



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ**  
**CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ROZANA VENTURA DA PAIXÃO E SILVA**

**DINÂMICA DE COMPETIÇÃO E COLABORAÇÃO ENTRE *FINTECHS* E  
PROVEDORES TRADICIONAIS DE SERVIÇOS FINANCEIROS**

**FORTALEZA - CEARÁ**

**2021**

ROZANA VENTURA DA PAIXÃO E SILVA

COMPETIÇÃO E COLABORAÇÃO ENTRE FINTECHS E PROVEDORES  
TRADICIONAIS DE SERVIÇOS FINANCEIROS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração.

Orientador: Prof. Dr. Elias Pereira Lopes Junior

Co-orientador: Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara.

FORTALEZA - CEARÁ

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Estadual do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Silva, Rozana Ventura da Paixao E.

Dinâmica de competição e colaboração entre fintechs e provedores tradicionais de serviços financeiros [recurso eletrônico] / Rozana Ventura da Paixao E Silva. - 2021.

87 f. : il.

Dissertação (MESTRADO ACADÊMICO) -  
Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Curso de Programa de Pós-graduação Em Administração - Mestrado, Fortaleza, 2021.

Orientação: Prof. Dr. Elias Pereira Lopes Junior.

1. Fintechs. Teoria dos Jogos. Competição. Cooperação. . I. Título.

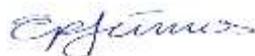
ROZANA VENTURA DA PAIXÃO E SILVA

DINÂMICA DE COMPETIÇÃO E COLABORAÇÃO ENTRE FINTECHS E  
PROVEDORES TRADICIONAIS DE SERVIÇOS FINANCEIROS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração.

Aprovado em: 04 de junho de 2021.

BANCA EXAMINADORA



---

Prof. Dr. Elias Pereira Lopes Junior  
Universidade Estadual do Ceará - UECE



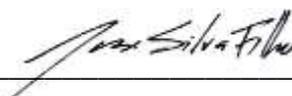
---

Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara  
Universidade Estadual do Ceará - UECE



---

Profa. Dra. Elda Fontinele Tahim  
Universidade Estadual do Ceará - UECE



---

Prof. Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho  
Universidade Federal do Ceará - UFC

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo compreender o fenômeno de competição e colaboração entre *Fintechs* e provedores tradicionais de serviços financeiros. Em relação à metodologia, este estudo se caracteriza como de abordagem qualitativa e carácter exploratório descritivo, uma vez que se buscou compreender as dinâmicas de competição e colaboração entre *Fintechs* e instituições incumbentes, que foi operacionalizado através da triangulação de evidências empíricas. As evidências foram coletadas através de entrevistas semiestruturadas, análise do website das empresas selecionada e análise documental de relatórios executivos e demonstrações financeiras. Os atributos de cada variável foram analisados na dimensão de cada empresa e foram classificados em alto, médio e baixo, de acordo com as evidências empíricas disponíveis, sendo a própria pesquisadora quem deu nota aos atributos. Tal classificação viabiliza a posterior construção de diagramas para determinar como as variáveis estudadas interagem e as possíveis relações de causalidade entre as mesmas. Ao final do estudo foi possível verificar um modelo mais verticalizado adotado pelas *Fintechs*, enquanto incumbentes parecem mais dispostos em trabalhar em rede, seja com outros bancos ou com novos entrantes de base tecnológica. Buscam agregar novos modelos de negócios à linha de negócio principal. Também se engajam em iniciativas de inovação, seja dentro da própria instituição seja através de collab e spin-offs. Observa-se um interesse maior por parte dos colaboradores dos incumbentes em conhecer e testar a experiência do usuário dos serviços oferecidos pelas *Fintechs*. A comunicação interna parece ser o ponto em comum entre os dois tipos de empresa, uma vez que a grande parte dos respondentes destacou este atributo como muito bem trabalhado dentro da empresa.

**Palavras-chave:** *Fintechs*. Teoria dos Jogos. Competição. Cooperação.

## **ABSTRACT**

This study aims to understand the phenomenon of competition and collaboration between Fintechs and traditional providers of financial services. Regarding the methodology, this study is characterized as a qualitative approach and descriptive exploratory character, since it sought to understand the dynamics of competition and collaboration between Fintechs and incumbent institutions, which was operationalized through the triangulation of empirical evidence. Evidence was collected through semi-structured interviews, website analysis of selected companies and document analysis of executive reports and financial statements. The attributes of each variable were analyzed in the dimension of each company and were classified as high, medium and low, according to the available empirical evidence, with the researcher being the one who rated the attributes. Such classification enables the subsequent construction of diagrams to determine how the studied variables interact and the possible causal relationships between them. At the end of the study, it was possible to verify a more vertical model adopted by Fintechs, while incumbents seem more willing to work in a network, either with other banks or with new technology-based entrants. They seek to add new business models to the main line of business. They also engage in innovation initiatives, whether within the institution itself or through collabs and spin-offs. There is a greater interest on the part of the employees of the incumbents in knowing and testing the user experience of the services offered by Fintechs. Internal communication seems to be the common point between the two types of companies, since most respondents highlighted this attribute as being very well worked within the company.

**Keywords:** Fintechs. Game Theory. Competition. Cooperation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Framework teórico.....	15
Figura 2 –	Como você está lidando atualmente com as empresas FinTech? .....	28
Figura 3 –	Capacidade de rede – Mercado.....	49
Figura 4 –	Competição – Mercado.....	50
Figura 5 –	Capacidade de Rede – Incumbentes.....	52
Figura 6 –	Capacidade de Rede x Cooperação - <i>Fintechs</i> .....	56
Figura 7 –	Capacidade de Conversão x Cooperação – <i>Fintechs</i> ....	56
Figura 8 –	Capacidade de Rede x Competição – <i>Fintechs</i> .....	57
Figura 9 –	Capacidade de Conversão de Conhecimento x Competição – <i>Fintechs</i> .....	57
Figura 10 –	Capacidade de Conversão de Conhecimento.....	59
Figura 11 –	Competição <i>Fintechs</i> .....	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Inovações promovidas pela Fintechs.....	17
Quadro 2 –	Impactos positivos da postura cooperativa entre empresas.....	27
Quadro 3 –	Esforço de Pesquisa.....	38
Quadro 4 –	Qualificação dos Entrevistados.....	40
Quadro 5 –	Websites visitados.....	41
Quadro 6 –	Qualificação dos Documentos Analisados.....	42
Quadro 7 –	Display de Dados.....	43
Quadro 8 –	Classificação dos Constructos.....	45
Quadro 9 –	Classificação dos Constructos – Mercado.....	48
Quadro 10 –	Classificação dos Constructos – Incumbentes.....	52
Quadro 11 –	Capacidade de Rede – <i>Fintechs</i> .....	53
Quadro 12 –	Capacidade de Conversão do Conhecimento – <i>Fintechs</i> .....	54
Quadro 13 –	Competição – <i>Fintechs</i> .....	54
Quadro 14 –	Cooperação – <i>Fintechs</i> .....	55
Quadro 15 –	Classificação dos Constructos – <i>Fintechs</i> .....	58
Quadro 16 –	comparativo classificação dos constructos.....	61
Quadro 17 –	Quadro comparativo - Notas atribuídas.....	61

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANBIMA	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
APL	Arranjo Produtivo Local
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CCC	Capacidade de Conversão de Conhecimento
CEOs	<i>Chief Executive Officer</i>
CIOs	<i>Chief Informaton Officer</i>
COVID-19	<i>Coronavirus Disease 2019</i>
CR	Capacidade de Rede
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FINTECH	<i>Financial Technology</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
P2P	<i>Peer to Peer</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PwC	<i>Pricewaterhouse Coopers</i>
RI	Relação com Investidores
S.A	Sociedade Anônima

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	10
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	15
2.1	<i>Framework</i> Teórico.....	15
2.2	<b>Fintechs.....</b>	16
2.3	<b>Estratégias - Competir e/ou Colaborar.....</b>	18
2.3.1	Competição.....	18
2.3.2	Cooperação.....	22
2.4	<b>Teoria das alianças estratégicas.....</b>	28
2.5	<b>Capacidade de Rede e de Conversão de Conhecimento.....</b>	32
2.5.1	Capacidade de Conversão de Conhecimento.....	32
2.5.2	Capacidade de rede.....	34
3	<b>METODOLOGIA.....</b>	36
3.1	<b>Delineamento da pesquisa.....</b>	36
3.2	<b>Processo de coleta dos dados.....</b>	37
3.3	<b>Quadro analítico.....</b>	43
4	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	47
4.1	<b>Caracterização das empresas analisadas.....</b>	47
4.2	<b>Interação entre Fintechs e Provedores Tradicionais de Serviços Financeiros.....</b>	47
4.3	<b>Reação dos Provedores Tradicionais de Serviços Financeiros à emergência das <i>Fintechs</i>.....</b>	50
4.4	<b>Relação das Capacidade de Rede e Conversão de Conhecimento na propensão a colaborar e competir.....</b>	53
5	<b>CONCLUSÃO.....</b>	62
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	64
	<b>ANEXO A – PROTOCOLO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DE WEBSITE.....</b>	71
	<b>ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	72
	<b>ANEXO C – DISPLAYS DE DADOS.....</b>	74

## 1 INTRODUÇÃO

A indústria de serviços financeiros se tornou uma das principais contribuições para a geração de riqueza dos países (ROMÃNOVA; KUDINSKA, 2017, p. 33), uma vez que permeia todos os setores produtivos, o mercado financeiro representa uma das atividades mais essenciais para o desenvolvimento econômico (LIU, 2010). Ao canalizar fundos dos agentes superavitários para os deficitários, o sistema financeiro contribui para uma distribuição mais eficiente de recursos, aumentando assim a capacidade produtiva e conseqüentemente a geração de riqueza. Desta forma, um mercado financeiro eficiente promove a prosperidade econômica de todos em uma sociedade. (MISHKIN, 2000).

Em 2019, o mercado de capitais brasileiro canalizou cerca de R\$ 396,1 bilhões em recursos para o setor produtivo. Cerca de 68,2% deste volume foi captado através de instrumentos de dívida e 22,8% através de emissão de novas ações (ANBIMA, 2020). Para fins comparativos, este número representa cerca de 5,42% do Produto Interno Bruto do país no mesmo ano de referência (IBGE, 2020).

Ao estabelecer um ambiente normativo capaz de conferir garantias e legitimidades às transações, o mercado financeiro pode ser comparado a uma plataforma, onde pessoas e empresas que identificaram uma possibilidade de aumentar sua produtividade buscam recursos para financiarem tal expansão. Os recursos acumulados pelos agentes superavitários encontram destinação produtiva nas mãos daqueles que os tomam emprestado. Mas, a função dos intermediários financeiros não se esgota nesta atividade. Meios de pagamentos, seguros, inteligência em investimentos também são áreas de negócios importantes.

