para geração da inovação já ocorre desde sua relação com P&D, evoluindo com o *big data* para otimização dos processos, posicionamento estratégico e tomadas de decisões (DEL VECCHIO *et al.*, 2018). A partir dela, é possível gerar eficiência e otimizar processos de forma assertiva, fazendo com que empresas criem condições para novas predições, descubram novos comportamentos, mapeiem suas atividades, dentre outras oportunidades garimpadas a partir dos dados (ROGERS, 2017). Um dos setores imersos na inovação sempre foi o de Tecnologia da Informação – TI, que lidera a transformação digital em diversas instituições, fazendo com que a cultura de tecnologia seja difundida. Esse tema remete ao início do processo digital, nos anos de 1990 a 2000, com a digitalização e popularização da Internet e, posteriormente, o nascimento da era de dispositivos inteligentes e o crescimento das redes sociais, nos anos de 2000 a 2015 (SCHALLMO; WILLIAMS, 2018). Berman (2012) aponta que o crescimento dos dispositivos inteligentes se complementou com a popularização e disseminação dos celulares mais robustos e conectados, fazendo com que a tecnologia *mobile* tivesse grande impacto nos hábitos de toda a sociedade, via aumento das interações entre os consumidores e destes com as organizações. Para Weiss (2019), essa evolução é considerada como a mais profunda sob a ótica de transformações sociais e tecnológicas, pois gera impactos significativos em toda a sociedade e, neste contexto, cada vez mais processos são evoluídos e automatizados visando otimização e eficiência para todos, com impactos para

toda a cadeia de produção e áreas organizacionais, de maneira exponencial (MATT *et al.*, 2015; BOUNFOUR, 2016; REINARTZ *et al.*, 2019).

Para Rogers (2017), o conceito de Transformação Digital contempla cinco domínios que devem ser integrados à cultura da empresa, servindo como direcionadores de como a empresa deve agir no mercado: (i) "Clientes", presentes não só no marketing e propaganda, mas na construção do produto e/ou serviço; (ii) "Competição", que não deve impedir a cooperação entre empresas, com o mercado evoluindo em sincronia para que haja mais integração entre instituições, tecnologias e empresas, expandindo a rede de conhecimento de cada participante; (iii) "Dados", gerados pelos clientes e que devem ser armazenados e analisados para gerar *insights*, oportunidades de melhorias e mudanças nos processos e projetos; (iv) "Inovação" tomada como processo, dedicada ao produto final, implementando uma nova abordagem relacionada a experimentos e protótipos viáveis e custos reduzidos; (v) "Valor" entregue aos clientes, gerando diferenciação no mercado para seu produto e/ou serviço. Este último domínio ainda é fortemente destacado a partir dos estudos de Severo Lima e Brambilla (2022).

A Indústria 4.0 é um dos impactos gerados pela Transformação Digital, trazendo para a indústria "tradicional" 3.0 a mecanização, automatização e digitalização dos processos (SALKIN *et al.*, 2018). A evolução do modelo de percepção do marketing também é uma das mudanças geradas – denominado "Marketing 4.0", atuando sob a perspectiva da jornada do consumidor como centro do processo, diferentemente de focar apenas no produto e considerando a sociedade conectada e em rede (KOTLER *et al.*, 2017; BROCK, 2018; SHETH; KOTLER, 2019). Com o crescimento das "FinTechs", pode-se identificar necessidades dos consumidores por serviços mais dinâmicos e com qualidades superiores às até então ofertadas, caracterizando uma lacuna, uma "diferença entre as expectativas e as percepções dos clientes" (ZEITHAML *et al.*, 2014).

Em 1472 foi estabelecido o 1º banco e outras empresas que constituíram o setor financeiro no mundo (ALT *et al.*, 2018) e, séculos após (1866), foi traçado o 1º cabo transatlântico pela Atlantic Telegraph Company – ATC – entre América do Norte e Europa, outro marco para o setor financeiro, com início da globalização via tecnologias analógicas (ARNER *et al.*, 2015; NICOLETTI, 2017). Arner *et al.* (2015) consideram 1866 como o início da era das "FinTechs", pelo encontro do setor financeiro com tecnologias a favor da melhoria da eficiência dos serviços, denominando-a "era das FinTechs 1.0". Vários acontecimentos marcam este período, entre os anos de 1866 e 1987: i) implantação do cabo transatlântico pela ATC (já mencionado); ii) 2 grandes Guerras Mundiais, que iniciaram a corrida por tecnologias melhores e mais eficientes para e pelos países; iii) inovações tecnológicas, como a inclusão dos cheques, em 1945, e o primeiro cartão de crédito do BankAmericard, em 1958; iv) banco eletrônico, em 1971; v) disponibilização dos primeiros cartões de débito para clientes (PUSCHMANN, 2017; ASHTA; BIOT-PAQUEROT, 2018). O ano de 1987

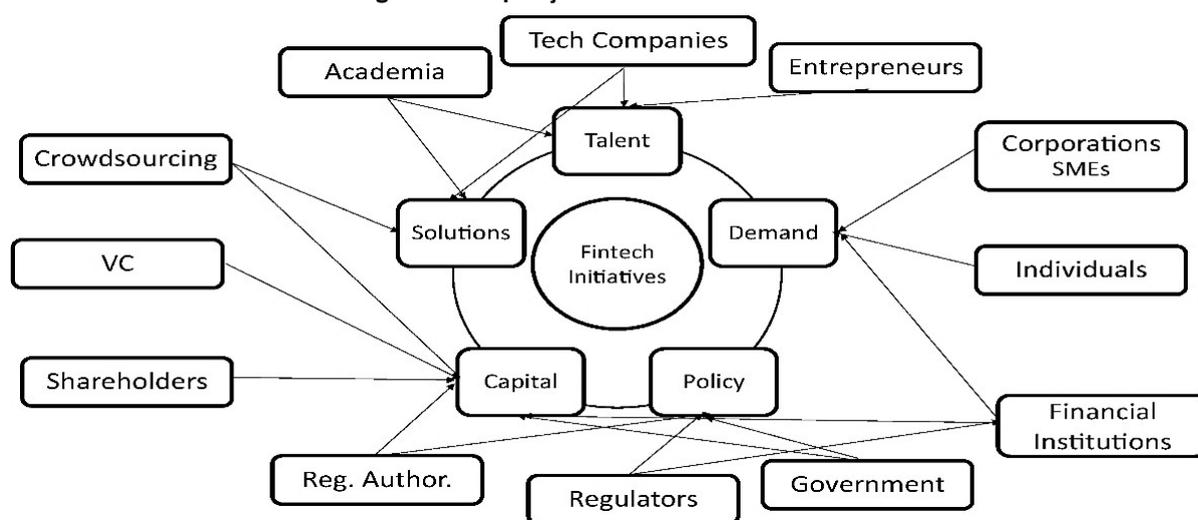
marca a transição para a era 2.0, com o “*e-Finance*” (GOMBER *et al.*, 2017), tendo o foco organizacional nos processos de *back-office*, via canais com consumidores e integração parcial dos sistemas internos. Conciliando a perspectiva de Arner *et al.* (2015) e Kitao (2018), percebe-se o movimento da globalização e abertura da informação, além da presença incontestável da atuação da tecnologia no setor.

