

AS CARACTERÍSTICAS DAS ABORDAGENS ESTRATÉGICAS ADOTADAS PELAS *FINTECHS* BRASILEIRAS PARA COMPETIR NA INDÚSTRIA DE MEIOS ELETRÔNICOS DE PAGAMENTOS

THE CHARACTERISTICS OF THE STRATEGIC APPROACHES ADOPTED BY THE BRAZILIAN FINTECHS TO COMPETE IN THE ELECTRONIC PAYMENT INDUSTRY

LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS ENFOQUES ESTRATÉGICOS ADOPTADOS POR LAS FINTECHS BRASILEÑAS PARA COMPETIR EN LA INDUSTRIA DEL PAGO ELECTRÓNICO

Adriano Pitt Dall'agnol

Mestre em Gestão e Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e

Administration des Entreprises pela Université de Poitiers (Poitiers, FR)

Endereço: Av. Dr. Nilo Peçanha, n. 1600, Boa Vista, CEP: 91330-002. Porto Alegre, RS, Brasil

E-mail: pittadriano@gmail.com

Jorge Renato Verschoore

Pós-doutorado pela Universidade da Califórnia em Berkeley (Berkeley, CA, EUA)

Professor na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Endereço: Av. Dr. Nilo Peçanha, n. 1600, Boa Vista, CEP: 91330-002. Porto Alegre, RS, Brasil

E-mail: jorgevf@unisinis.br

Artigo recebido em 12/03/2018. Revisado por pares em 10/07/2018. Reformulado em 12/07/2018. Recomendado para publicação em 25/04/2019. Publicado em 30/04/2019. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

FinTechs são startups que adotam modelos de negócios inovadores para competir com as instituições financeiras estabelecidas. Este estudo se propõe a identificar as características das abordagens estratégicas adotadas pelas FinTechs brasileiras para competir na indústria de meios eletrônicos de pagamentos. Para isso, foi utilizada a Análise Qualitativa Comparativa (QCA) e o software fsQCA, tendo como base evidências coletadas junto a executivos de instituições financeiras e FinTechs. Os resultados demonstraram a relevância de três características: tecnologias digitais, agilidade e experimentação. Outras duas características, visão e emergência, demonstraram-se comparativamente menos frequentes. Os resultados são sintetizados na expressão PTD+ITD+IAO+IER → AEF.

Palavras-Chave: Startups Fintechs; Meios eletrônicos de Pagamento; Software fsQCA; Análise Qualitativa Comparativa.

ABSTRACT

FinTechs are startups that adopt innovative business models to compete with established financial institutions. The study aims to identify the characteristics of the strategic approaches adopted by Brazilian FinTechs to compete in the electronic payment industry. Comparative Qualitative Analysis (QCA) and fsQCA software were used based on evidence collected from executives of financial institutions and FinTechs. The results demonstrated the relevance of three characteristics: digital technologies, agility and experimentation. Two other features, vision and emergency, were comparatively less frequent. The results are synthesized in the expression PTD+ITD+IAO+IER → AEF.

Keywords: Startups Fintechs; Electronic means of payment; FsQCA software; Comparative Qualitative Analysis.

RESUMEN

FinTechs son startups que adoptan modelos de negocio innovadores para competir con instituciones financieras establecidas. El estudio apunta a identificar las características de los enfoques estratégicos adoptados por FinTechs brasileñas para competir en la industria de pagos electrónicos. El análisis cualitativo comparativo (QCA) y el software fsQCA se utilizaron en base de las evidencias recopiladas de los ejecutivos de instituciones financieras y FinTechs. Los resultados demostraron la relevancia de tres características: tecnologías digitales, agilidad y experimentación. Otras dos características, visión y emergencia, fueron relativamente menos frecuentes. Los resultados se sintetizan en la expresión PTD+ITD+IAO+IER → AEF.

Palabras clave: Startups Fintechs; Medios electrónicos de pago; Software FsQCA; Análisis cualitativo comparativo.

1 INTRODUÇÃO

Os meios de pagamentos representam um fator crítico de sucesso na movimentação da economia. Segundo estudo da McKinsey (2018), o faturamento do segmento já supera 2 trilhões de dólares e, em cinco anos, deverá se aproximar de 3 trilhões de dólares. No Brasil, no ano de 2015, o segmento de meios de pagamentos superou o patamar de 1 trilhão de reais em volume de transações (Febraban, 2016). Apesar do tamanho, o segmento é dominado por poucas instituições financeiras de grande porte. Todavia, novas tecnologias vêm promovendo mudanças na sociedade e nos negócios, conectando pessoas e gerando disrupções econômicas. Alguns movimentos neste sentido estão consolidados, como o varejo online, e outros estão emergindo no contexto dos serviços financeiros. A fim de se posicionar no centro da indústria de meios de pagamentos do futuro, as grandes instituições já começaram a atuar para entender, interagir, adaptar-se e escolher as parcerias ideais para sua jornada de atualização (Laven; Bruggink, 2016).

Neste contexto, as instituições tradicionais não estão sozinhas, pois um fenômeno que emerge em paralelo são as chamadas FinTechs – *Financial Technology* (GIMPEL, RAU; RÖGLINGER, 2018). Autores como Dhar e Stein (2017) as definem como empresas que inovam no setor financeiro, envolvendo modelos de negócios digitais para facilitar a desintermediação, transformar como empresas existentes criam e entregam produtos e serviços, enfrentam questões de privacidade, regulamentação e aplicação da lei, proporcionando novas oportunidades de empreendimentos. O nascimento das FinTechs foi beneficiado por diversos fatores, como o sucesso de iniciativas no exterior, o amadurecimento do empreendedorismo e a crise econômica, os quais motivam a criação de negócios (DAROLLES, 2016).

Adotando perspectivas estratégicas diferentes e modelos de negócios enxutos (Laven, 2014), as FinTechs procuram otimizar um componente específico da cadeia de valor financeira e buscam levar os meios eletrônicos de pagamentos a um nível mais elevado em termos de velocidade, conveniência, eficiência e acessibilidade (LI, SPIGT; SWINKELS, 2017). As FinTechs se propõem a tornar os serviços mais baratos, seguros e acessíveis àqueles excluídos geograficamente ou financeiramente, e pretendem modificar o panorama de meios eletrônicos de pagamentos globalmente (DAROLLES, 2016; GIMPEL *et al.*, 2018).