O intenso desenvolvimento tecnológico na área de finanças é reconhecido como uma das mais importantes transformações da indústria financeira (LEE; SHIN, 2018), representando uma das maiores expansões e emprego de capital das economias modernas (GOMBER *et. al*, 2018), trazendo consigo mudanças estruturais tão profundas que foi considerado uma verdadeira revolução, criando fortes movimentos de disrupção de produtos, processos e modelos de negócios no setor, trazidos de maneira intensa por startups e/ou empresas de base tecnológica, movimento chamado comumente de *Fintechs Revolution*

Em mercados extremamente competitivos, como o de serviços financeiros, é possível observar uma intensa demanda por eficiência na utilização dos fatores, com

destaque para o uso de novas tecnologias para a criação de valor e alavancagem de resultados. De acordo com uma pesquisa realizada pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2017), as instituições bancárias brasileiras investiram R\$ 18,6 bilhões em tecnologias somente no ano de 2016, sendo registradas 21,9 bilhões de transações bancárias via *mobile banking*, que se configura como o serviço bancário realizada por dispositivos móveis. A pesquisa ainda revelou que o brasileiro tem aumentado o uso de tecnologias em suas transações, com um incremento de 27% nas transações por canais digitais.

Com o objetivo de atender à demanda por processos mais inteligentes, centrados na experiência do usuário, um novo modelo de negócio emergiu, trazendo consigo soluções financeiras inovadoras. Tal movimento foi batizado como *Fintech Revolution*, fazendo referência às novas soluções entregues tanto por instituições incumbentes quanto por *Startups* do setor (GOMBER; KOCH; SIERING, 2017).

Hoder *et al.* (2016) afirmam que se tratam de empresas especializadas em tecnologias financeiras, que estão facilitando inúmeras atividades do setor e, até mesmo, reduzindo custos. Segundo o *Fintech Global Report* da *Pricewaterhouse Coopers* (PwC) de 2016, a digitalização está remodelando a proposta de valor dos produtos e serviços financeiros existentes. Assim, as *Fintechs*, termo utilizado para denominar empresas que integram o uso intensivo de tecnologia à entrega de serviços financeiros, ganharam espaço relevante em um mercado antes dominado por provedores tradicionais (ROMÃNOVA; KUDINSKA, 2017).

Segundo a FintechLab (2019), o número de iniciativas evoluiu de cerca de 453 em agosto de 2018 para mais de 604 empresas em junho de 2019, representando um crescimento da ordem de 33% em cerca de 3 anos. O crescimento marginal de 10 pontos percentuais entre os dois períodos analisados representa uma velocidade crescente no surgimento de novas *Fintechs* e justifica também o crescente número de trabalhos acerca do assunto.

Neste ambiente não só as *Fintechs*, que já carregam a inovação em seu cerne, mas também empresas já estabelecidas foram impulsionadas a inovar. Como bem afirmam Batista *et al.* (2013), a inovação tem sido considerada como premissa básica na competitividade organizacional, sendo fundamental para que se promova progresso econômico.

Sendo assim, a *Fintech Revolution* não pode ser descorrelacionada do tema inovação. Esta revolução vem construindo um ambiente onde as barreiras à

entrada de novos concorrentes são postas à prova a todo tempo e onde clientes valorizam mais sua experiência em consumir os serviços do que a bandeira da instituição que os entrega (PWC, 2016).

Muitos trabalhos se propuseram a estudar de que forma o advento das *Fintechs* promoveu disrupção em um setor estabelecido e com suas raízes no tradicionalismo e perenidade das suas instituições, bem como compreender os impactos de tais mudanças no sistema (HADDAD; HORNUF, 2018; LI; SPIGT; SWINKELS, 2017; PHILIPPON, 2016; WONGLIMPIYARAT, 2017).

A extensão do acesso aos serviços de intermediação financeira para além das agências bancárias e horário tradicional de funcionamento, e alta customização de serviços viabilizada pela análise intensiva de dados, caracterizou o impacto inicial promovido pelas *Fintechs* (PWC, 2016). Mudanças relevantes foram impostas na área de pagamentos, transações em tempo real e análise de crédito.

A descentralização alcançada pela tecnologia *Peer to Peer* (P2P) acelerou a circulação de recursos (GOMBER et al., 2018). O *Blockchain* permitiu a criação de criptomoedas,<sup>1</sup> dispensando a necessidade de uma autoridade monetária central para validação e controle de fluxo desta modalidade de reserva de valor (LEE; SHIN, 2018).

Contudo, há uma escassez de trabalhos que considerem o dilema competição e colaboração, entre as *Fintechs* e as Empresas Financeiras tradicionais (LIU; KAUFMAN; MA, 2015; LEE; SHIN, 2018; LI; SPIGT; SWINKELS, 2017), entende-se ainda que esta lacuna da literatura se associa à necessidade de se entender melhor e de forma mais completa os recentes movimentos neste mercado, no Brasil representando 5,8% na composição do PIB (IBGE, 2018), obviamente, este número inclui os efeitos e estratégias promovidas pelas *Fintechs*, o que certamente se revela como uma nova dinâmica, cuja compreensão é essencial tanto para empresas entrantes quanto para as já estabelecidas e para as entidades de controle e de formação de políticas do Governo.

Sob a óptica da Teoria dos Jogos,<sup>2</sup> os constructos de cooperação e competição podem ser interpretados como uma interação estratégica entre os

---

<sup>1</sup> Trata-se de um código virtual que pode ser convertido em valores reais. Uma moeda digital construída com protocolos criptográficos que tornam as transações seguras e difíceis de falsificar (LEE; SHIN, 2018).

<sup>2</sup> A teoria dos jogos é um ramo da matemática aplicada que estuda situações estratégicas onde jogadores escolhem diferentes ações na tentativa de melhorar seu retorno. Conhecida como ciência da estratégia. De acordo com Cabral (1994), trata-se do estudo formal do relacionamento estratégico entre agentes (exercícios, países, empresas, etc).

agentes. Ao escolher competir com um novo entrante, através de uma ruptura no modelo de negócios anterior, ou assumir uma postura colaborativa através de *joint ventures*, fusões ou aquisições, os incumbentes recorrem à estratégia para maximizar os lucros da instituição ou minimizar a perda de participação de mercado decorrente de um cenário de concorrência mais acirrada. Situações que envolvam interação entre agentes racionais que se comportam estrategicamente podem ser analisadas formalmente como um jogo (FIANI, 2009). Isto posto, resta descobrir qual é o jogo que *Fintechs* e incumbentes jogam.

Além das estratégias de competição versus colaboração e seus resultados no formato de desempenho organizacional, acredita-se que pela base competitiva, tecnológica e inovadora, as *Fintechs* se utilizam de forma intensa de suas capacidades de conversão de conhecimento e capacidades de rede, uma vez que o fluxo de conhecimento e as relações de colaboração podem se estruturar, considerando como, nesta dimensão, estas se relacionam entre si e entre as empresas estabelecidas. Desta forma, o presente trabalho tem como questão de pesquisa: Como as estratégias de competir e cooperar se estabelecem entre *Fintechs* e empresas estabelecidas?

Assim, o trabalho tem como objetivo Geral: compreender o fenômeno de competição e colaboração entre *Fintechs* e provedores tradicionais de serviços financeiros. A pesquisa se desenvolve, a partir dos seguintes objetivos específicos:

- a) Revelar a interação das *Fintechs* e das *Empresas estabelecidas* no mercado, quando feita de forma reiterada e sem perspectiva de término;
- b) Compreender a reação dos provedores tradicionais de serviços financeiros (empresas já estabelecidas) diante nos novos entrantes (*Fintechs*);
- c) Revelar como se dá a propensão a cooperar ou competir entre as empresas estabelecidas e *Fintechs*, considerando as capacidades de conversão do conhecimento e de rede.

A primeira parte deste trabalho será dedicada à fundamentação teórica da pesquisa, através da revisão de literatura para definição dos constructos de competição, cooperação, capacidade de conversão do conhecimento e capacidade de rede.

Isto posto, o desenho de pesquisa é apresentado, elencando os métodos de coleta de evidências empíricas para posterior análise. O *display* onde são organizadas as evidências que dão suporte à classificação dos atributos de cada

variável, como proposto por Miles, Huberman e Saldaña (2014), também é apresentado nesta seção.

Na seção onde serão apresentados os resultados, após determinada a classificação dos constructos de cooperação e competição, será possível verificar qual é a postura predominante neste mercado. Além disto, é possível verificar se as *Fintechs* com maior capacidade de conversão de conhecimento e capacidade de rede estão mais propensas a colaborar ou competir com os provedores tradicionais de serviços financeiros. Conclusões e limitações da pesquisa serão elencadas na última seção do trabalho.

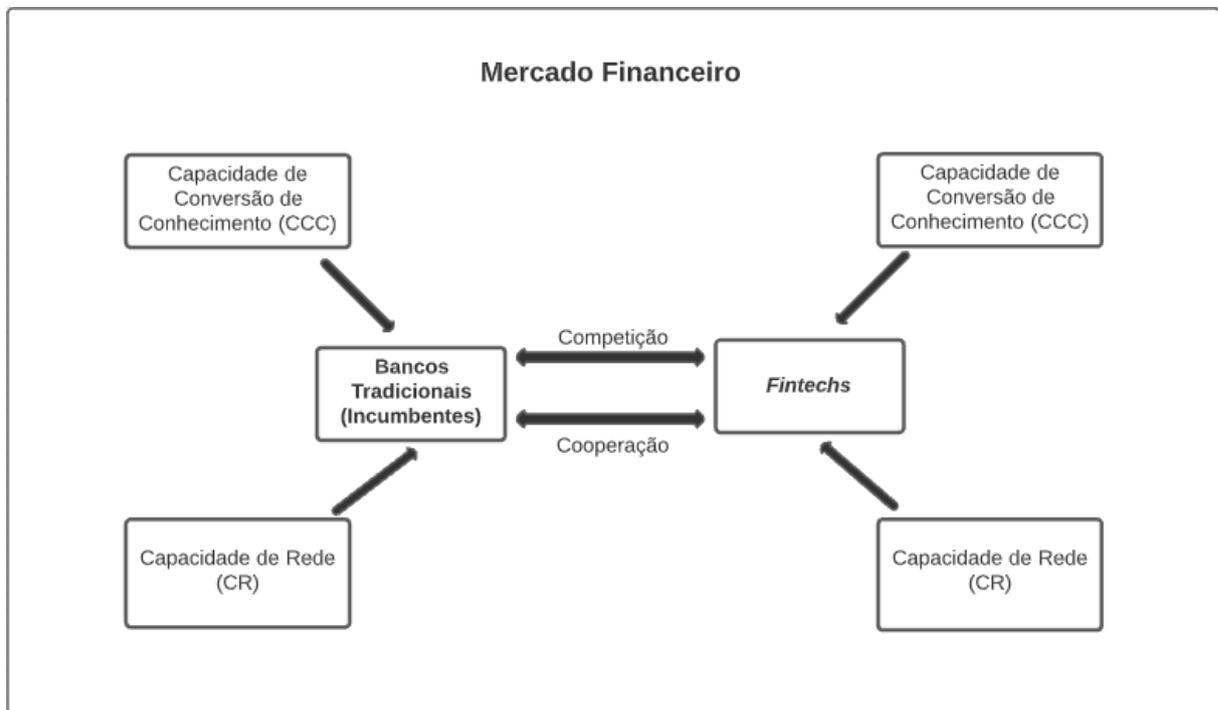
## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 *Framework* Teórico

O embasamento teórico do presente trabalho será desenvolvido a partir do *framework* teórico apresentado na figura 1, que sintetiza a forma pela qual esta pesquisa pretende estudar o fenômeno de competição e cooperação entre Fintechs e os provedores tradicionais de serviços financeiros. O *framework* considera que a capacidade de conversão de conhecimento e a capacidade de rede de cada empresa são variáveis determinantes para a postura predominante da empresa perante a parceiros de nicho e concorrentes.