A Fase 3 (ALT; PUSHMANN, 2016) reflete o cenário estratégico das organizações via multicanal com consumidores, com foco organizacional nos processos do *front-office*, além da integração dos sistemas internos. Na década de 1990, iniciaram-se os pagamentos “pessoa para pessoa” (*peer-to-peer* – P2P), sem autorizações dos bancos (MAI *et al.*, 2018). Nos anos 2000, iniciam-se os primeiros pagamentos *mobiles*, a computação em nuvem e os financiamentos coletivos – *crowdfunding* (ASHTA; BIOT-PAQUEROT, 2018; CAI, 2018), sendo os aplicativos *web* característicos desse momento (KITAO, 2018). Para Arner *et al.* (2015) e Gomber *et al.* (2018), a crise econômica mundial de 2008 fez com que o mercado se retraísse, permitindo a entrada de novas empresas, também caracterizando este momento como “FinTechs 3.0”. Outro fato marcante foi o surgimento das criptomoedas e *blockchain*, se concretizando em 2009 com o *Bitcoin*, primeira moeda digital (ALT; PUSCHMANN, 2016).

No início da década de 2010 inicia-se a fase das “FinTechs 4.0”, com a digitalização dos serviços financeiros e implementação de análise de dados mais refinada com foco em *big data* (ALT; PUSCHMANN, 2016; ASHTA; BIOT-PAQUEROT, 2018). O foco das estratégias organizacionais passou a ser os canais cruzados de interação com clientes, tendo processos realizados a partir de um provedor e com integração de sistemas de provedor de serviços financeiros externos, além dos internos. Iniciou-se o processo de renovação do setor financeiro e o surgimento de diversas *startups*, com intuito de remodelar serviços e produtos prestados aos canais (ARNER *et al.*, 2015). Finalmente, Alt e Puschmann (2016) projetam que a partir de 2020 já se inicia a Fase 5 de evolução do setor, na qual consumidores estarão em canais híbridos, o foco das organizações será nos processos dos clientes e não mais nos processos internos e a integração de sistemas ocorrerá com outros serviços, não necessariamente do setor financeiro. Nicoletti (2018) confirma essa trajetória evolutiva a partir do paralelo com a Revolução Industrial 4.0, com o setor financeiro caminhando para essa transição via testes de *Open Banking*. Outro fator de evolução é o rápido desenvolvimento de ciclos de inovação e customização de produtos e vendas segundo a demanda dos consumidores, gerando descentralização das grandes empresas e sustentabilidade. Apesar de todo desenvolvimento apresentado, ainda se questiona se as “FinTechs” estão evoluindo ou revolucionando o setor. Para Blakstad e Allen (2018), a evolução já ocorreu, e o que ocorre atualmente é uma revolução no cenário.

A partir de levantamento da Ernst e Young, em 2016, sobre o ecossistema das “FinTechs” no cenário global, Nicoletti (2017) adaptou-o para um mais completo e de rápido entendimento, atualizado posteriormente com o *FinTech Ecosystem Playbook* (EY; SFA, 2018).

Figura 1 – Proposição do Ecossistema das Fintechs



Fonte: Nicoletti (2017)

O ecossistema sugerido por Nicoletti (2017) apresenta os seguintes atributos: 1) “Talento”: disponibilidade de serviços tecnológicos, financeiros e talentos para a organização; 2) “Demanda”: dos clientes, empresas e instituições financeiras; 3) “Ambiente político”: influência das políticas governamentais, regulamentações e impostos; 4) “Capital”: recursos financeiros disponíveis para as “FinTechs” e iniciativas internas; 5) “Soluções”: disponibilidade de novas tecnologias, produtos, serviços e processos. Nicoletti (2017) também sugere a influência de *stakeholders* em cada elemento do ecossistema, influência esta sustentada também por Carlos e Morais (2021). O “Talento” depende do desenvolvimento e aperfeiçoamento de colaboradores, principalmente via universidades e outras instituições de ensino, da preparação por instituições financeiras, de tecnologia e de empresários que operam seus negócios em setores com alto nível de correlação com a tecnologia financeira. A “Demanda” é a relação entre os clientes, instituições financeiras, corporações e o governo. O “Ambiente político” refere-se ao impacto gerado por incentivos fiscais, programas governamentais e regulamentações realizadas no setor financeiro. O “Capital” possui categorias como (i) investidores anjos, que investem em *startups* na fase inicial, (ii) investidores de capital de risco (*Venture Capital – VC*), que financiam e fomentam o crescimento da organização, e (iii) investidores em oferta pública inicial (*Initial Public Offering – IPO*). O atributo “Soluções” depende do setor de tecnologia juntamente com o meio acadêmico e de possíveis *crowdsourcing*. O mercado financeiro

também pode ser dividido em grandes categorias de prestação de serviços: (1) serviços de pessoa para pessoa (P2P); (2) empresas para pessoas (B2P); (3) pessoas para empresas (P2B); e (4) empresas para empresas (B2B) (NICOLETTI, 2017). O trabalho de dados nesses cenários é fundamental, principalmente para entender com profundidade cada uma das categorias, que apesar de próximas, podem alterar a atuação e o posicionamento da empresa de acordo com o cenário (CAI, 2018).

Segundo o Venture Scanner (2019a), existem 16 vertentes de "FinTechs" em 61 países, 2.700 organizações movimentando mais de U\$ 155 bilhões e mais de 4.000 investidores. O VentureScanner (2019b) classifica em grau de inovação as categorias de "FinTechs": 1) *Pioneers*, 2) *Disruptors*, 3) *Established*, e 4) *Heavyweights*. Nos "Pioneiros", o perfil é de *startups* recém-chegadas no mercado, com equipe enxuta e ações limitadas. Os produtos ofertados estão em fases experimentais, com limitações e necessidade de ajustes para o mercado. Elas tendem a fazer parcerias com outras organizações, já que estão procurando oportunidades para se lançarem no mercado, apoio financeiro ou mesmo um canal de vendas. Nos "Disruptivos", as "FinTechs" estão se expandindo com alto potencial para crescimento, além de possuírem produto já ajustado ao mercado e bases de clientes. Como "Estáveis" estão "FinTechs" mais maduras que conseguem mais oportunidades de trabalhar sinergicamente com o mercado atual ou de entrarem em novos mercados. Já possuem estabilidade financeira, podendo investir em P&D de novos negócios e estratégias de mercado. Os "Pesos Pesados" representam "FinTechs" em estágios avançados, com equipe grande e crescente. Seus modelos de negócios e produtos já foram testados e validados, possuindo forte relacionamento com consumidores e operando de forma lucrativa. Outras empresas as enxergam como parceiras para crescimento e desenvolvimento empresarial, via entrada em novos negócios estratégicos.

Com base nessa classificação, a Venture Scanner (2019b) considera a maioria das categorias de "FinTechs" do 1º tipo ("Pioneiros") (*Crowdfunding, Equity Financing, Retail Investing, Digital Banking, Personal Finance, SMB Tools, Institucional Investing, POS Payments, Research and Data e International Transfer*). Entre "Pioneiros" e "Disruptivos" encontra-se a de *Business Lending*. Como "Disruptivos", encontram-se as relacionadas à *Consumer Lending e Consumer Payments*. Como "Estáveis" estão as de *Transaction Security e Banking Infrastructure* e como "Pesos Pesados" a de *Payments Backend*.