As FinTechs, com suas iniciativas inovadoras, buscam competir pelas oportunidades do setor, enquanto as instituições financeiras tradicionais tentam se manter relevantes e sustentáveis diante deste novo cenário (Juengerkes, 2016). O pano de fundo desta competição entre duas visões de mundo é composto pelas diferentes abordagens estratégicas adotadas por bancos e FinTechs (JUN; YEO, 2016). Nesta seara em que as instituições financeiras tradicionais e FinTechs se organizam para transformar os negócios, emerge um campo fértil para o estudo das decisões empresariais sob a lente teórica das abordagens estratégicas (LAVEN; BRUGGINK, 2016). Face ao exposto, a questão objeto desta pesquisa, que ladeia o desenvolvimento deste trabalho, é entender as características das abordagens estratégicas adotadas pelas FinTechs brasileiras para competir na indústria de meios eletrônicos de pagamentos.

Para tanto, optou-se por uma pesquisa exploratória, de ordem qualitativa, com a utilização da Análise Comparativa Qualitativa (QCA) como método de investigação (Rihoux, 2006). Foram entrevistados executivos de instituições financeiras e de FinTechs que detinham posição de liderança, possuíam influência decisória e que estavam envolvidos na elaboração e na condução da estratégia em suas empresas. Na análise dos dados, foi utilizada a notação CSQCA com um conjunto numérico binário tradicional (RAGIN, 1987), complementada pela transcrição e categorização das respostas de acordo com a moldura teórica de suporte.

O artigo está estruturado em seis seções além desta introdução. Na próxima seção, são discutidos os principais pressupostos teóricos que orientaram o estudo, os quais são sintetizados em um quadro ao final da seção. Em seguida, na seção do método de pesquisa, é explicada a Análise Comparativa Qualitativa, acompanhada do detalhamento dos procedimentos de coleta e análise de dados. Na quarta seção, os principais resultados são apresentados. A quinta seção é dedicada às discussões dos principais achados à luz da moldura de pesquisa. Por fim, na última seção, são apresentadas as considerações finais, com ênfase nas limitações da pesquisa e nas sugestões de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O termo FinTech é a contração de *Finance* e *Technology*. São instituições conhecidas como startups que atuam na indústria financeira. Cada Startup representa uma “*organização temporária projetada para buscar um modelo de negócio sustentável e escalável*” (BLANK; Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.12, n. 1, jan./abr. 2019.

DORF, 2012, p. 17), que requer estratégias, especificamente constituídas para seu contexto de incerteza. Em especial, as startups financeiras, FinTechs, buscam melhorar os meios eletrônicos de pagamentos em termos de velocidade, conveniência, eficiência e acessibilidade (LAVEN, 2014). Elas estão entrando em uma indústria financeira já estabelecida, através da inovação em componentes específicos da cadeia de valor das instituições tradicionais, como, por exemplo, empréstimos, seguros, cartões de crédito e pagamentos (JUN; Yeo, 2016; Li *et al.*, 2017). As FinTechs criam produtos e serviços que vão além dos depósitos financeiros, pilar estrutural do modelo de negócio tradicional e no qual a regulamentação é geralmente mais rígida, e estão explorando outras oportunidades deste segmento que as instituições financeiras tradicionais não trabalham em função do custo das vendas (DAROLLES, 2016).

A situação competitiva nos mercados é dinâmica, podendo ser alterada abruptamente com uma inovação radical mesmo após um longo período de estabilidade (McDermott; O'Connor, 2002). Por isso, abordagens estratégicas para enfrentar a dinamicidade dos mercados são recorrentes na literatura em administração (BONAZZI; ZILBER, 2014). Entre elas, destaca-se a abordagem *Lean Startup* que propõe processos ágeis e iterativos para a validação de modelos de negócios (RIES, 2011). A abordagem *Lean Startup* é especialmente adequada para empresas nascentes, que podem desenvolver tecnologias junto aos clientes, testando suas hipóteses, eliminando os desperdícios de tempo e recursos e criando produtos de forma interativa e incremental (BLANK, 2013). Apesar de críticas sobre a abordagem ser eminentemente prática e prescritiva, a *Lean Startup* se tornou conhecida mundialmente, tornando-se referência entre empresários (BORTOLINI, CORTIMIGLIA, DANILEVICZ; GHEZZI, 2018).

Mas a abordagem estratégica da *Lean Startup* não é totalmente nova. A abordagem empreendedora já destacava o processo de formulação de estratégia baseada em processos intuitivos que envolvam a experiência e o conhecimento do empreendedor (McGrath; Macmillan, 2000; BLANK, 2007). Entre as características atribuídas ao empreendedor, está a capacidade em vislumbrar as mudanças e aceitar riscos em situações de incerteza, uma vez que ele está constantemente sintonizado com mudanças que possam sugerir uma oportunidade favorável (PALICH; BAGBY, 1995). Neste contexto, a primeira característica das abordagens estratégicas adotadas pelas FinTechs brasileiras é a **visão**, entendida neste estudo como uma característica primariamente associada à imagem e ao senso de direção do

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.12, n. 1, jan./abr. 2019.

empreendedor, sua intuição, julgamento, sabedoria e experiência. Para alguns autores, esta é uma das principais características que diferenciam as estratégias de empreendedores e suas startups das indústrias estabelecidas (BLANK; DORF, 2012).

A visão se soma à forma da execução da estratégia nas FinTechs. Ao contrário da lógica planejada e orientada a objetivos predeterminados, nas startups, a execução ocorre de forma mais orgânica (BLANK, 2013). O processo, que se inicia com a visão do empreendedor, realiza-se como decorrência de uma mobilização de um apoio mais amplo dentro da FinTech e fora dela no ecossistema de inovação (Adner, 2017). A lógica de interação e aprendizagem com atores internos e externos estabelece a segunda característica das abordagens estratégicas adotadas pelas FinTechs brasileiras, que é a **emergência**. Neste estudo, emergência é entendida como a facilidade de adaptação do processo estratégico ao longo da trajetória de aprendizagem, de forma que a ação e a reação ocorrem de forma maleável. Esta característica é encontrada também em empresas estabelecidas (MIRABEAU; MAGUIRE, 2014), todavia ela se mostra evidente apenas quando indivíduos ou equipes de projeto tentam levar adiante projetos de inovação radical em empresas que não estão organizadas para suportar incertezas (MCDERMOTT; O'CONNOR, 2002).

A terceira característica das abordagens estratégicas adotadas pelas FinTechs brasileiras é a **agilidade**, tendo em vista que toda a abordagem da *Lean Startup* é baseada em decisões ágeis para mudanças rápidas e interações contínuas (Ries, 2011; Bortolini *et al.*, 2018). Neste estudo, entende-se agilidade como a característica que permite adaptabilidade com presteza e eficiência (GHEZZI; CAVALLO, 2018). A agilidade está alinhada à abordagem exponencial, uma proposta estratégica com ênfase prática que é adotada intensamente por startups. Seus proponentes argumentam que empresas ágeis estão mais preparadas para atingir um crescimento exponencial com o mínimo de recurso e tempo necessários (Ismail, MALONE; GEEST, 2014).