Através dessa linha teórica, ambiciona-se compreender de que forma a capacidade de conversão de conhecimento (CCC), bem como a capacidade de rede (CR) constroem as práticas de competição e cooperação entre as empresas deste mercado.

**Figura 1 - Framework teórico**



Fonte: Elaborado pela autora.

## 2.2 Fintechs

Puschmann (2017), considera que o termo *Fintech* (*Financial Technology*) abrange soluções financeiras inovadoras viabilizadas por tecnologia, sejam ofertadas por empresas já estabelecidas no mercado ou por novos entrantes. Também é frequentemente utilizada para caracterizar empresas *startups* que entregam tais soluções. A *Financial Technology* é reconhecida como uma das inovações mais importantes na indústria financeira, viabilizada pela tecnologia da informação, regulação favorável e pela economia do compartilhamento (LEE; SHIN, 2018). Para Liu *et. al* (2015), tais inovações são catalizadoras de mudanças estruturais nas instituições, promovendo crescimento econômico e bem estar social.

*Fintech* é a combinação de tecnologia e serviços financeiros que está transformando o modo como o mercado financeiro opera, colabora e transaciona com seus clientes, reguladores e demais *stakeholders*. Todos os tipos de empresas, de *startups* a empresas de tecnologia e firmas estabelecidas estão usando *Fintech*. (PwC, 2019, p.3, tradução nossa).

O mercado financeiro vem sendo remodelado pelo uso intenso de tecnologia através de modelos de negócios mais eficientes, apresentando corte de custos, incremento na qualidade e aumento na diversidade e customização de produtos e serviços. O avanço da tecnologia móvel, das redes sociais, inteligência artificial e *big data analysis* imprimiu uma mudança sem precedentes neste mercado, possibilitando que consumidores tenham suas demandas atendidas a qualquer hora e em qualquer lugar. (LEE; SHIN, 2018; PWC, 2016).

O principal impacto trazidos pelas *Fintechs* foi o surgimento de novos modelos de negócios que tiveram como efeito rebote novos desafios para as instituições financeiras e seus reguladores. Diversos trabalhos se dedicaram em entender o impacto da inovação estimulada pelo acelerado desenvolvimento tecnológico.

Através de estudo de caso, Wonglimpiyarat (2017) propôs uma abordagem sistêmica para compreender o progresso e o padrão de desenvolvimento e difusão de tecnologia no mercado financeiro e desenvolveu um modelo para mapear padrões e o progresso da difusão tecnológica neste campo.

Lee e Shin (2018) também propuseram abordagem semelhante, estudando o ecossistema criado pela *Financial Technology*. Os autores acreditam que para

entender a dinâmica de competição e colaboração neste ambiente é essencial adotar uma abordagem sistêmica.

Gomber *et al.* (2018) desenvolveram um trabalho de mapeamento das inovações trazidas com a *Fintech Revolution*, com objetivo era interpretar as forças que geravam inovação, disrupção e transformação em serviços financeiros. Nesta pesquisa, os autores discutem os novos modelos de negócios que emergem através do uso de novas tecnologias, como criptomoedas e empréstimos *peer-to-peer*, conforme sintetizado no Quadro 1.

**Quadro 1 - Inovações promovidas pela Fintechs**

Contrastes entre os efeitos da inovação trazida com as Fintechs	Experiência do cliente com os novos serviços financeiros	
	Experiência aperfeiçoada com novos produtos, novos serviços e novas funcionalidades	Experiência suplementar com aperfeiçoamento em funcionalidades existentes
<b>Efeitos Disruptivos</b>		
Novos modelos de negócios; Novos mecanismos de mercado; Infraestrutura tecnológica compartilhada; Desintermediação bancária; Inovação Aberta;	Mercados baseados em blockchain, oferta inicial de moedas, criptomoedas, remessas globais, operações de alta frequência, <i>crowdfunding</i> , empréstimos ponta-a-ponta, <i>open banking</i>	Aumento de eficiência com tecnologia blockchain, aumento na agilidade em pagamentos, contratos inteligentes para compra/venda e empréstimos; cartões de pagamento com funcionalidades avançadas
<b>Efeitos Complementares</b>		
Modelos de negócios aperfeiçoados; Acesso estendido para clientes; Serviços híbridos; Infraestrutura tecnológica compartilhada; Interface de Programação de Aplicativos Abertos;	Carteiras digitais, robôs de <i>advisory</i> , análise financeira, uso de <i>Big Data</i> , Serviços bancários fora da agência	Comunidades de Investimentos, pagamentos via dispositivos móveis, tecnologia de gerenciamento de risco, suporte de operações com tecnologia financeira

Fonte: Adaptado de Gomber et al. (2018).

Gomber, Koch e Siering (2017), após extenso levantamento bibliográfico sobre o que chamou-se de *Digital Finance*, fazendo referência à digitalização e ao uso intensivo de tecnologias na indústria financeira em geral, identificaram que os

trabalhos de pesquisa ainda não foram bem sucedidos em revelar o papel específico das Fintech e dos provedores tradicionais de serviços financeiros neste ambiente.

Para Romãnova e Kudinska (2017) o surgimento das Fintechs representa tanto uma ameaça para os grandes bancos e provedores tradicionais, quanto uma oportunidade para o crescimento adicional destas instituições, caso trabalhem a complementariedade de seus serviços de forma cooperativa.

Segundo Kohtamaki *et. al* (2019), a digitalização fez que com as grandes instituições estabelecidas redefiniram suas fronteiras, tornando-as mais permeáveis e aumentando a interação com os demais participantes do mercado, inclusive mantendo incubadoras e aceleradoras de *Fintechs* em sua estrutura, para se beneficiarem das inovações mantendo o controle sobre as mesmas (HORNUF ET AL., 2020).

## **2.3 Estratégias - Competir e/ou Colaborar**

### **2.3.1 Competição**

No âmbito das estratégias interorganizacionais, de acordo com Mintzberg, Ahlstrad e Lampel (2000) se tem a formação de arranjos corporativos entre empresas parceiras em prol de um objetivo em comum que gere benefícios para ambas. Dependendo do objetivo da aliança a ser formada, essas estratégias podem se configurar como competitivas ou como cooperativas, também chamadas colaborativas ou cooepitivas.

As dinâmicas de competição e cooperação no mercado de serviços financeiros foram amplamente remodeladas devido à velocidade com que as novas tecnologias imprimiram novos modelos de negócios a estruturas de mercados estabelecida e em sua maioria dominada por grandes instituições.

O conceito de competitividade foi estudado por pesquisadores sob diferentes perspectivas e utilizando diferentes metodologias, destacando-se autores como Hamel e Prahalad (2002), Barney e Hesterly (2011) e Kelm *et al.* (2015). Embora exista um grande volume de literatura sobre o assunto, há uma escassez de revisões.

Porter (1985) propôs que as empresas, para se tornarem competitivas, precisavam adotar uma das três estratégias genéricas amplas definidas por ele: liderança no custo total, diferenciação ou enfoque. A primeira consiste em atingir o

custo total mais baixo em um determinado ramo, por meio de um conjunto de políticas da empresa orientadas para esse objetivo. Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em seu ramo de negócios, apesar da presença de intensas forças competitivas; e, por isso, a empresa ainda pode obter lucro, uma vez que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na concorrência.

Ainda para Porter (1985), a segunda estratégia genérica, a diferenciação, consiste em criar algo de novo no produto ou no serviço oferecido pela empresa, de modo que ele se torne especial, diferenciado em seu ramo. Dessa forma, o comprador pode preferir esse produto aos oferecidos pelos concorrentes e em muitos casos até estar disposto a pagar mais por ele, pois tal produto produziu uma impressão satisfatória ao consumidor.

Finalmente, Porter (1985) apresenta a terceira estratégia genérica; a de enfoque, que consiste em identificar um grupo de compradores, um segmento de linha de produto, ou um mercado geográfico, e dedicar-se a atender esse mercado-alvo melhor do que seus concorrentes. Nesse ponto, novamente, a empresa terá duas opções: competir no custo ou por meio da diferenciação, porém, somente no segmento escolhido.

Porter (1985) ainda salienta que todas as decisões estratégicas da empresa devem ser tomadas mediante a consideração da variável: ambiente externo. Para que as empresas tenham sucesso competitivo é preciso que a estratégia adotada se conecte as circunstâncias ambientais ao comportamento da empresa, com relação aos resultados de mercado.

São várias as motivações que levam uma empresa a elevar a competitividade, tornando-a um componente de sua estratégia empresarial. As motivações identificáveis são: busca de novas oportunidades de mercados e negócios; desenvolvimento de capacitação tecnológica própria; elevação dos padrões de qualidade de seus produtos e serviços; racionalização e modernização do parque industrial; capacitação técnica e gerencial de seu pessoal especializado e dos recursos humanos de maneira geral (MARCOVITCH, 1991).

Para Hamel e Prahalad (1995), o segredo consiste em ver o futuro antes que ele chegue e identificar as oportunidades de atuação. Uma empresa que não seja capaz de assumir um compromisso emocional e intelectual com a criação do futuro, mesmo na falta de uma razão comercial financeiramente irrefutável, certamente será apenas uma empresa seguidora. Saber identificar oportunidades não percebidas por

outras empresas e explorar essas oportunidades, mediante a reunião e geração das capacitações-chaves (*core competences*) necessárias, pode ser o diferencial entre sobreviver ou morrer.

A competitividade pode ser definida como a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou manter, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Ela é função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

Nesse contexto, é importante introduzir o conceito de competitividade regional, um termo não conhecido, nem utilizado com frequência. Tentando apresentar esse conceito, Barney (1991) afirma que o termo deve abranger certos elementos; como empresas mais competitivas e empresas menos competitivas em nível regional, e as características comuns nessas regiões, que afetam a competitividade das empresas ali localizadas. Uma região quando competitiva deve garantir o crescimento da renda e dos padrões de vida, e também a quantidade e qualidade dos empregos, em termos de concorrência nacional e internacional. Em outras palavras, a competitividade representa a capacidade de uma economia otimizar seus recursos locais, competir e prosperar nos mercados nacionais e internacionais; e adaptar-se às mudanças presentes nesses mercados.

No nível micro, o entendimento do conceito de competitividade refere-se à capacidade de uma empresa de competir, crescer e ser rentável. Nesse nível, a competitividade consiste em empresas com capacidade de produzir de maneira rentável, bens que devam corresponder a um mercado aberto. Comparativamente, no nível macro, o conceito de competitividade é mais vagamente definido e muito mais controverso. Apesar de melhorar a competitividade de uma nação ou de uma região a competitividade é o objetivo central de toda política econômica. A definição aceita representa uma fonte de constante controvérsia, e o principal argumento é que é bastante perigoso construir uma política econômica em torno de um ambiente amorfo e desconhecido (ZENONE, 2007).

Krugman (2010) descreve a competitividade nacional como uma "obsessão perigosa", que abrange três questões importantes: primeiro, esse conceito é muito confuso e a analogia entre a empresa e a nação está incorreta. Este ponto de vista é aceito pelos apoiadores do conceito de competitividade macroeconômica, que podem ser ilustradas pelas seguintes definições: a competitividade da nação é representada

pelo grau em que em uma economia de livre mercado pode produzir bens e serviços que atendem aos requisitos do mercado internacional, simulando ao mesmo tempo, um crescimento real da renda dos cidadãos.