Em pesquisa com 224 "FinTechs" Brasileiras (PWC; ABFINTECHS, 2018), cerca de 93% destas estavam nas regiões Sudeste e Sul, sendo São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais os Estados com maior destaque. Outro estudo, do SEBRAE & ABFintechs (2019), mapeou 188 "FinTechs", caracterizando o Brasil como o maior ecossistema de "FinTechs" da América Latina. Segundo Distrito (2019), no Brasil cerca de 1,5% das "FinTechs" surgiram antes de 2000, 11,9% de 2000 a 2010 e 86,6% de 2010 a 2018. Neste relatório, o cenário brasileiro de "FinTechs" saiu de 56 empresas (agosto de 2015) para 550 (maio de 2019). Esse crescimento trouxe também a expansão da atuação das "FinTechs" para outras regiões do país, além de

Sul e Sudeste. Cerca de 50,1% das “FinTechs” possuíam faturamento presumido entre R\$ 360 mil e R\$ 5 milhões, e mais da metade se concentrava em serviços B2B, representando 54,4%.

Em julho de 2019, foi realizado outro levantamento pelo FinTechLab (2019), representado no Radar FinTechLab Brasil, que identificou 529 “FinTechs” no país, distribuídas em 12 vertentes, sendo as de maior representatividade as de pagamentos, empréstimos e gestão financeira, que juntas somavam 64% do mercado. Este estudo aponta outros atores, além das “FinTechs”, que fazem parte do ecossistema, como aceleradoras (13 instituições à época), atores regulamentadores, como a Comissão de Valores Mobiliários – CVM –, Banco Central do Brasil e Superintendência de Seguros Privados – SUSEP –, a RTM e a B3 – Bolsa de Valores do Brasil –, 13 *hubs*, 46 investidores, bandeiras como Mastercard, Visa e Elo, BigTechs como ApplePay, SamsungPay e AndroidPay e, por fim, associações como ABFinTechs, ABCD – Associação Brasileira de Crédito Digital –, ABIPAG – Associação Brasileira de Instituições de Pagamentos –, e Equity – Associação Brasileira de Equity Crowdfunding. Por último, dados disponíveis na plataforma StartupBase (2019) mostram representatividade da área em comparação com as demais *startups*, sendo a segunda entre as três com mais empresas dedicadas. A plataforma apresentava, à época, a presença de 509 “FinTechs” no Brasil, sendo 72% localizadas nas regiões Sudeste e Sul, com maior representatividade em São Paulo (39%), Minas Gerais (10%) e Rio Grande do Sul (7%). Dentre as cidades com maior representatividade, todas eram do Sudeste: São Paulo (33%), Belo Horizonte (7%) e Rio de Janeiro (6%).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos fins, este estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritiva exploratória (VERGARA, 2000; GIL, 2008), com vistas a pontuar características determinantes das “FinTechs” brasileiras e seu ecossistema, permitindo analisar a relação entre essas *startups* e seus *stakeholders* conforme modelo de avaliação proposto. Foi realizada abordagem sequencial quantitativa e qualitativa (MARTINELLI, 1994; CRESWELL, 2010). Num primeiro momento, a pesquisa quantitativa (OLIVEIRA, 2004) teve objetivo de identificar os principais atributos que caracterizam o ecossistema das “FinTechs” no Brasil, sob a percepção dos seus gestores.

Num segundo momento, a pesquisa qualitativa (MARKONI; LAKATOS, 2011), via entrevistas individuais em profundidade com alguns gestores, teve objetivo de discutir os resultados da etapa quantitativa, buscando não só validação dos dados coletados, mas explicações e justificativas para eles. O universo da etapa quantitativa contemplou 188 “FinTechs” mapeadas pelo SEBRAE & ABFintechs (2019), divididas em 11 verticais que atendem negócios B2C (*Business to Consumer*), B2B (*Business to Business*) ou ambos: i) Bancos Digitais (17); ii) Câmbio (3); iii) Créditos, Financiamentos e Negociação de Dívidas (64); iv)

Crowdfunding (10); v) Eficiência Financeira (56); vi) Gestão de Investimentos (29); vii) Gestão Financeira (51); viii) Meios de Pagamento (70); ix) Moedas Digitais e *Blockchain* (16); x) Seguros (10); e xi) Outros (31).

A técnica de amostragem foi não probabilística por acessibilidade (MALHOTRA, 2008). Para a pesquisa qualitativa utilizou-se da amostragem não probabilística intencional por conveniência (MAROTTI *et al.*, 2008), cujos elementos foram escolhidos intencionalmente, mas que representavam o universo em questão (MARCONI; LAKATOS, 2011). Na fase quantitativa foi disponibilizado questionário estruturado (CERVO; BERVIAN, 2009; MARKONI; LAKATOS, 2011) via *link* do *Microsoft Forms*®, sendo todas as “FinTechs” identificadas pelo SEBRAE & ABFinTechs (2019) contactadas. Na fase qualitativa foram realizadas entrevistas via aplicação de roteiro semiestruturado (MARKONI; LAKATOS, 2011), por meios interativos de comunicação de *web conference* (*Skype*®, *WhatsApp*®, *Appear.in*®), sendo gravadas para posterior análise.

Os itens de avaliação foram fundamentados a partir das propostas de Nicoletti (2017, 2018) e dos relatórios criados pela EY & SFA (2018) e Distrito (2019). Para análise dos dados da pesquisa quantitativa foi utilizada técnica de estatística descritiva (FREUND; SIMON, 2000; PINHEIRO *et al.*, 2009). Para análise dos dados da pesquisa qualitativa, foi utilizado método de análise de conteúdo (BARDIN, 2011; CAMARA, 2013).

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para garantir a participação dos gestores de cada “FinTech”, foi inserida pergunta filtro sobre o cargo/perfil, sendo possível coletar 17 respostas (9% do universo, após várias tentativas de contato com um maior número de gestores). Assim, os resultados não foram analisados com base em confiabilidade estatística. Entretanto, ressalta-se que a amostra obtida possibilitou levantar percepções em todas as 11 verticais de negócios definidas pelo SEBRAE e ABFinTechs (2019).

4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA

A pesquisa abarcou em proporções similares a distribuição existente no mercado, segundo o SEBRAE e ABFinTechs (2019). Oito *startups* se identificaram com foco em B2B, cinco em B2C e quatro em B2B2C. A representatividade por regiões do país também foi próxima à indicada pelo SEBRAE e ABFinTechs (2019), com concentração na região Sudeste (69%), seguida das regiões Sul (25%) e Nordeste (6%). Dentre as “FinTechs” entrevistadas, 15 possuem de 1 a 50 colaboradores (sendo quatro com 1 a 5 colaboradores, seis com 6 a 20, e cinco com 21 a 50). Uma “FinTech” possui de 51 a 100 colaboradores e outra de 101 a

500 colaboradores. A amostra demonstra que estas *startups* possuem equipes enxutas, permitindo que os colaboradores tenham contato com diversas áreas além daquela na qual atuam.

Os atributos "Ambiente Político", "Capital", "Demandas", "Soluções" e "Talentos" foram apresentados aos entrevistados para que os classificassem em ordem de influência. Identificou-se como mais importante as "Demandas" (56,3% o citaram em 1º lugar, e 18,8% em 2º). Em seguida, a ordem de influência foi: "Talentos", "Soluções", "Capital" e "Ambiente Político". Este último foi assim considerado por 62,5% dos entrevistados e como penúltimo item por 31,3%.