As startups que adotam a abordagem exponencial possuem peculiaridades, como o propósito massivo transformador (MTP) e a capacidade de atingir um grande grupo de consumidores em pouco tempo (ISMAIL *et al.*, 2014). Para tanto, uma característica necessária é a **experimentação** (KERR, NANDA; RHODES-KROPP, 2014; BLANK; DORF, 2012). Tendo em vista que as FinTechs dependem do uso eficiente de recursos, os experimentos possibilitam

um aprendizado de baixo custo e alto poder de redução das incertezas (BLANK, 2007). Seus resultados revelam se uma proposta original em curso é válida, caso em que a estratégia deve continuar na mesma direção; ou se não é válida, caso em que a estratégia deve ser alterada (MOOGK, 2012). Assim, neste estudo, experimentação é entendida como a capacidade de continuamente aplicar testes de hipóteses dos produtos e serviços junto aos clientes em campo para validá-las ou não.

A experimentação se torna mais relevante pelo fato de as FinTechs caracterizarem sua abordagem estratégica em **tecnologias digitais**. Elas são, conforme Mackenzie (2015), uma das características que influenciam transformações nos modelos de negócios da indústria financeira. Neste estudo, tecnologias digitais compreendem o conjunto de inovações, como computação em nuvem, *big data*, *analytics*, redes sociais e mobile, que promovem a transformação nos hábitos da sociedade e nos modelos de negócios. Estudos demonstram que a adoção de tecnologias digitais, ao transformar as preferências dos consumidores, proporcionam condições para a geração de novos tipos de serviços financeiros e de meios de pagamentos (GABOR; BROOKS, 2017) não ofertados pelas empresas estabelecidas no setor (LAVEN, 2014). O Quadro 1 sintetiza as características das abordagens estratégicas adotadas pelas FinTechs que serão utilizadas nas análises deste estudo.

Quadro 1 – Moldura de Análise

CARACTERÍSTICA	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIAS
VISÃO	Característica primariamente associada à imagem e ao senso de direção do empreendedor, sua intuição, julgamento, sabedoria e experiência.	McGrath; MacMillan, (2000); Blank, (2007); Blank; Dorf, (2012).
EMERGÊNCIA	Facilidade de adaptação do processo estratégico ao longo da trajetória de aprendizagem, de forma que a ação e a reação ocorrem de forma maleável.	McDermott; O'Connor, (2002); Blank, (2013); Mirabeau; Maguire, (2014).
AGILIDADE	Característica que permite adaptabilidade com presteza e eficiência	Ries, (2011); Ismail <i>et al.</i> , (2014); Ghezzi; Cavallo, (2018); Bortolini <i>et al.</i> , (2018).
EXPERIMENTAÇÃO	Capacidade de continuamente aplicar testes de hipóteses dos produtos e serviços junto aos clientes em campo para validá-las ou não.	Blank, (2007); Moogk, (2012); Blank; Dorf, (2012); Kerr <i>et al.</i> , (2014).

CARACTERÍSTICA	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIAS
TECNOLOGIAS DIGITAIS	O conjunto de inovações, como computação em nuvem, <i>big data</i> , <i>analytics</i> , redes sociais e mobile, que promovem a transformação nos hábitos da sociedade e nos modelos de negócios	Laven, (2014); Mackenzie (2015); Gabor; Brooks, (2017).

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Por fim, é oportuno destacar a visão crítica de Ladd e Kendall (2017), para os quais deve haver parcimônia na utilização da estratégia, pois, como em qualquer abordagem, a *Lean Startup* também deve ser adaptada para cada contexto e realidade. Não obstante, McGinn (2012) defende que outras abordagens devem ser levadas em consideração, pois o sucesso de startups está no balanço equilibrado entre paixão, paciência e respeito prático pelo feedback dos clientes. Ao findar-se esta seção, na qual o referencial teórico foi abordado, parte-se, a seguir, para a apresentação do método e dos procedimentos de coleta e análise dos dados.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Tendo em vista as características do estudo proposto, optou-se pela adoção de uma pesquisa qualitativa, exploratória, ancorada na Análise Comparativa Qualitativa (QCA). Desenvolvida por Charles Ragin em 1987, a QCA é interpretada como duas complementares perspectivas, abordagem e técnica. A análise QCA foi concebida como proposta de elo e dissolução da dicotomia entre as estratégias qualitativa e quantitativa (RIHOUX, 2003), e é especialmente adaptada para abordar questões resultantes de causas múltiplas e conjunturais (RAGIN, 1987). Segundo Ragin (1987), a QCA pode ser aplicada a partir de poucos casos até centenas deles. Baseando-se na lógica binária da álgebra booleana, tenta maximizar o número de comparações a partir dos casos investigados. Trata-se, portanto, de técnicas qualitativas e quantitativas combinadas, cujos objetivos são representar dados, validar a consistência dos dados, testar hipóteses ou teorias existentes, apresentar uma rápida visão geral das premissas da análise, e desenvolver hipóteses causais baseadas em padrões observáveis (SCHNEIDER; WAGEMANN, 2010a).

De acordo com Gurgel (2011), em sua essência, a QCA visa a identificar dois argumentos centrais às hipóteses causais de um fenômeno: necessidade e suficiência. Ambos os argumentos são identificados na ocorrência de um fenômeno com causas únicas. Já as

causas combinadas, apesar de necessárias, unitariamente são insuficientes à ocorrência de um fenômeno. De acordo com Schneider e Wagemann (2010b), a relação de três elementos de causalidade complexa – equifinalidade, causalidade conjuntural e relação causal assimétrica – torna a QCA diferente das técnicas estatísticas, padrões que se baseiam no uso de correlações. Segundo Ragin (1987), o contexto exerce influência importante nos padrões de comportamento, porque a compreensão humana de causalidade e de eventos em geral é fundamentalmente holística. Assim, situações nas quais um determinado resultado pode se dar a partir de múltiplas e distintas condições conjunturais, configuram a causalidade complexa (RAGIN, SHULMAN, WEINBERG; GRAN, 2003). Para desvendá-la, os autores propõem analisar os eventos com diferentes combinações de condições causalmente relevantes.

Schneider e Wagemann (2010b), explicam que a equifinalidade ocorre quando diferentes caminhos, oriundos de distintas combinações de fatores, podem ser igualmente aceitos como explicações de um fenômeno. Causalidade conjuntural concebe que a combinação de condições (variáveis independentes) eventualmente produz um fenômeno – o resultado (variável dependente), que distintas combinações de condições podem produzir o mesmo resultado, e que face à conjuntura do contexto, uma dada condição pode ter impacto diferente sobre o resultado (RIHOUX, 2006). Já a relação causal assimétrica é verificada quando a explicação da presença de um fenômeno, quando invertida, não significa automaticamente que explicará a ausência do mesmo fenômeno (SCHNEIDER; WAGEMANN, 2010b).