A nível nacional, a competitividade baseia-se no desempenho econômico e na capacidade da economia de transformar os resultados gerados pelas atividades produtivas, para o aumento da renda. A competitividade é frequentemente associada ao aumento dos padrões de vida e aumento das oportunidades de emprego e na capacidade de uma nação manter suas responsabilidades em nível internacional. Tais definições exibem algumas características comuns em relação à perspectiva macroeconômica de competitividade: o desempenho é expresso na melhoria dos padrões de vida, e no real aumento dos rendimentos; a competitividade não deve gerar desequilíbrios (KRUGMAN, 2010).

Com o crescente acirramento da competitividade, a garantia de sobrevivência das organizações passou a exigir o contínuo monitoramento das necessidades do mercado. Sobrevivem aquelas que possuem maior capacidade de adaptação às mudanças impostas pelo mercado, mediante oferta de produtos ou serviços que satisfaçam os clientes, cada vez mais exigentes (OLIVEIRA, 2012).

Conforme Goes (2016), a globalização impõe às empresas um compromisso ainda maior com o contínuo aperfeiçoamento de seus produtos, processos e eliminação de desperdícios. Assim, a implantação técnica de gestão eficaz para os ativos da organização é uma necessidade imposta pelo mercado.

Fica evidente que as vantagens competitivas surgem de diferentes atributos e características da empresa; que permitem que a mesma crie maior valor para o cliente; e, a importância da criatividade para se alcançar e sustentar uma vantagem competitiva. Lemos e Lopes Júnior (2009) elucidam que a hipercompetição interna de redes é uma das estratégias mais complexas de se elaborar, visto que envolve o conceito de movimento, de inquietude e transformação de manobras estratégicas entre os concorrentes inovadores.

As diferentes teorias sobre estratégia competitiva apresentadas coincidem em alguns aspectos, dentre eles se destacam a gestão.

As vantagens competitivas tradicionais de ganhos de escala e políticas de preços cedem espaço para as novas estratégias capitaneadas pela inovação, integração e flexibilidade. As constantes mudanças, bem como o surgimento incessante de novos entrantes, oferecendo serviços de alta qualidade, cada vez mais

baratos e centrados nas necessidades dos clientes, inevitavelmente fomenta a competitividade. O cenário torna-se ainda mais desafiador para os provedores tradicionais de serviços financeiros, que atualmente encaram uma disputa crescente por este mercado, com empresas financeiras e não financeiras (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011; ROMAÑOVA; KUDINSKA, 2017).

Ambientes de inovação intensa, geram incerteza e assimetria de informação. Lee e Shin (2018) argumentam que uma vez que as *Fintechs* têm grande impacto na indústria financeira, para que se mantenham competitivas, instituições incumbentes precisam desenvolver capacidades tecnológicas para alavancar seus negócios e garantir sua permanência neste mercado.

### 2.3.2 Cooperação

Axelrod (2010), à luz da teoria dos jogos e da perspectiva evolucionista, numerou três questões norteadoras para a análise da evolução do comportamento cooperativo: (i) de que forma uma estratégia cooperativa se inicia em um ambiente predominantemente competitivo; (ii) qual o tipo de estratégia que sobrevive em um ambiente em que diferentes estratégias são utilizadas e (iii) em quais condições uma estratégia cooperativa sobrevive à invasão de estratégias não cooperativas. Para Axelrod, em circunstâncias adequadas, a cooperação se desenvolve mesmo entre adversários.

Sobre o assunto, Galindo, Câmara e Lopes Júnior (2011) afirmam que a coordenação de atividades colaborativas pelas empresas promove a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis, destacando entre essas atividades o Arranjo Produtivo Local (APL), que se caracterizam como aglomerados produtivos, também chamados de clusters.

Salienta-se que um APL exerce influência, em aspectos políticos e sociais, numa determinada localidade ao concentrar muitas indústrias especializadas e que visam maximizar a exploração dos recursos disponíveis na região (GALINDO; CÂMARA; LOPES JÚNIOR, 2011). As empresas que estão inseridas em um APL têm por objetivo melhorar a competitividade, não individual, mas centrar nas relações entre as empresas, mercado e instituições (GALINDO; CÂMARA; LOPES JÚNIOR, 2011).

A dinâmica de competição em clusters funciona de forma radicalmente diferente da competição prevista pelos economistas neo-clássicos. Os últimos

percebem a competição como um jogo de soma-zero, cuja busca agressiva de participação de mercado levaria os concorrentes a destruir o lucro econômico proveniente do excedente dos consumidores. Em um cluster, ao contrário, os concorrentes buscam competir agressivamente através de inovações tecnológicas (KIRSCHBAUM; SAKAMOTO; VASCONCELOS, 2014).

A atividade inovadora permite, por um lado, a criação de conhecimento (*spillover*) que é compartilhado por todo cluster, e por outro lado, a concentração de empresas em uma mesma localidade cria bens externos às empresas (como concentração de mão-de-obra especializada) que são capturadas pelas empresas, aumentando seu lucro econômico (no mesmo exemplo, através de custos reduzidos de seleção de mão-de-obra, em comparação ao custo das empresas do mesmo setor, mas isoladas e localizadas fora do cluster). Assim, a maior agregação de firmas na mesma localidade coloca em movimento uma espiral crescente de criação de bens externos (externalidades) e conhecimento (*spillovers*), em um círculo virtuoso de crescimento das firmas e prosperidade da região (KIRSCHBAUM; SAKAMOTO; VASCONCELOS, 2014).

Forte e Sá (2020) afirmam que as empresas se beneficiam da aglomeração por esta permitir uma maior troca de informações, mão-de-obra qualificada e concentração de exportadores. Além disso, os autores ainda destacam a redução de custos pelo compartilhamento de recursos como especialistas em infraestrutura, transporte e custos de transação, devido à alta interação entre fornecedores e clientes no local.

Salienta-se que essas aglomerações se enquadram no conceito de clusters, propostos por Porter (1998), que diz que diz: “cluster é a concentração geográfica de empresas e instituições interconectadas em um determinado campo. O cluster engloba uma série de indústrias vinculadas e outras entidades importantes para a competição”.

Nos anos 1990, desviando-se da concepção de distritos industriais, a economia regional adquire uma nova dimensão que remete a uma nova abordagem teórica: os clusters regionais. O desenho desta nova concepção de concentração industrial deveu-se, por um lado, à existência de regiões de crescimento que continham clusters dinâmicos e, por outro lado, ao fato de as abordagens mais tradicionais da política regional não funcionarem de forma satisfatória. Michael Porter (1991), com seu trabalho sobre a vantagem competitiva das nações, faz uma nova

releitura das economias externas por Alfred Marshall. A sua base de estudo foi a análise dos fatores que influenciaram a vantagem comparativa dos setores nacionais, associados a uma elevada concentração geográfica, de sucesso mundial.

Ao investigar as causas que levavam ao aparecimento de distritos industriais, Marshall (1920) identificou três razões: (1) concentração de mão-de-obra especializada, (2) oferta privilegiada de fatores críticos à indústria local, e (3) um fluxo constante de informação e ideias entre os participantes.

Esses três fatores, agindo em paralelo, levariam o conjunto de empresas localizadas no distrito a experimentar rendimentos crescentes, em contraste com a lei de rendimentos decrescentes ricardiana. Esse aumento de rendimentos incentivaria novos entrantes a agregarem-se ao distrito: a maior concentração de mão-de-obra reduziria os custos de procura de empregados pelas firmas, além de aumentar a retenção de conhecimento na localização (MARSHALL, 1920).

A oferta de fatores críticos, como capital, propriedade e mesmo a competição local, reduziriam ainda mais as barreiras de entrada para novas firmas. Finalmente, o intercâmbio de tecnologias e conhecimentos entre as firmas, através de migração interna de mão-de-obra, contatos informais e reestruturação de organizações promoveria o aprendizado coletivo no distrito de forma privilegiada, em comparação a firmas localizadas fora do distrito (MARSHALL, 1920).

O conceito de cluster foi introduzido e popularizado por Porter (1991), segundo o qual as empresas formam um sistema interdependente, tanto internamente quanto em relação às empresas fornecedoras, canais de distribuição e consumidor final. No complexo, os setores se reforçam e colaboram entre si obtendo grandes benefícios na cadeia: a informação é disseminada melhor e mais rápida, a execução de projetos conjuntos é estimulada, a rivalidade de um setor se espalha para outros, estimulando a pesquisa e o desenvolvimento e a introdução de novas estratégias e técnicas. Dessa forma, o agrupamento de setores amplia e acelera a criação de fatores competitivos, gerando *spillovers*.

Um *cluster* pode assumir múltiplas formas, dependendo da profundidade de integração das empresas e da sofisticação do setor. Geralmente reúne empresas produtivas ou de serviços, fornecedores de insumos, componentes, máquinas e serviços especializados, instituições financeiras e indústrias relacionadas. Da mesma forma, em um cluster é comum encontrar empresas da última fase da cadeia de suprimentos: operadores logísticos, varejistas, distribuidores e até clientes; além de

fornecedores laterais da cadeia, como fabricantes de produtos complementares e fornecedores de infraestrutura especializada (KRUGMAN, 2015).

A teoria de Clusters, com origens na teoria marshalliana de distritos industriais, ganhou um novo impulso com os estudos publicados recentemente por Porter. Em sua teoria, aspectos de economia geográfica, complexos industriais e dinâmica competitiva fundem-se para caracterizar o cluster porteriano. O construto do cluster, entretanto, ainda necessita de maior formalização para ser plenamente operacionalizável. Nesse sentido, os críticos de Porter questionam se o conceito de cluster é aplicável aos países em desenvolvimento (KIRSCHBAUM; SAKAMOTO; VASCONCELOS, 2014).

Dessa forma, salienta-se que a ligação entre aglomeração de empresas e obtenção de vantagens competitivas é reconhecida como uma ideia originalmente proposta por Marshall. De acordo com Clarkson et al. (2007, p. 347), o teórico apontou que a aglomeração de empresas promove “o conhecimento e o know-how, que se acumulam nas regiões e se socializam localmente em uma 'atmosfera indústria local' que, por sua vez, incentiva a criação inovadora de novas ideias”.

Por sua vez, Porter (1991) assume a ideia de inovação como razão fundamental para a obtenção de vantagens competitivas, tomando como base a ideia de Marshall, ele considera que os clusters são fonte para tanto, de acordo com o autor: “as empresas obtêm vantagem competitiva através de atos de inovação. Eles abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas” (PORTER, 1990, p. 6).

As evidências empíricas dos trabalhos de Porter (1991) justificam os postulados de Marshall no sentido de que a formação de agrupamentos gera sinergias entre os participantes da indústria; que a principal dessas sinergias é o aumento da inovação e que esta, por sua vez, é a causa da geração de vantagens competitivas do grupo de empresas aglomeradas em uma região.

Nesta ordem de ideias, um compromisso regional com a promoção de um determinado cluster - por exemplo, a logística - num determinado local, aproveitando as vantagens territoriais comparativas, constitui uma estratégia para melhorar a competitividade de toda a região.

Diante disso, entende-se que as empresas “aglomeradas” se beneficiam por estarem localizadas próximas a outras similares por possuírem pontos fortes e necessidades competitivas comuns. Um cluster industrial caracteriza-se pela atividade

econômica comum das empresas aglomeradas e pelo potencial do cluster para aumentar a eficiência coletiva das transações através de mecanismos de articulação empresarial.