Utilizando-se como referência de cálculo a metodologia do NPS® (*Net Promoter Score*), em que são considerados os valores de 1 a 6 como "detratores", 7 e 8 como "neutros" e 9 e 10 como "promotores", foi proposta uma análise dos itens componentes do ecossistema das "FinTechs", a partir de uma escala variando de "-1" a "+1". Nessa, quanto mais próximo de "-1", menor o grau de influência desse em comparação aos demais e quanto mais próximo a "+1", maior o grau e a representatividade do item. Para se chegar nesta pontuação, considerou-se os dois primeiros e dois últimos lugares e, a partir disso, somadas as porcentagens do primeiro com o segundo e do último com o penúltimo. Após, subtraiu-se da soma dos primeiros lugares a soma dos últimos lugares, sendo o resultado dividido por 100 para gerar a pontuação de "-1" a "+1". Como exemplo, o atributo "Demandas" obteve o seguinte comportamento de cálculo: (1º) 56,2%; (2º) 18,8%; (3º) 18,8%; (4º) 6,2% e (5º) 0,0%. Desconsiderando a avaliação neutra, o cálculo para a pontuação do atributo foi: $(56,2+18,8) - (6,2+0,0) = 68,80/100 = +0,688$. Da mesma forma, foram realizados cálculos para cada atributo, chegando-se ao seguinte resultado: (i) "Demandas": +0,688; (ii) "Talentos": +0,314; (iii) "Soluções": +0,125; (iv) "Capital": -0,188; (v) "Ambiente político": -0,938. Essa pontuação não permite inferir se a influência exercida por determinado item é necessariamente negativa ou positiva; serve para comparar, de maneira relativa, do mais para o menos influente.

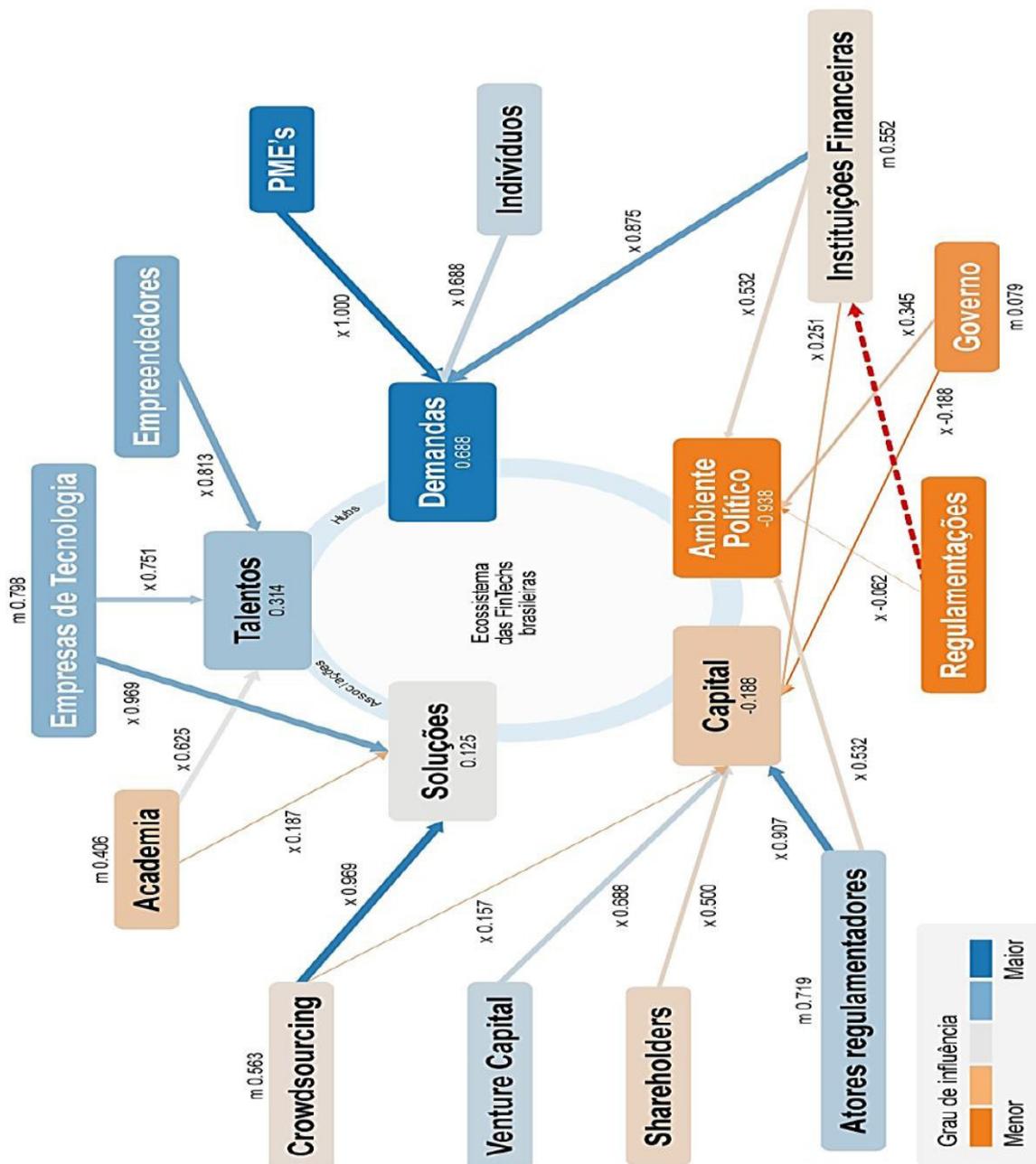
Figura 2 – Influência relativa dos atributos para as Fintechs



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

A partir da estrutura de categorias do questionário, foram feitas duas afirmativas sobre cada subcategoria que integra os pilares do ecossistema. Para a avaliação dos itens, foi utilizada escala Likert de 5 pontos, sendo “1” o grau de menor influência e “5” o de maior influência, navisão dos entrevistados. Assim como feito para a análise dos atributos, foi calculada a média decada subcategoria para identificar o impacto deste item em cada dimensão. Por fim, calculou-se a média geral de cada subcategoria para verificar como elas se comportam diante das demais subcategorias. Assim, os indicadores dispostos na Figura 3 apresentam a representatividade de cada *stakeholder* no ecossistema das “FinTechs”, a partir da ótica dos gestores. Quanto mais azul, maior o grau de influência do item, e quanto mais laranja, menor o grau. As setas indicam, além do grau de influência, o peso de cada *stakeholder* e sua influência direta, conforme exposto por Nicoletti (2017) e EY & SFA (2018). Os itens com a letra “x” consistem na média do referente ator em relação a determinado atributo. Por alguns *stakeholders* influenciarem mais de um atributo, foi adotada a letra “m”, que representa a média que este ator possui quando comparada sua influência em mais de um atributo.

Figura 3 – Fatores de influência no ecossistema das fintechs



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

No atributo "Demandas", as "PME's" apresentam a maior influência, sugerindo ser esse tipo de público o que gere maiores demandas ao ecossistema. Outras duas subcategorias são as "instituições

financeiras" (+0.875) e os "indivíduos" (+0.686). O atributo "Talentos" recebe influência de três itens: "empreendedores" (+0.813), o que aponta para a importância da cultura empreendedora nas "FinTechs"; "empresas de tecnologia" (+0.751), demonstrando proximidade destas com as "FinTechs"; e a "Academia" (+0.625), apontando para uma maior necessidade dessa em suprir as demandas de colaboradores qualificados para este mercado.