As etapas para desenvolvimento desta pesquisa seguiram os cinco passos da QCA propostos por Rihoux (2003). Para tanto, foi elaborado um roteiro de entrevistas abordando os critérios estabelecidos na moldura de análise. O roteiro foi validado junto a dois doutores da área de administração, um especialista em estratégia e outro especialista em tecnologia financeira. Foram buscadas então as FinTechs mais representativas do ecossistema nacional de meios eletrônicos de pagamentos. Ao todo, foram entrevistados 6 representantes de FinTechs. Os entrevistados tinham experiência consolidada e detinham posição de liderança na empresa, atendendo ao critério de possuir responsabilidade e influência decisória, além de envolvimento ativo na elaboração e condução da estratégia. No Quadro 2, são sintetizadas as principais características dos respondentes.

Quadro 2 – Caracterização dos respondentes e suas organizações

Localidade	Funcionários	Cargo	Meio de coleta	Data
São Paulo	550	Chief of Strategy & Growth	Questionário Type Form	21/07/2017
Porto Alegre	30	IT Director	Questionário Type Form	01/08/2017
Barueri	500	Product Specialist	Questionário Type Form	01/09/2017
São Paulo	60	CEO	Questionário Type Form	06/09/2017
Porto Alegre	74	Tranformation lead	Questionário Type Form	06/09/2017
São Paulo	25	Head of IT & Innovation	Questionário Type Form	14/11/2017

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Na análise dos dados coletados, foi utilizada a notação CSQCA com um conjunto numérico binário tradicional. A escolha por esse tipo de análise vale-se do fato de a CSQCA ser a versão original da QCA (DIAS, 2015), que possibilita a utilização do software fsQCA (Ragin, 1987). O procedimento de análise da CSQCA iniciou com a identificação das condições de interesse, em que se observou falso 0 (zero) ou verdadeiro 1 (um) das condições causais, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Condições de interesse

Condições de interesse		
Condição (código)	Análise Racional	Dicotomia
Presença das Tecnologias Digitais (PTD)	Quando o uso das Tecnologias Digitais está presente na FinTech	[1] Presença das tecnologias digitais [0] Ausência das tecnologias digitais
Importância das Tecnologias Digitais (ITD)	Quanto as Tecnologias Digitais são relevantes para a FinTech	[1] Importância significativa [0] Ausência de importância significativa
Predominância da Estratégia Emergente (PEE)	Intensidade da Estratégia Emergente na FinTech	[1] Perspectiva estratégica emergente é predominante [0] Perspectiva estratégica emergente não é predominante
Importância da Estratégia Emergente (IEE)	Importância da Estratégia Emergente para a FinTech	[1] Importância significativa [0] Ausência de importância significativa
Presença da Visão do Empreendedor (PVE)	Quando a Visão do Empreendedor está presente na FinTech	[1] Presença da Visão do Empreendedor [0] Ausência da Visão do Empreendedor
Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE)	Quão efetiva é a Visão do Empreendedor para a FinTech	[1] Efetividade da Visão do Empreendedor [0] Ausência de efetividade da Visão do Empreendedor
Impacto da Agilidade na Operação (IAO)	Quanto a Agilidade impacta na Operação da FinTech	[1] Forte Impacto [0] Fraco Impacto
Agilidade como Fator Crítico (AFC)	Quão crítica é a agilidade para a FinTech	[1] Fator crítico de sucesso [0] Fator coadjuvante
Presença da Experimentação na Estratégia (PXE)	Quando a Experimentação está presente na Estratégia da FinTech	[1] Presença da Experimentação na Estratégia [0] Ausência da Experimentação na Estratégia
Impacto da Experimentação nos Resultados (IER)	Qual é o impacto da Experimentação nos Resultados da FinTech	[1] Alto impacto positivo [0] Baixo impacto positivo

Condições de interesse		
Condição (código)	Análise Racional	Dicotomia
Abordagens Estratégicas adotadas pelas FinTechs (AEF)	Quando abordagens estratégicas são adotadas pelas FinTechs brasileiras	[1] Presença de Abordagem Estratégica [0] Ausência de Abordagem Estratégica

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Identificadas as condições de interesse, foi construída a *truth table*, refletindo aspectos levantados nestas condições de interesse para cada aspecto em relação a cada um dos casos. No Quadro 4, são apresentadas todas as configurações identificadas para a dicotomia da presença, influência e intensidade das características das abordagens estratégicas adotadas pelas FinTechs com as condições e resultados definidos como “1” presente, “0” ausente e “X” quando não observado.

Quadro 4 - Truth Table

CASOS	CONDIÇÕES CAUSAIS										RESULTADO
	PTD	ITD	PEE	IEE	PVE	EVE	IAO	AFC	PXE	IER	AEF
FinTech 1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
FinTech 2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
FinTech 3	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1
FinTech 4	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0
FinTech 5	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1
FinTech 6	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Seguindo os passos do procedimento de Rihoux (2003), foram validadas a consistência e a coerência dos dados, evitando contradições. Em seguida, foram testados os critérios da moldura de análise, corroborando ou refutando-os, e depois, foram testadas novas ideias ou suposições formuladas pelos pesquisadores a partir do referencial teórico, mas ainda não incorporadas nas teorias existentes. Visando a identificar o cerne da ideia dos respondentes, foi realizada uma análise de conteúdo das perguntas abertas seguindo as três etapas propostas por Bardin (1977) que compreende a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise, os materiais coletados foram organizados para leitura geral e definição de procedimentos. Na etapa de exploração do material, os procedimentos foram implementados, codificando os elementos de cada questionário. Na etapa de tratamento dos resultados, inferências e interpretações, foram avaliadas as informações a partir de uma análise comparativa das categorias, observando-se, assim, aspectos semelhantes e dessemelhantes.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O ecossistema brasileiro de FinTechs está em processo de amadurecimento. Anualmente, surgem dezenas de novas empresas e proliferam eventos e matérias na mídia voltadas ao tema. De acordo com o Fintechlab (2017), no Brasil, 32% da população adulta não têm uma conta bancária e 53% das médias e pequenas empresas não têm acesso a crédito. As FinTechs acreditam poder contribuir para diminuir essas diferenças e isto desperta a atenção de investidores, totalizando mais de 1 bilhão de reais investidos em FinTechs Brasileiras em 2016. Duas destas FinTechs, GuiaBolso e NuBank, aparecem no relatório KPMG 2016 FinTech100 entre as startups mais disruptivas do mundo. Em número de startups, são em torno de 247 FinTechs mapeadas nas categorias Pagamentos (32%), Gestão Financeira (18%), Empréstimos (13%), Investimentos (8%), Funding (7%), Seguros (6%), Negociação de Dívidas (5%), Cryptocurrencies e DLTs (5%), Câmbio (4%) e Multiserviços (2%), (Fintechlab, 2017).