Na pesquisa realizada por Bakaric (2017), que avaliou o vínculo entre associação ao cluster e o desempenho de empresas aglomeradas, foi verificado que o desempenho econômico é significativamente previsto pela cooperação com instituições públicas, instituições financeiras e associações profissionais e pelo acesso a recursos do cluster, como cooperação horizontal, feiras, exposições, etc. Além disso, o acesso ao crédito, clientes e concorrentes mostra um efeito positivo significativo no desempenho financeiro dessas empresas.

Para Rosenthal e Strange (2020), as economias de aglomeração configuram-se como benefícios de produção que aumentam com a concentração espacial, depreendendo-se que, quanto maior a concentração, maior a produtividade, decaindo com a distância.

Dessa forma, entende-se que a aglomeração apresenta como vantagem a possibilidade de alianças estratégicas, onde as empresas conseguem atuar a partir de um compartilhamento de informações e, mais do que isso, conseguem reduzir custos, ao promover negociações em conjunto.

Lee e Shin (2018) defendem que as *Fintechs* que ingressam no mercado financeiro, podem escolher entre competir ou cooperar com as instituições incumbentes a fim de garantirem sua sobrevivência e crescimento. Em contrapartida, as instituições já estabelecidas também podem desenvolver estratégias competitivas, através do investimento interno em projetos baseados em *financial technology*, ou estratégias colaborativas, investindo em empresas *startups*.

O contraponto da postura competitiva entre empresas do mesmo setor, que de acordo com a teoria econômica clássica seria o comportamento que maximizaria o bem estar social, é a possibilidade de alcançar resultados superiores através da cooperação estratégica, pela complementariedade de produtos, tecnologias e processos, além da redução de custos e mitigação dos riscos inerentes à inovação e lançamento de novos produtos e serviços (BENGTSSON; KOCK, 2000).

Segundo relatório do Deutsche Bank de 2015, as *Fintechs* buscam alianças estratégicas com grandes empresas do setor com a finalidade de se beneficiar da infraestrutura e expertise das empresas já estabelecidas. Desta forma, as entrantes teriam um incentivo à postura colaborativa (DEUTSCHE BANK, 2014).

A cooperação também seria vantajosa para os bancos incumbentes, segundo Romãnova e Kudinska (2017). Ao colaborar com as novas empresas, os provedores tradicionais de serviços financeiros estariam habilitados a criar novas oportunidades, se beneficiando do modelo de negócio mais eficiente das *Fintechs*.

Desta forma, as organizações constantemente ponderam qual a conduta que maximiza seus resultados e se encontram diante de um dilema, muito semelhante ao dilema do prisioneiro, amplamente utilizado em Teoria dos Jogos para ilustrar a dinâmica pela qual indivíduos tomam suas decisões e conforme Barney e Hesterly (2011) descrevem, alianças estratégicas podem criar valor para os organizações que cooperam e apontam alguns impactos positivos da adoção de uma postura cooperativa entre empresas, conforme se apresenta no Quadro 1.

#### **Quadro 2 - Impactos positivos da postura cooperativa entre empresas**

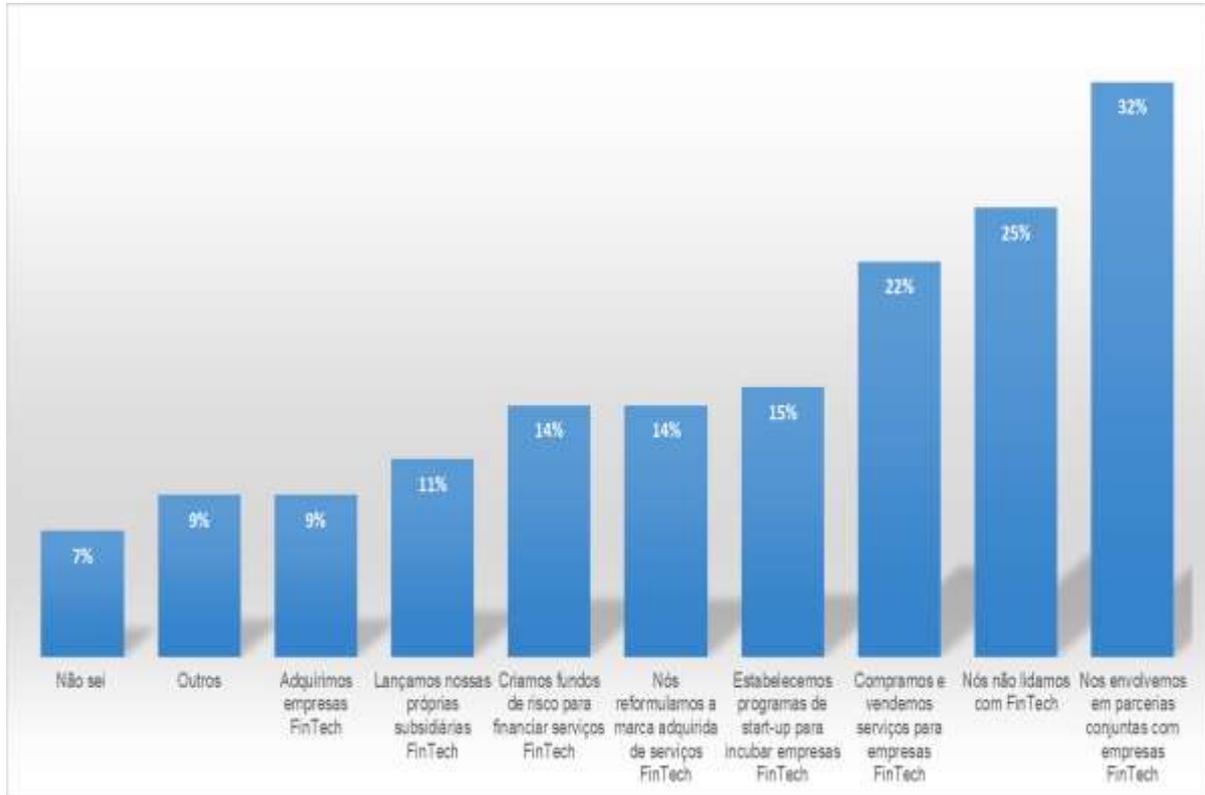
<b>Ajudando as empresas a melhorar o desempenho de suas operações atuais</b>
1. Explorando economias de escala.
2. Aprendendo com os concorrentes.
3. Gerenciando o risco e compartilhando os custos.
4. Criando um ambiente competitivo favorável a um desempenho superior.
5. Facilitando o desenvolvimento de padrões tecnológicos.
6. Facilitando o conluio tácito.
7. Facilitando a entrada ou a saída.
8. Entrada de baixo custo em novos setores e novos segmentos de setor.
9. Saída de baixo custo em novos setores e novos segmentos de setor.
10. Gerenciando a incerteza.
11. Entrada de baixo custo em novos mercados.

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011, p. 253).

O relatório global sobre *Fintech* do ano de 2016 da PricewaterhouseCoopers destacou que a habilidade dos incumbentes em colaborar com as empresas *Fintechs* pode se tornar uma importante vantagem competitiva (PWC, 2016). Através de *survey* aplicado em 46 países cujos 544 respondentes eram em sua maioria CEOs (*Chief Executive Officer*), CIOs (*Chief Informaton Officer*) e *Heads* da área de inovação, a consultoria empresarial pôde observar que, em sua

maioria, grandes instituições financeiras estão inclinadas a adotar algum tipo de postura colaborativa com as *Fintechs*, conforme se ilustra na Figura 1.

**Figura 2 - Como você está lidando atualmente com as empresas FinTech?**



Fonte: Adaptado de PWC (2016).

Conforme se verifica na Figura 1, 32% das empresas respondentes estão engajadas em ter participação societária em alguma *Fintech*, contra um percentual de 25% das instituições que não mantêm nenhum tipo de negócio com empresas dessa natureza. Enquanto 20% das empresas respondentes adquiriu ou lançou sua própria *Fintech*, 22% mantém relações de compra e venda com esses *players*. Diante disso, é possível afirmar que a cooperação tem sido adotada pelas instituições financeiras como estratégia de mercado.

## 2.4 Teoria das alianças estratégicas

A concorrência que as empresas têm enfrentado no mercado exige a formação de alianças para que se tornem mais fortes. Várias vantagens podem ser obtidas e ambas as empresas serão beneficiadas. Dependendo do tipo de aliança

escolhida, esta pode passar por barreiras como restrições governamentais e conflitos na administração de pessoal.

As alianças estratégicas surgiram em meados de 1980 quando as empresas não tinham que se preocupar em ter um diferencial. O mercado era escasso. Até que houve mudanças tecnológicas, os produtos passaram a ser inovados constantemente, resultando em uma intensificada concorrência. (HARBISON; PEKAR JR., 1999).

A formação de uma aliança consiste em intenções estratégicas das diferentes empresas em prol de que seus objetivos sejam bem-sucedidos. (LORANGE; ROOS, 1996). Para isso, um planejamento estratégico é necessário, para colher informações detalhadas e analisar a capacidade produtiva dos sócios. No Brasil, para se formar aliança estratégica, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) precisa aprovar a proposta para que se dê início às operações.

A aliança estratégica pode ser uma boa alternativa para atingir os objetivos que antes eram inviáveis para se conseguir enfrentar a concorrência. Sergil (*apud* JACOBSON *et al*, 2002. p.03), define aliança da seguinte forma: “uma aliança é um relacionamento estratégico ou tático, visando o benefício mútuo de duas ou mais partes, que possuem interesses de negócio ou objetivos compatíveis ou complementares.”

Harbison e Pekar Jr. (1999, p. 37) comentam da importância de se fazer uma aliança:

As alianças estratégicas não são novas. A Westinghouse Electric e a Mitsubishi são aliadas há 70 anos; a Chevron e a Texaco, desde 1936, e a Dow Chemical e a Corning, há 55 anos. O que é novo na década de 90 é a proliferação acelerada de alianças estratégicas. O que toda essa atividade de alianças revela é a percepção dos executivos de que o mundo empresarial nunca pareceu tão hostil, desconcertante e instável quanto hoje.

Pode-se afirmar que toda e qualquer empresa que conseguiu se destacar teve um trabalho desenvolvido por um empreendedor, pois o mesmo usou de suas habilidades e desenvolveu métodos para garantir o sucesso da empresa. Mesmo existindo uma grande concorrência entre empresas, é necessário que em algumas situações o empreendedor veja a necessidade de se aliar ao concorrente.

Lewis (1992, p.32), afirma que essas alianças direcionam a um aumento de recursos, que capacita a empresa a criar produtos, diminuir custos, investir em tecnologia, garantindo sua presença no mercado mundial.

Empresas que almejam fazer uma aliança, antes de qualquer atitude devem estabelecer os objetivos comuns, criando dessa forma um compromisso e formando a aliança, outro fator importante é o compromisso mútuo, experimentando o resultado de uma aliança bem sucedida.

Estratégias organizacionais constituem um campo de grande relevância para as ciências sociais aplicadas. Utilizando-se dos princípios e racionalidade e maximização, a Teoria dos Jogos abriu avenidas para o avanço do conhecimento neste tema, possibilitando a sistematização de estratégias que dependem da forma de interação com outro agente. De acordo com Câmara (2009), trata-se de uma teoria matemática aplicada na modelagem de fenômenos observados a partir da interação de dois ou mais agentes.