O atributo "Soluções" possui dois itens de influência comuns ao de "Talentos", a "Academia" e as "empresas de tecnologia", porém com graus de influências distintos. A "Academia" apresentou o grau mais baixo dentre os itens deste atributo (+0.187), corroborando uma baixa ou possível ausência de conexão com as "FinTechs". O item "*crowdsourcing*" possui grau de influência similar ao das "empresas de tecnologia" (+0.969 em ambos). O atributo "Capital" é o que mais recebe influência de outros itens – seis –, alguns destes compartilhados por outros atributos como "Soluções" e "Ambiente Político". Os itens mais influentes do "Capital" são "atores regulamentadores" (+0.907), "*venture capital*" (+0.688) e "*shareholders*" (investidores, *hubs*, abertura de capital, dentre outros) (+0.500). Outros dois influenciadores, com menos influência, são as "instituições financeiras" (+0.251) e o "governo" (-0.188).

Por fim, o atributo "Ambiente Político" possui influência de quatro itens, sendo que dois destes possuem a menor representatividade, quando comparados com todos os demais: "regulamentações" (-0.062) e "governo" (+0.345). Outros dois influenciadores são as "instituições financeiras" (+0,251), em geral bastante consolidadas no mercado, e os "atores regulamentadores" (+0.532).

4.2 ENTREVISTAS QUALITATIVAS EM PROFUNDIDADE

Esta etapa foi realizada com a participação de três gestores de "FinTechs", selecionados dentre aqueles que haviam participado da etapa quantitativa. Para resguardar sua privacidade, foi utilizada a sigla FTBR ("FinTech" brasileira) e seu número na agenda de contatos realizada.

Sobre o ecossistema de "FinTechs" no Brasil, os gestores concordaram com as características apresentadas e percebem de forma similar o contexto do qual fazem parte. Uma gestora ressaltou a distância da academia com o mercado, indicando a necessidade de maior conexão para gerar mais desenvolvimento para ambos. Foi possível verificar que os atributos se misturam e não possuem uma divisão exata de influência dentro do ecossistema; durante as conversas, houve pontos que eram relacionados a outros dois ou três atributos, intensificando aligação e a influência em rede desses itens.

Analisando o atributo "Demandas", a gestora FTBR059 afirmou que toda relação deve ser direcionada ao consumidor final, mesmo que a *startup* não preste serviços para este. Esta atenção ao consumidor final é ponto fundamental para que haja a devida troca entre as "FinTechs" e seus consumidores. Num exemplo citado pela gestora, se a "FinTech" Alfa prestaserviço para a Empresa X que fornece serviços para

clientes finais, e se a “FinTech” consegue auxiliar no desenvolvimento da cadeia de processos da Empresa X, gerando um serviço melhor para o consumidor final, logo as duas irão prosperar e se desenvolver. Assim, poder-se-ia considerar as empresas como B2C ou B2B2C, dando a devida atenção ao consumidor final, independente da natureza do atendimento.

O gestor FTBR052 aprofundou na análise do grau de influência de cada ator que compõe o atributo “Demandas”, confirmando que as “PME’s” são fortes clientes das “FinTechs”, mas acabam perdendo fôlego e não conseguem chegar ao consumidor final para escalar seus produtos/serviços de forma sustentável. As “instituições financeiras tradicionais”, apesar de gerarem demandas para as “FinTechs”, também geram barreiras de entrada, principalmente para aquelas que estão iniciando e não possuem capital para disputar em determinados contextos. Um exemplo dessa disputa é a compra de palavras-chave na plataforma Google, o que faz com que o valor de determinadas palavras seja inflacionado, inviabilizando outras empresas que possuem baixo capital. Em geral, instituições que realizam estas compras não possuem relação direta com o consumidor final. Sobre os indivíduos, ainda é necessário quebrar a barreira do “desconhecido”, pois muitos não sabem que podem fazer grande parte dos serviços pela Internet ou outros meios além dos tradicionais, e mesmo quando se quebra essa barreira, ainda há desconfiança ou insegurança para utilizarem determinado serviço/produto. A visão dos gestores da FTBR154 e FTBR052 se complementam, principalmente sobre a falta de informação do público acerca da prestação de serviços on-line.

Grande parte não sabe que pode consumir diversos serviços pela Internet, de maneira on-line. A gente enxerga uma barreira de demanda que tem muito para desenvolver. (FTBR052, 2020).

Eles não confiam muito em startups. Primeiro, por não saber que existe, segundo por não confiar numa empresa que não vê uma agência, uma presença em mídia. O Nubank está quebrando isso. Depois que se quebra essa barreira, a avaliação é de mais de 70% positiva. (FTBR154, 2020).

Outras barreiras foram levantadas sobre a influência que as instituições financeiras possuem neste atributo, gerando barreiras de entrada para novos entrantes.

O BoostLab fala que no Brasil é um oligopólio, onde apenas cinco bancos concentram mais de 80% do mercado. Isso traz ineficiência, mas abre uma demanda absurda para as “FinTechs” atuarem. (FTBR154, 2020).

A conectividade de grande parte da população brasileira e a “desbancarização” (população que não possui contato com bancos) também foram apontadas como aspectos de demanda durante a entrevista com o gestor FTBR154.

As falas dos gestores sobre o atributo ‘Demandas’ apontam uma perspectiva do porquê o grau de influência varia entre cada um dos *stakeholders*. Pelo contexto do mercado nacional e pela cultura, as PME’s buscam novas e mais eficientes formas para fazer com que o seu negócio prospere. A partir dessa busca, as “FinTechs” ganham espaço no mercado com o público corporativo (B2B), oferecendo produtos/serviços a custos operacionais menores que as instituições financeiras tradicionais, sendo, em geral, mais eficientes. Em segundo plano, a partir desse *know-how* adquirido e da mobilidade das “FinTechs”, as instituições financeiras buscam melhoria de seus processos, serviços e/ou produtos, integrando uma “FinTech” ao seu dia a dia, via aceleradoras ou *hubs*, ou adquirindo uma. Por fim, a barreira cultural dos consumidores ainda impede que sejam os principais *stakeholders* deste atributo, fazendo com que as “FinTechs” tenham um esforço maior que instituições financeiras tradicionais para gerarem engajamento nos clientes finais a consumirem seus produtos/serviços.

A falta de dados estatísticos de novos serviços também foi levantada como um influenciador para as demandas. Exemplo dado pelo gestor FTBR052 é que “a distribuição de seguros pela Internet trouxe pra dentro das carteiras das seguradoras pessoas que nunca tinham tido seguro antes, e tinham regiões que nunca tinham tido corretores antes”. Esse desconhecimento do novo consumidor faz com que as empresas precisem testar novas formas de prestação do serviço para que possam otimizar o custo e a operação feita para entregar a seus consumidores. Complementando, o gestor FTBR052 diz que “as seguradoras reclamavam que essas pessoas geravam muito sinistro, perda, por que não tinha nenhum histórico estatístico delas”. Outro exemplo dado por ele: “se a gente fosse procurar qual era a demanda existente para a Rappi, seria 0, por não ter nenhum serviço parecido naquele momento, pagar por QRcode, ninguém pagaria por isso se não tivesse sido lançado”. Outro ponto levantado durante as entrevistas foi a evolução do mercado P2P, considerado em plena expansão e que pode ser um ponto forte de demanda de diversas “FinTechs”, além dos serviços exclusivos para *startups* (B2S – *business to startup*), que possuem dinâmica e mobilidade distinta das demais empresas. A partir disso, pode-se inferir que a influência dos *stakeholders* sob o atributo “Demandas”, identificada na quantitativa, se mostra validada na perspectiva (qualitativa) dos gestores.