A investigação de campo demonstrou que estratégia é uma temática muitas vezes confundida quanto ao resultado produzido e, quase sempre, mantida em segredo pelas empresas, uma vez que pode representar a diferença entre o sucesso e o fracasso. Geograficamente, as FinTechs estudadas estão distribuídas entre dois centros, um deles responsável por concentrar mais da metade da representatividade nacional, São Paulo, e o outro deles, com perceptível pretensão dentro do ecossistema, Rio Grande do Sul. Com relação ao número de funcionários, um dos indicadores de maturidade e potencial da FinTech, elas apresentam números que partem de 30 e chegam até 550 funcionários.

A análise dos resultados da QCA foi realizada neste contexto. O ponto de partida foi a tabulação dos dados em uma planilha eletrônica, produzindo-se, assim, a truth table, insumo primário para iniciar a exploração das funcionalidades do fsQCA. A partir de então, conforme os passos para desenvolvimento da análise QCA, três resultados foram obtidos: a solução complexa, a solução intermediária e a solução parcimoniosa. Com base nas três soluções, foi desenvolvido um quadro síntese com os principais resultados obtidos em cada uma, os quais são apresentados no Quadro 5. A síntese de soluções resultado apresenta as três soluções possíveis pelo método QCA, a solução complexa, a solução intermediária e a solução parcimoniosa. Para cada solução possível, são apresentadas as fórmulas que combinam as

variáveis isoladas de modo a potencializar o índice de raw coverage. Dessa forma, o resultado demonstra o quanto a condição causal das variáveis combinadas explica o resultado. A última coluna, consistency, representa a proporção de casos de determinada condição para o resultado testado.

Quadro 5 – Síntese de soluções resultado

<i>SOLUTIONS</i>	<i>CONDIÇÃO CAUSAL</i>	<i>RAW COVERAGE</i>	<i>CONSISTENCY</i>
<i>COMPLEX SOLUTION</i>	PTD*ITD*PEE*IEE*~PVE*EVE*IAO*~AFC*~PXE*~IER	0,25	1
	PTD*ITD*~PEE*~IEE*~PVE*EVE*IAO*~AFC*PXE*IER	0,25	1
	PTD*ITD*PEE*IEE*~PVE*~EVE*IAO*AFC*PXE*IER	0,25	1
	PTD*ITD*~PEE*~IEE*PVE*EVE*IAO*AFC*PXE*IER	0,25	1
<i>INTERMEDIATE SOLUTION</i>	PTD*ITD*PEE*IEE*~PVE*EVE*IAO*~PXE	0,25	1
	PTD*ITD*~IEE*~PVE*EVE*IAO*PXE*IER	0,25	1
	PTD*ITD*~IEE*EVE*IAO*AFC*PXE*IER	0,25	1
	PTD*ITD*PEE*IEE*~PVE*IAO*AFC*PXE*IER	0,25	1
<i>PARSIMONIOUS SOLUTION</i>	ITD	1	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A partir dos resultados encontrados pela análise qualitativa comparativa, a relação causal das quatro variáveis reduzidas – Presença das Tecnologias Digitais (PTD), Importância das Tecnologias Digitais (ITD), Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e Impacto da Experimentação nos Resultados (IER) – destaca-se como a principal característica das abordagens estratégicas adotadas pelas FinTechs e pode ser demonstrada através da seguinte expressão:

$$PTD+ITD+IAO+IER \rightarrow AEF$$

Os aspectos quantitativos gerados pela QCA destacam a variável ITD presente nas três soluções, quaisquer que sejam, complexa, intermediária e parcimoniosa, e as variáveis PTD, IAO e IER presentes apenas nas soluções complexa e intermediária. Nas demais análises realizadas, estiveram presentes na cobertura da explicação das variáveis causais que possuem potencial para representar as características das abordagens estratégicas adotadas pelas FinTechs. A expressão oferecida, bem como o Quadro 6, apresentam como resultado desta pesquisa as tecnologias digitais transformadoras de modelos de negócios como presentes e importantes nas características das abordagens estratégicas das FinTechs brasileiras. O impacto da agilidade, capacidade que permite adaptabilidade, é significativo e a experimentação, prática que testa hipótese junto aos clientes, apresenta impacto significativo

em termos de resultados de sucesso da FinTech.

Quadro 6 – Síntese dos resultados da Análise QCA

CONSTRUTO	REFERÊNCIAS	CONDIÇÃO DE INTERESSE	RESULTADO
VISÃO	McGrath; MacMillan, (2000); Blank, (2007); Blank; Dorf, (2012).	Presença da Visão do Empreendedor (PVE)	Frequência de Presença BAIXA
		Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE)	Frequência de Presença MÉDIA
EMERGÊNCIA	McDermott; O'Connor, (2002); Blank, (2013); Mirabeau; Maguire, (2014).	Predominância da Estratégia Emergente (PEE)	Frequência de Presença MÉDIA
		Importância da Estratégia Emergente (IEE)	Frequência de Presença MÉDIA
AGILIDADE	Ries, (2011); Ismail <i>et al.</i> , (2014); Ghezzi; Cavallo, (2018); Bortolini <i>et al.</i> , (2018).	Impacto da Agilidade na Operação (IAO)	Frequência de Presença ALTA
		Agilidade como Fator Crítico (AFC)	Frequência de Presença MÉDIA
EXPERIMENTAÇÃO	Blank, (2007); Moogk, (2012); Blank; Dorf, (2012); Kerr <i>et al.</i> , (2014).	Presença da Experimentação na Estratégia (PXE)	Frequência de Presença MÉDIA
		Impacto da Experimentação nos Resultados (IXR)	Frequência de Presença ALTA
TECNOLOGIAS DIGITAIS	Laven, (2014); Mackenzie (2015); Gabor; Brooks, (2017).	Presença das Tecnologias Digitais (PTD)	Frequência de Presença ALTA
		Importância das Tecnologias Digitais (ITD)	Frequência de Presença ALTA

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A fim de aprofundar os resultados gerados pela QCA e contrapor os achados frente aos pressupostos teóricos explorados no referencial, será apresentada a seguir a discussão de cada condição de interesse à luz das evidências da análise de conteúdo.