A teoria dos jogos se preocupa com a análise geral da interação estratégica, se concentrando na tomada de decisão ideal quando todos os agentes de decisão são considerados racionais, com cada um tentando antecipar as ações e reações prováveis de seus concorrentes. Embora tenha começado como um conjunto de métodos para analisar jogos de salão, essa teoria evoluiu até o ponto em que é aplicada para estudar uma ampla variedade de interações estratégicas, desde a estratégia política até estratégia competitiva (SARTINI et al., 2004).

Essa teoria se relaciona à escolha racional e visa analisar a tomada de decisões entre indivíduos cujas decisões afetam uns aos outros: a decisão de um afeta os resultados de outros e vice-versa. Essa teoria traz para a agenda de pesquisa da corrupção um modelo de análise de estratégias a partir dos dilemas da confiança e da previsibilidade limitada, do compartilhamento de informações entre atores em competição, do consentimento e da colaboração e do equilíbrio “ineficiente”, tipicamente exemplificado pelo dilema do prisioneiro (HALL; TAYLOR, 2003; MOISÉS, 2010).

A teoria da escolha pública decorre do estudo da agregação de preferências e da decisão coletiva, o que corresponde ao ponto de vista da demanda por bens públicos (CHAIA, 2015). Associada à escolha racional e à teoria dos jogos, a escolha pública visa à compreensão de desenhos constitucionais e das instituições

relacionadas às decisões colegiadas típicas dos processos legislativos ou eleitorais (RAPOSO, 2011).

Uma diferença entre a escolha racional e a escolha pública partiria do fato de essa segunda não se basear na ideia de que a natureza humana seja puramente utilitarista, considerando que decisões coletivas podem ser resultantes de interesses individuais tanto egoístas quanto altruísticos (ANDREWS; KOUZMIN, 1998).

Situações que envolvam interação entre agentes podem ser interpretadas como um jogo, o que auxilia na interpretação sobre o processo de decisão, que podem ter viés competitivo ou colaborativo. (FIANI, 2009; KREPS, 1990). A teoria dos jogos utiliza ferramental matemático para modelar o processo de tomada de decisão.

Dessa forma, a teoria dos jogos pode ser explicada como uma ferramenta poderosa para prever os resultados de um grupo de empresas que interagem, onde a ação de uma única empresa afeta diretamente o retorno dos outros participantes. Dado que cada empresa funciona como parte de uma rede complexa de interações, qualquer decisão de negócios ou ação tomada impacta nas demais que interagem com ou dentro dessa empresa e vice-versa (SARTINI et al., 2004).

Dito de outra forma, considera-se que cada tomador de decisões é um jogador no jogo dos negócios. Portanto, ao tomar uma decisão ou escolher uma estratégia, as empresas devem levar em consideração as escolhas e recompensas potenciais das outras, tendo como base que, ao fazer suas escolhas, os outros participantes provavelmente também levarão em consideração sua estratégia. Esse entendimento - quantificado por meio de cálculos de recompensa - permite que uma empresa formule sua estratégia ideal (CÂMARA, 2009).

De acordo com Câmara (2009), trata-se de um jogo interativo, com isso, as decisões que cada jogador toma não afeta somente a si mesmos, mas também, aos demais jogadores, com isso, o autor destaca que a dinâmica de cooperação é mais favorável aos resultados, devendo levar em conta, também, as estratégias de seus adversários.

Salienta-se que a teoria em estudo possui deficiências que precisam ser consideradas no processo de desenvolvimento da estratégia. Em primeiro lugar, a teoria dos jogos pressupõe que os jogadores agem racionalmente e em seu próprio interesse. Todavia, sabe-se que se lida com pessoas, portanto, nem sempre é esse o caso. Em segundo lugar, pressupõe que os jogadores agem estrategicamente e consideram as respostas competitivas de suas ações. Novamente, na prática, é

possível verificar que nem todo gerente pensa dentro de um contexto estratégico (ABBADE, 2010).

Além disso, essa teoria é mais eficaz quando os gerentes entendem os retornos positivos e negativos esperados de cada uma de suas ações. Na realidade, a maioria das empresas muitas vezes não tem conhecimento suficiente de suas próprias recompensas, muito menos das de seus concorrentes (ABBADE, 2010). Portanto, considerar que apesar de ser uma teoria capaz de auxiliar eficazmente na tomada de decisões estratégicas, não se pode esquecer que existem essas deficiências e é necessário melhor gerenciá-las.

Apesar de suas deficiências, um jogo construído adequadamente pode reduzir perceptivelmente o risco do negócio, gerar percepções competitivas valiosas, melhorar o alinhamento interno em torno das decisões e maximizar a utilidade estratégica.

## **2.5 Capacidade de Rede e de Conversão de Conhecimento**

### **2.5.1 Capacidade de Conversão de Conhecimento**

O conhecimento e informação são ativos estratégicos para as empresas e fazendo com que surgisse uma linha de pesquisa voltada para o estudo do gerenciamento, compartilhamento e conversão do conhecimento em competências inovadoras, capazes de transformar produtos, serviços e modelos de negócios. O conhecimento parece ser fator explicativo para a diferença no desempenho individual das organizações (TEECE, 1981; NELSON; WINTER, 1982).

McAdam, Stevenson e Armstrong (2000) sintetizaram o conceito de inovação como o uso da capacidade criativa dos indivíduos e da equipe em resposta à mudança, fazendo coisas diferentes, ou melhor, em relação a produtos, processos ou procedimentos por meio de melhoria contínua de técnicas e produção eficaz, assimilação e exploração da novidade.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, bem como o processamento de informações do ambiente externo para o interno, fazendo com que a organização se adapte a um ambiente em constante transformação, configuram-se como forças motrizes para a inovação. Além disso, abordam a criação interna de novos conhecimentos, que demanda intensiva

conexão entre os membros de uma mesma empresa e que a posteriori são compartilhados, redefinindo soluções e recriando o ecossistema em que a organização está inserida.

O'Sullivan (2000) afirmou que a aprendizagem é uma atividade social que torna o processo de inovação: (1) incerto pois será conhecido somente após o aprendizado do próprio processo, (2) cumulativo, a aprendizagem não pode ser feita de uma só vez; o que é aprendido hoje fornece uma base para o que pode ser aprendido amanhã, e (3) coletivo, ou seja, não pode ser feita sozinha, requer a colaboração e integração de diferentes pessoas com diferentes capacidades.

Fintechs e provedores tradicionais de serviços financeiros não fogem à regra e por se tratar de empresas com uso intensivo de dados, demandam aprofundamento da pesquisa no que tange à gestão do conhecimento e seu impacto na capacidade de inovar, aumentar suas vantagens competitivas e perenidade das empresas.

Teece, Pisano e Shuen (1997) e Zott, Amit e Massa (2011) reforçaram que a propriedade intelectual não é suficiente para suportar uma vantagem competitiva. As empresas precisam desenvolver capacidades dinâmicas, sendo estas, as práticas de renovar as habilidades internas e externas da organização, recursos e competências funcionais para alcançar uniformidade com o ambiente de mudança.

Essas habilidades internas e externas exigem o crescimento dos relacionamentos interorganizacionais, ou seja, o conceito de rede de colaboração. Esse movimento se torna essencial sabendo-se que as empresas são heterogêneas em termos de suas estratégias, rotinas e capacidades tangíveis (equipamentos, tecnologias) e intangíveis (mercados específicos, conhecimento humano, técnicas de tomada de decisão). Complementando, assim, as fortalezas, potenciais e fraquezas (NELSON; WINTER, 1982).

A colaboração interorganizacional e a mobilidade do trabalho são dois mecanismos importantes através dos quais o conhecimento é transferido entre as empresas. Quando as organizações colaboram, elas se envolvem em aprendizado coletivo, obtendo conhecimento de duas bases de conhecimento distintas (COOKE, 2001).

Por se tratar de uma dinâmica que privilegia as trocas internas e externas de conhecimento, a capacidade de atuar em rede pode estar positivamente relacionada com a capacidade de converter conhecimento em novos produtos e

serviços. Para além da análise do desempenho em nível individual, a capacidade de produzir conhecimento em rede também ganhou espaço nas pesquisas sobre o assunto (DYER; NEBEOKA, 2000).

### 2.5.2 Capacidade de rede

A capacidade de rede é um constructo de suma importância para embasamento teórico do presente trabalho, por se tratar não apenas do comportamento de conectar diferentes habilidades, compartilhar conhecimento e informação para gerar inovação, mas também pela possibilidade de refletir um comportamento de cooperação entre as empresas, de forma coordenada, de modo a se beneficiarem das vantagens competitivas.

No campo da inovação, o estudo acerca da constituição das redes é bastante relevante para a compreensão das dinâmicas de geração e difusão do conhecimento. Diversos estudos deste campo colocam as redes de inovação como variável de alto impacto, quiçá determinante para o fomento da inovação entre as organizações que as compõem (BRESCHI; MARLEBA, 2005; FUNK, 2014).

Utilizando um estudo de caso na Toyota, Dyer e Nobeoka (2000) conduziram um estudo exploratório sobre a geração de conhecimento para além das fronteiras da empresa e como a capacidade de aprendizagem e difusão do conhecimento em rede contribuíram para o bom desempenho organizacional da montadora asiática.

Apesar da importância destes fatores, capacidade de rede não está apenas ligada à produção e difusão do conhecimento, mas também a tributos relacionados à habilidade de relacionamento com os parceiros de nicho, o nível de conhecimento da empresa sobre as práticas das empresas da rede e o modo como coordenam suas atividades com terceiros (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

De acordo com Câmara et al. (2018), a capacidade de redes possibilita o alcance de ganhos competitivos. A interdependência entre os membros da rede possui dois sentidos, os tornando mais competitivos, ao mesmo tempo em que se tornam mais dependentes da parceria. Os autores apontam desafios para que se alcance essa capacidade de rede, em suas palavras:

[...] os desafios à gestão das redes são: possibilitar, prioritariamente, que os membros participantes consigam visualizar os benefícios de fazer parte da rede e, a partir disso, tenham motivações para colaborar. É necessário também criar e estabelecer os mecanismos formais da governança e as práticas de gestão. No entanto, o que irá sustentar e garantir a manutenção e o cumprimento dos objetivos são as relações produtivas de colaboração entre os membros. Por isso é importante que todos os envolvidos na gestão de uma rede de cooperação estejam atentos a estes aspectos relacionais e colaborativos, e possam planejar e gerir baseados nestas premissas (tradução livre) (CAMARA et al., 2018, p. 26).

Nesse sentido, a capacidade que as *Fintechs* têm de se organizar de forma colaborativa e coordenada, bem como o conhecimento que essas empresas tem do mercado e das empresas *Fintechs* parceiras, impacta diretamente na velocidade com que novos modelos de negócio são criados, alterando o mercado de serviços financeiro de forma estrutural. Diversos pesquisadores chegaram à conclusão de que em ambientes complexos e turbulentos, as organizações podem impulsionar seu desempenho através de alianças estratégicas (LADO; BOYD; HANLON, 1997; WALTER; AUER; RITTER, 200; BRESCHI; MARLEBA, 2005; FUNK, 2014).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

O presente estudo se caracteriza como de abordagem qualitativa e carácter exploratório descritivo, uma vez que buscou compreender as dinâmicas de competição e colaboração entre *Fintechs* e instituições incumbentes, e foi operacionalizado através da coleta e triangulação de evidências empíricas.