Sobre o atributo “Talentos”, o gestor FTBR052 retrata a influência dos “empreendedores” e “empresas de tecnologia”. Citou que grandes instituições, não só ligadas ao setor financeiro, inflacionam muito o setor de tecnologia, por possuírem grande capital para investir nos talentos, acabando por concentrar grande parte da mão de obra especializada e qualificada. Esse mercado inflacionado faz com

que a retenção e atração de talentos pelas “FinTechs” seja cada vez mais complexo e competitivo. Para ele, um ponto positivo das *startups*, diferentemente das instituições tradicionais, é que os colaboradores possuem grande mobilidade em termos de carreira.

É muito difícil recrutar e manter pessoas de tecnologia. Nas startups, os colaboradores possuem muita mobilidade de carreira, isso é chave. Só que há algumas empresas que têm inflacionado muito o mercado, como a Amazon, Mercado Livre, o Nubank, por serem muito capitalizados, a retenção dos talentos é muito mais difícil para uma ‘FinTech’. (FTBR052, 2020).

Sobre a academia, os gestores possuem visões similares, e apontam que as instituições de ensino tradicionais não conseguem acompanhar o desenvolvimento do mercado, suprir o gargalo de novos talentos e qualificar os que já estão atuando.

Não sei se é porque as universidades ficam testando coisas olhando o passado, mas tem coisas que são novas e não existem dados estatísticos para se aprofundar, então aí tem um gap entre mercado e academia. (FTBR052, 2020).

Os impactos sobre o atributo “Talentos” também se refletem diretamente nas “Soluções”. Para os entrevistados, a sinergia da equipe interna faz com que o trabalho desenvolvido seja muito mais colaborativo, reforçando a influência de *crowdsourcing* neste atributo. Devido à grande mão de obra das *startups* ter como foco a tecnologia, este também se torna fator fundamental para o desenvolvimento das soluções. Considerações feitas sobre a academia se repetiram; foi apontado pela gestora FTBR059 que a academia deveria expor mais as ideias e conectar-se com o mercado, para que assim consiga contribuir de fato com seu desenvolvimento e com a sociedade.

Sobre o atributo “Capital”, a gestora FTBR059 aponta que a relação com o mercado de investimento é muito distante da realidade de sua *startup*. O gestor FTBR052 disse que já passou por algumas rodadas de investimento, principalmente com o Banco Mundial, mas que o fato de sua “FinTech” ter se desenvolvido para outros países facilitou este processo de acesso a investimento. Há uma coincidência, segundo o gestor FTBR052, de que quando o CEO ou fundador da *startup* não é brasileiro, este consegue o crédito mais fácil do que se fosse. *Startups* que adquiriram mais investimento nas rodadas, em geral, possuem algum membro fundador estrangeiro. Outro ponto destacado é que os investidores brasileiros possuem maior desconfiança do que investidores estrangeiros. Em geral, querem retorno muito rápido, em meses, ao contrário dos estrangeiros. Outro aspecto destacado pelo gestor FTBR052 foi:

O fato do brasileiro nem sempre falar inglês fluente dificulta o contato com o investidor. Casos malsucedidos de investidores que não conseguiram criar uma relação boa com empreendedores brasileiros, preferem investir em estrangeiros. Temesse lado que um estrangeiro no Brasil tem mais facilidade para levantar investimento do que o próprio brasileiro. (FTBR052, 2020).

No atributo “Ambiente político”, os atores regulamentadores foram apontados como o *stakeholder* de maior influência no atributo (visão dos três gestores), e que possui interferência relevante e necessária para o ecossistema.

No caso das FinTechs a gente vê do Banco Central um incentivo muito grande, que a gente cresça em quantidade e serviço. As regulações de microcrédito, pagamento, empresas de cobrança, é um incentivo do BC e do governo indiretamente. O sistema de pagamento brasileiro é muito organizado, tem regulamentação correta, não é burocrático e não é aberto demais. Trabalho numa FinTech há 15 anos, vejo o BC como incentivador desse crescimento das FinTechs. A gente tem que ser regulado. Toda regulamentação que temos é justa, correta e necessária. (FTBR154, 2020).

De forma geral, foi possível perceber pelas entrevistas que o ecossistema proposto se valida na perspectiva dos gestores. As interlocuções entre *stakeholders* e atributos também foram apontadas por eles de forma orgânica, mesmo quando não citadas durante a entrevista. Tais respostas demonstram o quão interligado é o ecossistema e a proximidade do mapeamento com o cenário do mercado. Os graus de influência levantados na pesquisa quantitativa foram validados, principalmente quanto à sua ordem de influência. A composição de cada atributo também foi validada a partir das conversas com os gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa conseguiu aproximar o contexto e a visão mercadológica, sob a perspectiva dos gestores das “FinTechs” e dos estudos de mercado, com a academia, via referenciais bibliográficos levantados. A partir destes e das análises realizadas, foi possível compreender como se caracteriza o ecossistema de “FinTechs” brasileiras sob a perspectiva de seus gestores, principalmente pela posição atual do país em relação ao empreendedorismo no setor. A proposição do ecossistema de “FinTechs” por Nicoletti (2017) se mostrou aderente também na perspectiva de mercado, principalmente pelas pesquisas de consultorias como EY, KPMG, Venture Scanner, CB Insights, Distrito, dentre outras. Foi possível identificar os principais atributos que caracterizam o ecossistema e verificar a influência de cada

stakeholder e atributo que o compõe, cumprindo, portanto, ao primeiro objetivo específico do trabalho. Como resultado, foi possível expandir o ecossistema teórico, definindo o grau de influência decada ator no contexto de análise. Buscou-se ainda, validar as análises e proposições feitas, a partir dos dados quantitativos e a partir das entrevistas qualitativas com os gestores de cada “FinTech”, cumprindo o segundo objetivo específico proposto.

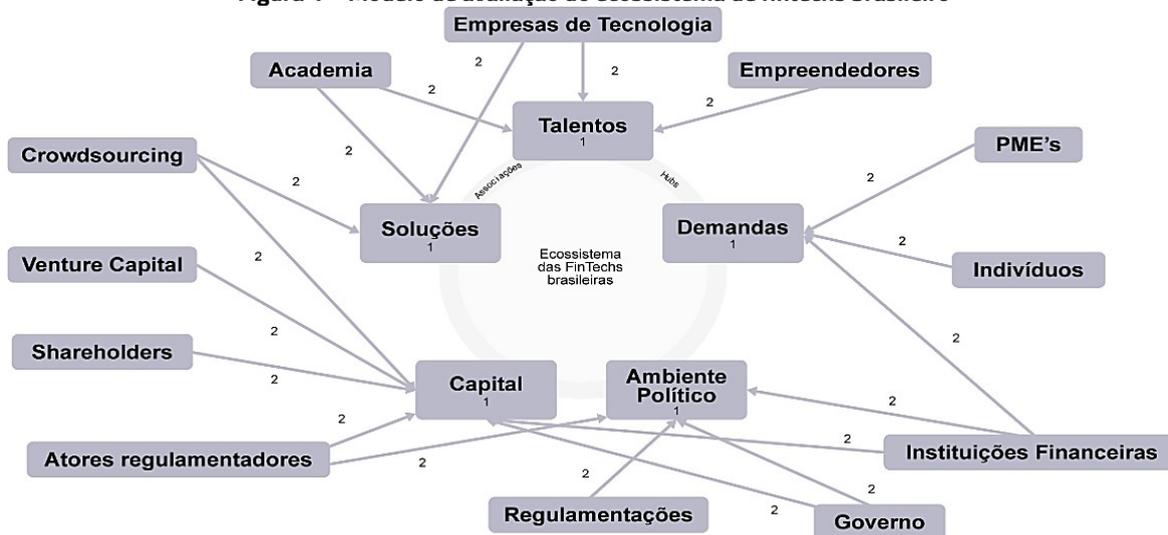
Como contribuições gerenciais e de mercado, os resultados permitem um olhar atualizado sobre um mercado que se desenvolve exponencialmente no cenário nacional e global. Nas falas qualitativas dos gestores das “FinTechs”, percebe-se uma grande distância do contexto acadêmico para o cenário de mercado. Para eles, a academia poderia ser mais útil ao mercado se conseguisse construir uma integração real (“prática”) entre P&D aplicada ao contexto de necessidades reais. Além disso, apontaram o atraso entre as tecnologias do mercado e as questões em pauta nas instituições de ensino, onde estudantes que se ancoram nos conteúdos apenas da academia não conseguem interagir com o mercado de forma assertiva. Esse gargalo merece ser analisado com maior profundidade em pesquisas posteriores. Outro ponto destacado foi a barreira gerada pelas grandes instituições já consolidadas, que influenciam em diversos aspectos o comportamento do ecossistema e de toda rede que interage com os *stakeholders*. Esses desafios fazem com que empresas recém-criadas enfrentem tais barreiras de entrada, podendo influenciar no ciclo de vida da *startup* e dos produtos/serviços por ela gerados. Assim, o trabalho cumpriu seu terceiro objetivo específico.