4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A proeminente influência e crescente adoção das tecnologias digitais no cotidiano transformou a preferência dos consumidores, afetando a realidade das empresas ao tornar formas alternativas de serviços financeiros aceitáveis. Elas são, conforme Mackenzie (2015), uma característica da transformação nos modelos de negócios existentes em meios

eletrônicos de pagamentos e sua força influencia o setor que se estrutura a partir deste pilar. A afirmação do entrevistado E4 corrobora esta proposição: *“Temos uma diretoria inteira destinada a Produtos Digitais que mapeia essas tecnologias e estuda como incorporá-las na empresa. Isso pode acontecer através da criação de novos produtos ou na evolução dos já existentes.”* Os avanços recentes das tecnologias digitais levaram ao rápido desenvolvimento de meios de pagamento inovadores (JUN; YEO, 2016), que oportunizam a entrada de FinTechs na indústria financeira (LAVEN, 2014).

Estes pressupostos foram corroborados pelas evidências do estudo. Os resultados da QCA indicaram uma alta frequência para a Presença das Tecnologias Digitais e para a Importância das Tecnologias Digitais. As evidências coletadas pelas entrevistas reforçaram esta relevância das tecnologias digitais. O entrevistado E1, por exemplo, afirma que: *“Vários novos entrantes, apoiados nas novas tecnologias e modelos de negócio, nos pressionam para adaptar as mudanças. Vale notar que temos competidores relevantes que há cinco anos atrás não existiam.”* Neste sentido, o que se pode observar é que algumas tecnologias têm papel de protagonista nas iniciativas da empresa, como é o caso das chamadas *analytics*, destacado nas afirmações do entrevistado E2: *“Usamos as principais ferramentas de analytics para mensurar tudo o que fazemos. Nos times de produtos, além de desenvolvedores, donos dos produtos e responsáveis pela experiência do usuário e interface do usuário, há também a figura do especialista em analytics.”*

Outra característica evidenciada nas abordagens estratégicas adotadas pelas FinTechs brasileiras foi a agilidade. Os resultados da QCA apontaram uma alta frequência para o Impacto da Agilidade na Operação e uma média frequência da Agilidade como Fator Crítico. Em cenários de constante incerteza, nos quais a competição é acirrada e o tempo é escasso, a lógica da *Lean Startup* preconiza decisões ágeis e mudanças rápidas (RIES, 2011; BORTOLINI et al., 2018). O entrevistado E2 ratifica o pressuposto ao reforçar a relevância da agilidade, *“Empresa que não trabalha com framework ágil morrerá com brevidade. A tendência do mundo moderno é aumentar cada vez mais o senso de urgência e de velocidade dos entregáveis.”*

Todavia, as evidências demonstraram que agilidade não significa imperativamente velocidade. A agilidade não é a pressa em lançar novidades, mas sim a habilidade que a

empresa tem de ouvir e ser maleável ao ponto de adequar suas ações para atendimento das reais necessidades dos consumidores (GHEZZI; CAVALLO, 2018). Conforme destacado por Ladd e Kendall (2017), a consistência da estratégia é mais importante do que conduzir inúmeros testes. O entrevistado E6 evidencia este achado ao valorizar a característica da agilidade das FinTechs, pois, *“a ausência de produtos que atendam a real necessidade dos clientes (...) abre oportunidades para FinTechs, desde que possam se adaptar e criar, por vezes recriar, com muita agilidade, mas nunca deixando de lado a necessidade e a qualidade.”*

Uma terceira característica evidenciada foi a experimentação. Os resultados da QCA apontaram uma média frequência para a Presença da Experimentação na Estratégia e uma alta frequência para o Impacto da Experimentação nos Resultados. Conforme Blank (2007), FinTechs conseguem aumentar as chances de sucesso ao testar, falhar rapidamente e aprender continuamente através da experimentação. O entrevistado E1 confirma este pressuposto ao afirmar que *“testamos tudo com os clientes, está no DNA da empresa”*. Embora os resultados apontem a importância da experimentação, eles também indicam que sua prática não é disseminada entre FinTechs. O entrevistado E4 ressalta que *“ela existe menos do que imaginam”*. Este achado pode ser explicado pelo fato de que nem todos os serviços financeiros são facilmente testáveis junto aos consumidores (GIMPEL *et al.*, 2018). Em especial, FinTechs que atuam com meios de pagamento lidam com informações sigilosas e com a confiança dos seus consumidores. Toda a experimentação, portanto, requer um maior nível de segurança.

As duas últimas características das abordagens estratégicas adotadas pelas FinTechs, visão e emergência, são comparativamente menos frequentes do que as anteriores. Emergência, por exemplo, é uma característica presente, mas não tão relevante. Os resultados da QCA indicaram uma média frequência tanto para a Predominância da Estratégia Emergente quanto para a Importância da Estratégia Emergente. Estes resultados são complementados pelas afirmações dos entrevistados. Entre elas, o entrevistado E3 declara que, *“a estratégia foco é deliberada e serve como restrição, a execução é totalmente emergente, porém deve obedecer às restrições que podem ser: financeiras, de prazo ou escopo.”* O entrevistado E6 destaca que poucas estratégias emergem no contexto da sua FinTech, *“Construímos um plano estratégico de 5 anos. Apesar dos produtos sofrerem alterações constantes, não há alterações frequentes à luz de toda e qualquer nova informação, o que nos mantém fiéis ao processo*

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.12, n. 1, jan./abr. 2019.

estratégico”.

Tais evidências são suficientes para sustentar a emergência como uma característica pertinente às abordagens estratégicas adotadas pelas FinTechs brasileiras. Todavia, estes resultados levantam questões, pois o pressuposto de uma execução estratégica maleável (Blank, 2013) não é plenamente corroborado. Uma das explicações é contextual, pois o ecossistema de inovação brasileiro (ADNER, 2017) ainda não está suficientemente estruturado para subsidiar a adaptação do processo estratégico ao longo da trajetória de aprendizagem das FinTechs.