A abordagem qualitativa se mostra adequada para compreender fenômenos que não são facilmente quantificáveis e capturados através de equações e estatística. (MINAYO, 2013). A pesquisa tem cunho exploratório-descritivo por estruturar uma trajetória de investigação, que passa pela delimitação do problema de pesquisa, objeto e objetivos, exploração bibliográfica além da sondagem do campo para que em fase posterior seja realizada a análise dos dados e evidências empíricas coletadas. (MINAYO, 2013) Dessa forma a compreensão sobre o objeto é expandida, permitindo revelar a forma de interação entre as empresas abordadas neste trabalho.

Segundo Minayo e Sanches (2001), compreende-se por metodologia de pesquisa o percurso do pensamento e a prática que se exerce quando se aborda a realidade. Partindo deste ponto, a metodologia está inserida em um local central das teorias e sempre se referirá a elas. A autora supracitada defende também que considerando a abrangência de concepções teóricas de abordagem, a teoria e a metodologia seguem pelo mesmo caminho, de maneira inseparável, onde a metodologia precisa possuir um instrumental claro, como coerência, bem elaborado, com a capacidade de direcionar os impasses teóricos para o desafio da prática. Dessa forma, é necessário estabelecer as bases metodológicas para a pesquisa.

Considerando que o presente estudo abordou a realidade de diferentes empresas para compreender o processo de competição e colaboração entre as mesmas, é possível delinear essa pesquisa, ainda, como de campo. Salienta-se que a pesquisa de campo, conforme Kumar (2015) é definida como um método qualitativo de coleta de dados que visa observar, interagir e entender as pessoas enquanto elas estão em um ambiente natural. Kumar (2015), destaca ainda que a pesquisa de campo, abrange uma ampla gama de métodos de pesquisa social, incluindo observação direta, participação limitada, análise de documentos e outras informações, entrevistas informais, pesquisas etc.

No que diz respeito à triangulação, segundo Flick (2004), este método permite embasar o conhecimento adquirido, de forma a dar profundidade e amplitude à produção de conhecimento sobre o tema. Dessa forma, a estratégia de triangulação permite investigar o mesmo fenômeno através de diferentes métodos e fontes de dados (VERGARA, 2005).

Salienta-se que o método de triangulação de dados de diferentes fontes e organização em display é utilizada para corroborar hipóteses aventadas, possibilitando a verificação de padrões e relações de causalidade entre as variáveis, sendo possível construir uma análise qualitativa robusta do fenômeno estudado (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014).

O cruzamento das informações permite aos pesquisadores verificar diversas hipóteses, além da possibilidade de representação gráfica do comportamento e relação entre variáveis. O principal objetivo na triangulação dos dados verificados neste trabalho é compreender se *Fintechs* e Incumbentes assumem uma postura mais competitiva ou colaborativa. O esforço de transformar dados qualitativos em quantitativos permitiu fazer o cruzamento entre constructos, explorar relações de determinação e causalidade, conforme proposto por Miles, Huberman e Saldaña (2014).

### **3.2 Processo de coleta dos dados**

As evidências empíricas foram registradas de diferentes formas, coletadas através de entrevistas semiestruturadas, análise de conteúdo dos websites das empresas selecionadas e análise documental de relatórios executivos e demonstrações financeiras. Para que se tenha melhor entendimento do processo de coleta de dados realizado, no Quadro 2 é descrito o esforço de pesquisa, considerando a categoria da empresa, a fonte e os instrumentos de coleta dos dados utilizados.

**Quadro 3 - Esforço de Pesquisa**

Esforço de Pesquisa					
Tipo de Instituição	Categoria	Fontes	Entrevistas	Análise de Website	Relatórios e Demonstrações Financeiras
Incumbentes	Banco Múltiplo	Itaú	0	Sim	Sim
		Bradesco	3	Sim	Sim
		Santander	1	Sim	Sim
<i>Fintechs</i>	Banco Digital	BS2	1	Sim	Sim
		Next	0	Sim	Sim
		BTG Pactual Digital	0	Sim	Sim
	Criptomoedas	Mercado do Bitcoin	0	Sim	Não
	Empréstimo	Antecipa	0	Sim	Não
	Funding	Vakinha	0	Sim	Não
	Gestão Financeira	Guia Bolso	0	Sim	Não
	Investimentos	XP Investimentos	5	Sim	Sim
		Eleven	0	Sim	Não
		Fiduc	0	Sim	Não
	Negociação de Dívidas	Quero Quitar	0	Sim	Não
	Pagamentos	Stone	0	Sim	Sim
		Ame Digital	0	Sim	Não
		Digio	0	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas foram definidas por conveniência, de acordo com a disponibilidade da rede de contatos da pesquisadora. Inicialmente, o trabalho tinha a ambição de realizar as entrevistas *in loco*, para que a coleta de informações fosse mais robusta, uma vez que seria possível não só observar o respondente em seu próprio ambiente de trabalho como realizar a visita técnica na empresa, complementando e enriquecendo a base de evidências empíricas.

Devido às medidas de distanciamento social para contenção e combate à pandemia de COVID-19 implementadas em março de 2020 e que perduram até o presente momento, as entrevistas foram realizadas de forma virtual, através da

plataforma de vídeo conferência Zoom. Pelo mesmo motivo, não foi possível que se realizassem todas as entrevistas planejadas, o que permitiria uma visão mais ampliada sobre o fenômeno que se pretende estudar.

Cinco convidados a participarem da entrevista não se sentiram à vontade para participar da pesquisa pois julgaram que as informações compartilhadas poderiam prejudicar a estratégia organizacional. Também houve reagendamento de nove entrevistas, o que impossibilitou que apuração dos resultados dentro do cronograma de entrega do presente trabalho.

Os profissionais entrevistados foram colaboradores em cargo de gerência ou superior e foram registradas através de anotações para posterior registro em *display* de dados. A idade dos respondentes variou entre 21 e 49 anos e o tempo médio de experiência no mercado financeiro é de aproximadamente 11 anos, tendo o mais experiente 29 anos de mercado e o entrevistado menos experiente acumula cerca de 18 meses de vivência no setor. A qualificação dos respondentes é sintetizada no Quadro 3, a seguir:

**Quadro 4 - Qualificação dos Entrevistados**

Entrevistado	Idade	Escolaridade	Área de Formação	Tempo de Experiência no Mercado Financeiro	Empresa	Classificação	Tempo de Empresa	Cargo	Tempo no Cargo
I	36 anos	Superior Completo	Administração	13 anos	Bradesco	Incumbente	13 anos	Gerente Geral Comercial	8 meses
II	35 anos	Pós Graduação	Administração	17 anos	Santander	Incumbente	17 anos	Superintendente Regional Comercial	2 anos
III	49 anos	Mestrado Completo	Estatística	29 anos	Bradesco	Incumbente	4 anos	Head de Risco de Mercado e Liquidez	3 anos
IV	31 anos	Pós Graduação	Administração	5 anos	XP	Fintech	3,5 anos	Gerente Estratégico de Negócios	3,5 anos
V	43 anos	Especialização	Matemática	23 anos	BS2	Fintech	2 anos	Superintendente comercial de investimentos e parcerias B2B	2 anos
VI	38 anos	Especialização	Administração	14 anos	Bradesco	Incumbente	14 anos	Gerente Geral Comercial	8 anos
VII	25 anos	Superior Completo	Engenharia	1,5 anos	XP	Fintech	1,5 anos	Assessor de Investimentos	1,5 anos
VIII	21 anos	Superior incompleto	Finanças	1,5 anos	XP	Fintech	1,5 anos	Assessor de Investimentos - Operador de Renda Variável	1 ano
IX	28 anos	Superior completo	Engenharia	3 anos	XP	Fintech	3 anos	Assessor de Investimentos - Operador de Renda Variável	3 anos
X	26 anos	Pós graduação	Administração	2,5 anos	XP	Fintech	2 anos	Assessor de Investimentos	2 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

O período de entrevistas teve início em fevereiro de 2021 perdurando até maio do mesmo ano, com um tempo médio de duração de 30 minutos cada. A coleta de evidências empíricas através de websites e relatórios executivos e financeiros foi realizada no mesmo período.

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas de forma a identificar o grau de intensidade e frequência das práticas da empresa em relação aos atributos referentes a cada variável estudada, de acordo com o roteiro no Anexo II. Foram entrevistados profissionais do mercado financeiro, com posições executivas em ambos os tipos de instituições (tradicionais e *Fintechs*).

Outras fontes de dados que a pesquisa explorou foram os websites das empresas, com a finalidade de compreender como as mesmas se comunicam com os clientes e prospectos. Nas páginas dedicadas à apresentação institucional, observou-se principalmente de que forma a empresa se posiciona perante o mercado e seus concorrentes e se ficam explícitas iniciativas de colaboração e inovação em rede. Já nas páginas de serviços, o objetivo da análise foi o de identificar se os serviços oferecidos era complementares ou concorriam com os serviços das outras empresas do nicho. O trabalho de visita aos websites seguiu o protocolo descrito no anexo II. Os sites, bem como as datas de visitas estão listados no Quadro 4 a seguir:

**Quadro 5 - Websites visitados**

<b>Empresa</b>	<b>Website</b>	<b>Data da pesquisa</b>
BS2 - Banco Bonsucesso	<a href="https://www.bancobs2.com.br/">https://www.bancobs2.com.br/</a>	03/04/2021
Next	<a href="https://next.me/">https://next.me/</a>	03/04/2021
BTG Pactual Digital	<a href="https://www.btgpactualdigital.com/">https://www.btgpactualdigital.com/</a>	03/04/2021
Mercado do Bitcoin	<a href="https://www.mercadobitcoin.com.br/">https://www.mercadobitcoin.com.br/</a>	03/04/2021
Antecipa	<a href="https://www.antecipa.com/">https://www.antecipa.com/</a>	03/04/2021
Vakinha	<a href="https://www.vakinha.com.br/">https://www.vakinha.com.br/</a>	03/04/2021
Guia Bolso	<a href="https://www.guiabolso.com.br/">https://www.guiabolso.com.br/</a>	03/04/2021
Banco Itaú Unibanco	<a href="https://www.itaub.com.br/">https://www.itaub.com.br/</a>	03/04/2021
Bradesco	<a href="https://banco.bradesco/html/classic/index.shtm">https://banco.bradesco/html/classic/index.shtm</a>	04/04/2021
Santander Brasil	<a href="https://www.santander.com.br/">https://www.santander.com.br/</a>	04/04/2021
XP Inc	<a href="https://www.xpinc.com/">https://www.xpinc.com/</a>	04/04/2021
FIDUC	<a href="https://www.fiduc.com.br/">https://www.fiduc.com.br/</a>	04/04/2021
Quero Quitar	<a href="https://www.queroquitar.com.br/">https://www.queroquitar.com.br/</a>	04/04/2021
Stone	<a href="https://www.stone.com.br/">https://www.stone.com.br/</a>	04/04/2021
Ame Digital	<a href="https://www.amedigital.com/">https://www.amedigital.com/</a>	04/04/2021

Fonte: Elaborado pela autora.

Através do acesso aos websites, especialmente nas páginas de Relação com Investidores (RI), também foi possível alcançar os relatórios de desempenho e divulgação de resultados de algumas empresas, o que possibilita aprofundar a análise sobre o planejamento estratégico e visão mercadológica. Os documentos através dos quais as empresas reportam seus resultados trimestrais e anuais qualificam-se como fonte de informações importantes por divulgarem estratégias organizacionais atuais e o *guidance* para os períodos futuros.