Outras possibilidades de pesquisa possíveis seriam analisar a interação do ecossistema por vertente de mercado das “FinTechs”, analisar um contexto menor, como em uma das regiões do país ou em determinada área. Para os gestores, a interação dos órgãos com as “FinTechs” também pode ser objeto de estudos futuros, visto que oportunidades podem ser geradas a partir do auxílio desses órgãos e de outros atores que estruturam o ecossistema.

Um ponto de atenção é que o mercado de “FinTechs” não se mostra tão aberto quanto se é propagado. Apesar do discurso vigente em favor da inovação aberta, na prática ela não é praticada. Como exemplo, considere-se o baixo engajamento dos próprios gestores de “FinTechs” com essa pesquisa. E os próprios entrevistados também percebem essa barreira no contato com outros atores. É necessário reforçar e aplicar de forma realmente colaborativa e estratégica as principais diretrizes de inovação aberta, como no compartilhamento de informações e conhecimento, para que o mercado cresça em conjunto e não haja polarização de instituições com determinadas tecnologias, podendo gerar até um monopólio.

Por fim, cumpriu-se o objetivo geral deste trabalho, através da proposição de um modelo de mapeamento de atributos do ecossistema de “FinTechs” brasileiras, a ser utilizado pelas empresas como parâmetro comparativo e *benchmarking* do setor, contribuição esta ainda inexistente nesse contexto.

Figura 4 – Modelo de avaliação do ecossistema de fintechs brasileiro



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Além dos atributos e dos *stakeholders* mapeados, outros órgãos, como associações e *hubs*, podem ser inseridos no modelo proposto, visto que possuem avaliação bem consolidada pelos atores, considerados essenciais para o funcionamento do ecossistema. Importante ressaltar que tal modelo pode ser replicado para outros ecossistemas, sendo necessário verificar a consistência de cada *stakeholder* que o compõe.

REFERÊNCIAS

ALT, R.; BECK, R.; SMITS, M. T. FinTech e a transformação da indústria financeira. **Mercados eletrônicos**, v. 28, n. 3, pág. 235-243, 2018.

ALT, R.; PUSCHMANN, T. **Digitalisierung der Finanzindustrie**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2016.

ALVARENGA NETO, R. D. **Fazendo a inovação acontecer**: um guia prático para você liderar o crescimento sustentável de sua organização. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2018.

ARNER, D. W.; BARBERIS, J.; BUCKLEY, R. P. A evolução da Fintech: Um novo paradigma pós-crise. **Geo. J. Int'l L**, v. 47, p. 1271, 2015.

ASHTA, A.; BIOT-PAQUEROT, G. Evolução da FinTech: questões de gerenciamento de valor estratégico em uma indústria em rápida mudança. **Mudança estratégica**, v. 27, n. 4, pág. 301-311, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Rumo a uma definição multidisciplinar de inovação. **Decisão da gestão**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.

BERMAN, S. J.; Transformação digital: oportunidades para criar novos modelos de negócios. **Estratégia e liderança**, v. 40, n. 2, pag. 16-24, 2012.

BESSANT, J.; VON STAMM, B.; MOESLEIN, K. M. Estratégias de seleção para inovação descontínua. **International Journal of Technology Management**, v. 55, n. 1, p. 156-170, 2011.

BLAKSTAD, S.; ALLEN, R.; FinTech Revolution. **Cham, Switzerland: Springer**, p. 121-132, 2018. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-76014-8>. Acesso em: 9 jul. 2018.

BOUNFOUR, A. *et al.* Futuros digitais, transformação digital. **Progresso em IS. Cham. Springer International Publishing**, v. 10, p. 978-3, 2016. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-23279-9>. Acesso em: 18 abr. 2019.

BROCK, J. K. U. The Evolution of Marketing Technology. *In: Handbook of Marketing Advances in the Era of Disruptions – Essays in Honor of Jagdish N. Sheth*. New Delhi: Sage. 2018.

CAI, C. W. Perturbação da intermediação financeira pela FinTech: uma revisão sobre crowdfunding e blockchain. **Contabilidade e Finanças**, v. 58, n. 4, p. 965-992, 2018.

CAMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013.

CARAÇA, J., FERREIRA, J.; MENDONÇA, S. Modelo de interações em cadeia: um modelo de inovação para a economia do conhecimento. *In: Iniciativa COTEC: Desenvolvimento sustentado da inovação empresarial*. Portugal, 2006.

CARLOS, M. da G. de O.; MORAIS, D. O. C. de. Responsabilidade social em instituições financeiras e investimentos responsáveis em tempos de pandemia. **Revista Gestão e Desenvolvimento, [S. l.]**, v. 18, n. 2, p. 26-55, 2021. DOI: 10.25112/rgd.v18i2.2489. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/248>. Acesso em: 24 nov. 2022.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. Nova Iorque: McGraw Hill, 1980.

CHEN, K.; Financial Innovation and Technology Firms: A Smart New World with Machines. *In: Problemas bancários e financeiros em mercados emergentes*. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2018.

CHESBROUGH, H. Inovação aberta: onde estivemos e para onde vamos. **Gestão de Tecnologia de Pesquisa**, v. 55, n. 4, p. 20-27, 2012.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma**: When new technologies cause great firms to fail. Cambridge: Harvard Business Review Press, 1997.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DE BES, F. T.; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

DEL VECCHIO, P.; DI MINIM, A.; PETRUZZELLI, A. M.; PANIELLO, U.; PIRRI, S. Big data para inovação aberta em PMEs e grandes corporações: tendências, oportunidades e desafios. **Gestão da Criatividade e Inovação**, v. 27, n. 1, p. 6-22, 2018.

DISTRITO, D. **FinTech Mining Report**. [S.l.], 2019. Disponível em: https://conteudo.districto.me/dataminer-fintech?utm_campaign=fintech_mining_report_-_divulgacao_1_conversao_abril&utm_medium=email&utm_source=RD+Station. Acesso em: 7 maio 2019.

EY, E.; YOUNG. SFA, Singapore Fintech Association. **FinTech ecosystemplaybook**. [S.l.: s.n.], 2018.