A visão, por sua vez, apontada como uma das principais características que diferencia a estratégias de startups (BLANK; DORF, 2012), não foi destacada pelas evidências deste estudo. Ainda que para o entrevistado E2, *“o trabalho estratégico consiste no desenvolvimento da visão e não de como se chegar lá”*, os resultados da QCA indicaram uma baixa frequência da Presença da Visão do Empreendedor e uma média frequência da Efetividade da Visão do Empreendedor. No contexto das FinTechs brasileiras, portanto, a visão do empreendedor é considerada em conjunto às demais propostas e iniciativas, conforme destaca o entrevistado E2: *“A visão do empreendedor é percebida na estratégia até por ele gostar de tecnologia e acompanhar tendências de mercado. Contudo, a visão ajuda na construção da estratégia que é feita também pelo corpo executivo e demais envolvidos na cadeia.”*

Empresas disruptivas, invariavelmente, são criadas a partir de uma visão derivada de processos intuitivos que envolvem a experiência e o conhecimento dos seus empreendedores (MCGRATH; MACMILLAN, 2000). Entretanto, os resultados do estudo demonstram que a visão é transformada ao longo da trajetória das FinTechs. A afirmação do Entrevistado E1 reforça este achado *“A visão do empreendedor é fundamental nos primeiros anos da empresa, mas com o passar do tempo, é necessário que haja uma evolução da visão até mesmo para dar continuidade ao negócio.”* Há, aqui, um contraste entre a visão do empreendedor e as estratégias emergentes, já que nem uma nem outras predominam nas abordagens adotadas pelas FinTechs brasileiras.

Por fim, o corpus de evidências destacou uma sexta característica não abrangida na moldura de análise deste estudo: Persistência. O Entrevistado E5 a destacou: *“Persistência. A* Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.12, n. 1, jan./abr. 2019.

inovação pressupõe o erro da experimentação, esse erro inevitavelmente desafiará a continuidade, persistência no propósito é determinante para o ganho de escala.” A característica foi reforçada pelo Entrevistado E4, cuja resposta valoriza a persistência no contexto competitivo: *“A competição é pesada e as empresas grandes possuem mais caixa e recursos”*. Tais afirmações reforçam o achado sobre a dificuldade em manter a visão estratégica do empreendedor na trajetória de startups, assim como robustecem a importância assinalada às características peculiares das abordagens estratégicas das FinTechs brasileiras para competir na indústria de meios eletrônicos de pagamentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se debruçou sobre as FinTechs, as quais representam um fenômeno crescente na indústria financeira brasileira. Dedicou-se a compreender as características das abordagens estratégicas adotadas pelas FinTechs para competir na indústria de meios eletrônicos de pagamentos. Para tanto, foi adotada uma abordagem qualitativa apoiada no método QCA. Os resultados demonstraram a relevância de três características: as tecnologias digitais, a agilidade e a experimentação. Além disso, ao se analisar as condições de interesse, obteve-se a expressão $PTD+ITD+IAO+IER \rightarrow AEF$, que sintetiza os resultados deste estudo. Outras duas características, visão e emergência, demonstraram-se comparativamente menos frequentes do que as três anteriores e uma nova característica, a persistência, revelou-se nas evidências do campo empírico.

Estes achados contribuem para entender a transformação em curso na indústria financeira e, especificamente, nos meios de pagamento. Primeiramente, trazendo à discussão o fenômeno das FinTechs e demonstrando as especificidades de sua abordagem estratégica. Não obstante, o estudo se baseou nas principais perspectivas estratégicas de startups para apontar a sua adequação ao fenômeno das FinTechs e identificar sua relevância no contexto empírico. Ademais, o estudo também contribui com acadêmicos e profissionais que procuram não apenas conhecer e aprofundar-se a respeito, mas também se guiar através das abordagens estratégicas aplicáveis ao segmento dos meios de pagamento. A partir dos achados, gestores, investidores e empreendedores têm orientações sobre as características das abordagens estratégicas de FinTechs, facilitando a tomada de decisão.

O estudo possui aspectos que limitam a generalização de seus achados. O primeiro

deles é a aderência ao contexto brasileiro. Embora os serviços financeiros estejam em rápida ascensão no Brasil e sejam representativos no contexto mundial, o campo empírico pesquisado delimita os achados a este contexto. A escolha do método QCA não possibilita estabelecer correlações entre as características estudadas, tal qual é realizado nos métodos estatísticos. Esta limitação impediu de analisarem-se os efeitos das características entre elas e, em decorrência, compreender a influência cruzada delas nos resultados do estudo. Por fim, foi considerada também a parcialidade de conhecimento dos respondentes frente às questões propostas no QCA.

As particularidades deste estudo possibilitam levantar questões e avenidas de pesquisas. Entre elas, observa-se a oportunidade de estudos quantitativos que avancem na relação entre as características das abordagens estratégicas aqui analisadas. Tais estudos poderão explicar com maior detalhamento as escolhas das FinTechs e identificar as possíveis influências cruzadas como, por exemplo, da visão sobre a emergência e das tecnologias digitais sobre a experimentação. Há ainda as questões levantadas pelos achados deste estudo que podem servir de motivação para futuras pesquisas. Entre elas, destaca-se o nível de estruturação do ecossistema de inovação para o sistema financeiro. Há iniciativas pontuais de bancos e outras instituições financeiras, como o Coworking Cubo (Oliveira, Freitas; Lanzer, 2016), mas ainda não está claro quanto esses empreendimentos sustentam a inovação de FinTechs nacionalmente. Outra questão levantada por este estudo se refere à dificuldade de testar inovações financeiras junto aos consumidores. Pesquisas futuras podem investigar o quanto a segurança e o sigilo imposto prejudicam a experimentação pelas FinTechs. Por fim, há ainda possibilidades de estudos sobre a persistência como uma característica necessária à abordagem estratégica de FinTechs. Espera-se que os achados deste estudo e as questões aqui levantadas sirvam de estímulo para acadêmicos e profissionais avançarem na compreensão das abordagens estratégicas adotadas em contextos de disrupção tecnológica.

REFERÊNCIAS

ADNER, R. Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 39-58, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BLANK, S. **The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win.** Berkeley, CA: Cafepress.com, 2007.

BLANK, S. **Why the lean start-up changes everything.** Harvard Business Review, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.

BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual: The step-by-step Guide For Building a Great Company.** Pescadero, CA: K&S Ranch, 2012.

BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A. Inovação e modelo de negócio: Um estudo de caso sobre a integração do funil de inovação e o modelo canvas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 53, p. 616-637, 2014.

BORTOLINI, R. F., CORTIMIGLIA, M. N., DANILEVICZ, A. D. M. F.; GHEZZI, A. Lean Startup: a comprehensive historical review. **ManagementDecision**, Published ahead of print, <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663>, 2018.

DAROLLES, S. The rise of fintechs and their regulation. **Financial Stability Review**, v. 20, p. 85-92, 2016.

DHAR, V.; STEIN, R. M. **FinTech platforms and strategy.** Communications of the ACM, v. 60, n. 10, p. 32-35, 2017.

DIAS, C. N. **A influência das redes interorganizacionais e da complementaridade de recursos no desempenho da inovação: um estudo comparativo Brasil-Espanha no setor de pesquisa agropecuária.** Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília (UNB), Brasília, DF, 2015.

FEBRABAN. A Bola da Vez. Celular já é o principal canal de atendimento em grandes bancos do país e clientes ganham novos aplicativos. **Revista CIAB**, v. 65, 2016. Recuperado de: <http://www.ciab.org.br/download/magazines/ciab-magazine-65.pdf>. Acesso em: 02/12/2019.

FINTECHLAB. **Report Fintechlab**, São Paulo, Brasil, 2017 Recuperado de: http://fintechlab.com.br/wp-content/uploads/2017/02/Report_FintechLab_2017-2.pdf/ Acesso em: 02/12/2019.

GABOR, D.; BROOKS, S. The digital revolution in financial inclusion: international development in the fintech era. **New Political Economy**, v. 22, n. 4, p. 423-436, 2017.

GHEZZI, A.; CAVALLO, A. Agile business model innovation in digital entrepreneurship: lean startup approaches. **Journal of Business Research**, Published ahead of print: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>, 2018.

GIMPEL, H., RAU, D.; RÖGLINGER, M. Understanding FinTech start-ups—a taxonomy of consumer-oriented service offerings. **Electronic Markets**, v. 28, p. 245-264, 2018.

GURGEL, M. C. B. A. **Configurações estratégicas de empresas brasileiras de alto desempenho: análise qualitativa comparativa das imperfeições de mercado por elas**

exploradas. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), São Paulo, SP, 2011.

ISMAIL, S; MALONE, M. S.; GEEST, Y. V. **Exponential Organizations: Why New Organizations are Ten Times Better, Faster, and Cheaper than Yours (and what to do about It)**. New York: Diversion Books, 2014.

JUENGERKES B. E. FinTechs and Banks – Collaboration is Key. In: Chishti S.; Barberis, J. (Eds) **The FinTech Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries**. Wiley, London, p. 179–182, 2016.

JUN, J.; YEO, E. Entry of Fintech firms and competition in the retail payments market. **Asia-Pacific Journal of Financial Studies**, v. 45, n. 2, p. 159-184, 2016.

KERR, W. R., NANDA, R.; Rhodes-Kropf, M. Entrepreneurship as experimentation. **Journal of Economic Perspectives**, v. 28, n. 3, p. 25-48, 2014.

LADD, T.; KENDALL, L. Entrepreneurial Cognition in the Lean Startup Method. **Academy of Management Proceedings**, v. 1, 10753, 2017.

LAVEN, M. Money evolution: How the shift from analogue to digital is transforming financial services. **Journal of Payments Strategy; Systems**, v. 7, n. 4, p. 319-328, 2014.

LAVEN, M.; BRUGGINK, D. How FinTech is transforming the way money moves around the world: An interview with Mike Laven. **Journal of Payments Strategy; Systems**, v. 10, n. 1, p. 6-12, 2016.

LI, Y., SPIGT, R.; SWINKELS, L. The impact of FinTech start-ups on incumbent retail banks' share prices. **Financial Innovation**, v. 3, n. 1, 2017.

MACKENZIE, A. **The Fintech revolution**. London Business School Review, v. 3, p. 50–53, 2015.

MCDERMOTT, C. M.; O'CONNOR, G. C. Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. **Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 6, p. 424-438, 2002.

MCGINN, D. Too many pivots, too little passion. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 9, p. 134-135, 2012.

MCGRATH, R. G.; MACMILLAN, I. C. **The Entrepreneurial Mindset**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.

MCKINSEY. **Global Payments: Expansive growth, targeted opportunities**. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-payments-expansive-growth-targeted-opportunities>. Acesso em: 19/02/2019, 2018.

MIRABEAU, L.; MAGUIRE, S. From autonomous strategic behavior to emergent strategy. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 8, p. 1202-1229, 2014.

MOOGK, D. R. Minimum viable product and the importance of experimentation in technology startups. **Technology Innovation Management Review**, v. 2, n. 3, p. 23-26, 2012.

Oliveira, F. V., Freitas, F. L.; Lanzer, E. A. Espaços de Coworking como Fomentadores ao Ecosistema Empreendedor: O caso brasileiro do CUBO. **Revista Espacios**, v. 37, n. 27, 2016.

PALICH, L. E.; BAGBY, D. R. Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 6, p. 425-438, 1995.

RAGIN, C. C. **The comparative method**: Moving beyond qualitative and quantitative strategies. Berkeley: University of California Press, 1987.

RAGIN, C. C., SHULMAN, D., Weinberg, A.; Gran, B. Complexity, generality, and qualitative comparative analysis. **Field Methods**, v. 15, n. 4, p. 323-340, 2003.

RIES, E. **The Lean Startup**: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Business, 2011.

RIHOUX, B. Bridging the gap between the qualitative and quantitative worlds? A retrospective and prospective view on qualitative comparative analysis. **Field Methods**, v. 15, n. 4, p. 351-365, 2003.

RIHOUX, B. Qualitative comparative analysis (QCA) and related systematic comparative methods: Recent advances and remaining challenges for social science research. **International Sociology**, v. 21(5), p. 679-706, 2006.

SCHNEIDER, C. Q.; WAGEMANN, C. Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. **Comparative Sociology**, v. 9, n. 3, p. 397-418, 2010a.

SCHNEIDER, C. Q.; WAGEMANN, C. Qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets: Agenda for a research approach and a data analysis technique. **Comparative Sociology**, v. 9, n. 3, p. 376-396, 2010b.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS VERSÃO FINAL

1. Como as Tecnologias Digitais (computação em nuvem, big data, analytics, redes sociais e mobile) são exploradas?
2. De que forma as Tecnologias Digitais (computação em nuvem, big data, analytics, redes sociais e mobile) contribuem para a competitividade?
3. As estratégias da *FinTech* são planejadas antecipadamente (deliberada) ou elas são criadas e adaptadas ao longo do caminho (emergente)?
4. Qual a importância das estratégias desenvolvidas, que foram mencionadas na questão anterior, para a competitividade da *FinTech*?
5. A visão (intuição, julgamento, sabedoria e experiência) do empreendedor está presente com frequência e intensidade e pode ser considerada o centro da estratégia?
6. A visão (intuição, julgamento, sabedoria e experiência) do empreendedor tem papel fundamental nos resultados de sucesso e ajuda a desenvolver competitividade?
7. Qual é o impacto da agilidade, a capacidade de se adaptar, nos resultados da *FinTech*?
8. Qual é a característica, seja ela a agilidade (a capacidade de se adaptar) ou não, é fundamental para o sucesso da *FinTech*? Por quê?
9. A experimentação, teste de hipóteses junto aos clientes, é adotada com frequência e intensidade na execução da estratégia para desenvolver competitividade?
10. Quais são os impactos da experimentação em termos de resultados de sucesso, como melhores produtos ou vantagem competitiva, da *FinTech*?