FINTECHLAB. Radar Fintechlab. 8ª ed. 2019. Disponível em: <https://fintechlab.com.br/index.php/2019/06/12/8a-edicao-do-radar-fintechlab-registra-mais-de-600-iniciativas/>. Acesso em: 18 fev. 2020.

FREUND, J. E.; SIMON, G. A. **Estatística aplicada**. 9. ed. Porto Alegre. 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas. 2008.

GOMBER, P.; KOCH, Jascha-Alexander; SIERING, M; Financiamento Digital e FinTech: pesquisas atuais e direções de pesquisas futuras. **Journal of Business Economics**, v. 87, n. 5, p. 537-580, 2017.

GOMBER, P. *et al.* Sistemas de informação financeira e a revolução fintech. **Journal of Management Information Systems**, v. 35, n. 1, pág. 18, 2018.

JONASH, R. S. **O valor da inovação**: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade. Campus, 2001.

KEELEY, L.; PIKKEL, R.; QUINN, B.; WALTERS, H. **Dez tipos de inovação**: a disciplina da criação de avanços de ruptura. São Paulo: DVS Editora, 2015.

KITAO, Y. Internet Revolution and Evolution of FinTech. Learning Practical FinTech from Successful Companies. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, 2018. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1002/9781119523765.ch1>. Acesso em: 9 jun. 2019.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**. tradução de Ivo Korytownki. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

MAFRA PEREIRA, F. C. M. *et al.* Modelo de maturidade e auditoria da gestão da inovação em Micro, Pequenas e Médias Empresas (PME) brasileiras. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 18, n. 3, p. 460-481, 2019.

MAI, F.; SHAN, J.; BAI, Q.; WANG, S.; CHIANG, R. H. L. Como a mídia social afeta o valor do Bitcoin? Um teste da hipótese da maioria silenciosa. **Journal of Management Information Systems**, v. 35, n. 1, p. 19-52, 2018.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas Editora, 2011.

MAROTTI, J.; MANTELLI, A. G.; FURUYAMA, R.; PIGOZZO, M. N.; CAMPOS, T. T.; LAGANÁ, D. C. Amostragem em pesquisa clínica: tamanho da amostra. **Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo**, v. 20, n. 2, p. 186-194, 2008.

MARTINELLI, M. L. O uso de abordagens qualitativas na pesquisa em Serviço Social: um instigante desafio. **Caderno do Núcleo de Estudos e Pesquisa sobre Identidade**, n. 1, p. 1-18, 1994.

MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Estratégias de transformação digital. **Engenharia de negócios e sistemas de informação**, v. 57, n. 5, p. 339-343, 2015.

NICOLETTI, B. **The future of FinTech**: integrating finance and technology in financial services. Londres: Palgrave Macmillan, 2017.

NICOLETTI, B. Financiamento de aquisições e Fintech 4.0. *In*: **Financiamento de Aquisições**. Londres: Palgrave Macmillan, 2018.

OLIVEIRA, S. L. Tratado de Metodologia Científica. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

PINHEIRO, J. I.; CUNHA, S. B.; CARVAJAL, S. R.; GOMES, G. C. **Estatística Básica – a Arte de Trabalhar com Dados**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2009.

PUSCHMANN, T. Fintech. **Engenharia de Sistemas de Informação e Negócios**, v. 59, n. 1, p. 69-76, 2017.

PWC, Price waterhouse Coopers Brasil Ltda.; ABFINTECHS, Associação Brasileira de Fintechs. **Pesquisa Fintech Deep Dive 2018**. Brasil: PWC, 2018.

REINARTZ, W.; WIEGAND, N.; IMSCHLOSS, M.; O impacto da transformação digital na cadeia de valor do varejo. **Jornal Internacional de Pesquisa em Marketing**, v. 36, n. 3, p. 350-366, 2019.

ROGERS, D. L. **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. Belo horizonte: Autêntica Business, 2017.

ROTHWELL, R. Inovação industrial de sucesso: fatores críticos para a década de 1990. **Gestão de P&D**, v. 22, n. 3, pág. 221-240, 1992.

SALKIN, C. *et al.* Uma estrutura conceitual para a Indústria 4.0. *In: Indústria 4.0*: gerenciando a transformação digital. Cham: Springer, 2018.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. As 12 formas diferentes para as empresas inovarem. **Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 74-81, 2006.

SCHALLMO, D. R. A.; WILLIAMS, C. A. History of Digital Transformation. *In: Schallmo, D. R. A.; Williams, C. A. Digital Transformation Now!* Cham: Springer International Publishing, 2018. Disponível em: http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-72844-5_2. Acesso em: 9 jul. 2018.

SCHERER, F. O.; Carlomagno, M. S. **Gestão da Inovação da Prática**: Como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. 1. ed. São Paulo: Atlas, p. 141-143, 2009.

SCHUMPETER, J. A. *Essays: On Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*. [S.l.]: Transaction Publishers, 1951.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; ABFINTECHS, Associação Brasileira de Fintechs. **Catálogo Fintechs 2018**: de A a Z. [S.l.]: Cryptographi, 2019. Disponível em: <https://www.abfintechs.com.br/>. Acesso em: 6 out. 2018.

SEVERO LIMA, C.; BRAMBILLA, F. R. Cocriação de valor no relacionamento entre empresa e cliente: um estudo na empresa mercur e seu modelo de interação. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 19, n. 2, 2022. DOI: 10.25112/rgd.v19i2.2892. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/2892>. Acesso em: 26 nov. 2022.

SHETH, J. N.; KOTLER, P. Handbook of Advances in Marketing in an Era of Disruptions. California: SAGE Publications India, 2019.

SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. M.; ENZ, C. A. Conceituando orientação para inovação: uma estrutura para o estudo e integração da pesquisa em inovação. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 6, p. 556-574, 2006.

STARTUP BASE. **Estatísticas StartupBase**, 2019. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home/stats>. Acesso em: 29 nov. 2019.

STEFANOVITZ, J. P.; NAGANO, M. S. Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado. **Production**, v. 24, p. 462-476, 2013.

STEWART, H.; JÜRJENS, J. Segurança de dados e confiança do consumidor na inovação da FinTech na Alemanha. **Informação e segurança informática**, 2018.

TAKAHASHI, S.; TAKAHASHI, V. P. **Estratégia de Inovação: oportunidades e competências**. Barueri, SP: Editora Manoele, 2011.

TERRA, J. C. **10 dimensões da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**, Porto Alegre, v. 3, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006.

VENTURE, S. Financial Technology. 2019a. Disponível em: <https://www.venturescanner.com/images/in-fographics/financial-technology-map.jpg>. Acesso em: 23 jun. 2019.

VENTURE, S. Innovation Quadrant – A Framework for Corporate Startup Scouting. 2019b. Disponível em: <https://www.venturescanner.com/blog/2019/innovation-quadrant-a-framework-for-startup-scouting>. Acesso em: 25 jun. 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WAENGERTNER, P. **A estratégia da inovação radical: Como qualquer empresa pode crescer e lucrar aplicando os princípios das organizações de ponta do Vale do Silício**. São Paulo: Editora Gente, 2018.

WEISS, M. C. Sociedade sensoriada: a sociedade da transformação digital. **Estudos avançados**, v. 33, p. 203-214, 2019.

WONGLIMPIYARAT, J. Setor bancário FinTech: uma abordagem sistêmica. **previsão**, v. 19, n. 6. p. 590-603, 2017.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.