Tais informações, aliadas à análise de discurso, permitem complementar a compreensão sobre a capacidade de rede e a capacidade de conversão de conhecimento e como estes constructos determinam a postura mercadológica de cada empresa. A qualificação dos documentos analisados, bem como o endereço da página em que se encontram disponíveis para *download* estão descritas no Quadro 5.

**Quadro 6 - Qualificação dos Documentos Analisados**

Instituição	Documento	Data de Acesso	Fonte
BS2	Relatório de Demonstrações Financeiras 2020	03/04/2021	<a href="https://www.bancobs2.com.br/wp-content/uploads/2021/03/Banco-BS2.pdf">https://www.bancobs2.com.br/wp-content/uploads/2021/03/Banco-BS2.pdf</a>
BTG Pactual Digital	Demonstrações Contábeis Consolidadas 2020	03/04/2021	<a href="http://ri.btgpactual.com/download_arquivos.asp?id_arquivo=479A76FC-5D25-4EF7-BB44-4A3198303354">http://ri.btgpactual.com/download_arquivos.asp?id_arquivo=479A76FC-5D25-4EF7-BB44-4A3198303354</a>
Itaú	Relatório Anual Integrado	03/04/2021	<a href="https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2020/pdf/Relatorio-Integrado-2020-Itaui-Unibanco.pdf">https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2020/pdf/Relatorio-Integrado-2020-Itaui-Unibanco.pdf</a>
Bradesco	Relatório Integrado 2020	04/04/2021	<a href="https://www.bradesco.com.br/wp-content/uploads/sites/541/2021/06/RI_PORT_RES-1.pdf">https://www.bradesco.com.br/wp-content/uploads/sites/541/2021/06/RI_PORT_RES-1.pdf</a>
Santander	Apresentação de Resultados 4T20	04/04/2021	<a href="https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/url-app-result-4t20/21-02-02_225959_apresenta%C3%A7%C3%A3o%20de%20resultados%204t20.pdf">https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/url-app-result-4t20/21-02-02_225959_apresenta%C3%A7%C3%A3o%20de%20resultados%204t20.pdf</a>
XP	XP Inc. 2020 Annual FS Audit Report 2020	04/04/2021	<a href="https://investors.xpinc.com/static-files/a51710d1-40d0-4e58-af24-81229f432631">https://investors.xpinc.com/static-files/a51710d1-40d0-4e58-af24-81229f432631</a>
Stone	Earnings Release Presentation 2020	04/04/2021	<a href="https://investors.stone.com.br/static-files/45b2a669-ae99-4e84-bbcc-4ab7c8b5fc72">https://investors.stone.com.br/static-files/45b2a669-ae99-4e84-bbcc-4ab7c8b5fc72</a>

Fonte: Elaborado pela autora.

Tais documentos não são disponibilizados por todas as empresas analisadas, sendo mais comuns nas empresas classificadas como Sociedade

Anônima de Capital Aberto (S.A Aberta), que tem como obrigação apresentar os resultados operacionais trimestralmente aos acionistas.

### 3.3 Quadro analítico

O estágio seguinte da pesquisa foi destinado à organização e à codificação do *corpus* coletado anteriormente utilizando os softwares Atlas TI e Excel. Utilizou-se o método de organização em *display* de dados, assim como proposto por Miles, Huberman e Saldaña (2014). O *Display* consiste na apresentação visual da informação de forma sistematizada, trazendo robustez à análise qualitativa do campo e permitindo ao pesquisador alcançar conclusões de forma mais clara (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014).

Para a construção do *display* proposto, foram utilizados os constructos expostos no referencial teórico, relacionados à capacidade de conversão de conhecimento, capacidade de rede, competição e cooperação. Entretanto, tais categorias definidas *a priori* não são imutáveis (LAVILLE; DIONNE, 1999), abrindo espaço para o surgimento de novas categorias advindas do campo. O Quadro 6 apresenta o *display* de dados que serviu como ferramenta e base para análise dos resultados.

**Quadro 7 - Display de Dados**

(Continua)

Constructo	Variáveis	Atributos	Escala
<b>Capacidade de conversão de conhecimento</b>	Capacidade de Visão	(1) Identifica aplicações de mercado para conhecimento/ tecnologia da empresa; (2) Identifica diferentes grupos de clientes que possam ter interesse em seus produtos e/ou serviços	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto
	Capacidade de Design	(1) Projeta protótipos alternativos para os produtos e/ou serviços de sua empresa; (2) Analisa várias combinações de atributos para seus produtos e/ou serviços	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto
	Capacidade de Integração	(1) Assimila conhecimento de seus fornecedores e parceiros em seus novos produtos e/ou serviços; (2) Aplica diferentes habilidades de sua empresa no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto

(Continuação)

<b>Capacidade de Rede</b>	Coordenação	(1) Informa-se sobre as metas, potenciais e estratégias dos parceiros; (2) Julga com antecedência quais possíveis parceiros conversar sobre como construir relacionamentos; (3) Discute com os parceiros como podem se apoiar mutuamente no sucesso das empresas	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto
	Habilidades Relacionais	(1) Tem a capacidade de construir bons relacionamentos com parceiros de negócios; (2) Podem se colocar na posição dos parceiros; (3) Lidam de forma flexível com os parceiros; (4) Resolvem problemas construtivamente com os parceiros	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto
	Conhecimento dos Parceiros	(1) Conhece o mercado dos parceiros; (2) Conhecem produtos, procedimentos e serviços dos parceiros; (3) Conhecem os potenciais estratégicos dos concorrentes;	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto
	Comunicação Interna	(1) Os funcionários da organização desenvolvem contatos informais entre si; (2) A comunicação é frequente entre projetos e áreas temáticas (3) A informação é frequentemente trocada espontaneamente	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto
<b>Competição Fintechs vs Incumbentes</b>	Conduta Competitiva	(1) A competição entre incumbentes e Fintechs é acirrada; (2) Existência de conflito de interesses entre as instituições; (3) Existe rivalidade; (4) Funcionários são utilizados para avaliar o concorrente	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto
	Produtos e serviços	(1) Concorrência acerca do melhor atendimento; (2) Existe concorrência de preços; (3) Existe concorrência acerca das características dos serviços; (4) Empresas copiam procedimentos dos concorrentes.	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto
	Dinâmica mercadológica	(1) A concorrência contribui para a sobrevivência das empresas; (2) Incumbentes influenciam o fechamento de Fintechs (ou vice-versa); (3) Fintechs tomam clientes dos incumbentes; (4) A concorrência pela liderança de mercado ( <i>market share</i> ) é comum.	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto
<b>Cooperação Fintechs e Incumbentes</b>	Compartilhamento	(1) Existe troca de experiência entre as instituições; (2) Realização de atividades conjuntas; (3) Compartilhamento de conhecimentos;	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto
	Intercâmbio de Informações	(1) Troca de informações sobre clientes; (2) Trocam de informações sobre a condução dos negócios; (3) Troca de informações sobre tendências de mercado; (4) Compartilham o surgimento de novos produtos/ serviços; (5) Existe comunicação entre incumbentes e Fintechs;	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto

(Conclusão)

	Conduta Colaborativa	(1) Desenvolvem ações de colaboração	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto
--	----------------------	--------------------------------------	------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma vez que este trabalho é norteado pelo objetivo de compreender de que forma os constructos capacidade de rede e capacidade de conversão do conhecimento se relacionam com os constructos de cooperação e competição entre *Fintechs* e provedores tradicionais de serviços financeiros, o escopo de análise das evidências empíricas coletadas no campo foi delimitado pelos atributos referentes a cada variável que formam os constructos que se pretende compreender.

Após a coleta de dados através das fontes anteriormente descritas, os mesmo foram organizados e categorizados de acordo com os atributos a que faziam referência. Os atributos de cada variável foram analisados na dimensão de cada empresa e foram classificados em alto, médio e baixo, de acordo com a observação do campo e as evidências empíricas coletadas, sendo a própria pesquisadora quem definiu a nota de cada atributo.

Determinou-se a priori a classificação de cada constructo, de acordo com a pontuação a ser atribuída, como se observa no Quadro 7. Dessa forma, de acordo com a frequência e intensidade dos atributos observados em cada variável, justificadas pela triangulação das evidências empíricas coletadas, foi atribuída uma pontuação para cada um dos constructos, que posteriormente será utilizada para classificá-los. O *score* do constructo foi determinado pela soma da pontuação de cada variável que o compõe. Tal escala representa uma avaliação subjetiva da pesquisadora em relação às evidências empíricas coletadas no campo.

### Quadro 8 - Classificação dos Constructos

Constructo	Classificação		
	Baixo	Médio	Alto
Capacidade de Conversão de Conhecimento	$\leq 4$	$>4 \text{ e } \leq 7$	$> 7$
Competição <i>Fintechs</i> vs. Incumbentes	$\leq 4$	$>4 \text{ e } \leq 7$	$> 7$
Cooperação <i>Fintechs</i> e Incumbentes	$\leq 4$	$>4 \text{ e } \leq 7$	$> 7$
Capacidade de Rede	$\leq 6$	$> 6 \text{ e } \leq 9$	$> 9$

Fonte: Elaborado pela autora.

A classificação dos constructos obedece à seguinte estrutura: (1) Baixa: quando não se observa a maior parte dos atributos de cada variável ou a prática não é frequente na empresa; (2) Média: quando a maior parte dos atributos é observada durante a pesquisa e a prática é presente na operação; (3) Alta: para os casos em que se observa a presença dos atributos descritos e os mesmos aparecem com frequência no discurso e nas práticas.

Após determinada a classificação dos constructos de cooperação e competição em baixo, médio ou alto, foi possível verificar a postura predominante neste mercado, e também a postura predominante por tipo de empresa (*Fintech* ou incumbente). Além disto, é possível verificar se as *Fintechs* com maior capacidade de conversão de conhecimento e capacidade de rede estão mais propensas a colaborar ou competir com os provedores tradicionais de serviços financeiros.

A análise das categorias que emergem desta etapa conduziu à compreensão de como o novo cenário imposto pelo uso intensivo de tecnologia é percebido pelas organizações e à compreensão das relações de competição e colaboração entre provedores tradicionais de serviços financeiros e *Fintechs*, que são apresentadas na seção de resultados.

A abordagem qualitativa se mostra apropriada para aprofundar a compreensão destes fenômenos, colaborando com o avanço no entendimento da dinâmica de cooperação e competição entre *Fintechs* e Incumbentes, relações ainda pouco exploradas pela pesquisa acadêmica.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Caracterização das empresas analisadas

No trabalho de campo foram coletados dados de 17 empresas, sendo 3 caracterizadas como bancos incumbentes (Itaú, Bradesco e Santander) e as demais como *Fintechs*. Por se tratar de empresas de capital aberto, não houve dificuldade ao acesso das informações dos bancos incumbentes, principalmente no que diz respeito à desempenho organizacional, uma vez que tais informações são de domínio público, divulgadas através de relatórios financeiros trimestrais.

No caso das *Fintechs*, as informações são mais escassas, seja pela dificuldade em acessar respondentes para as entrevistas ou pelo fato dos websites serem muito enxutos e centrados na experiência do usuário e não haver informações institucionais estruturadas.

Existe uma clara diferença com relação ao tempo de existência das instituições. Enquanto Itaú, Bradesco e Santander possuem operações estabelecidas há longos períodos (96, 78 e 38 anos, respectivamente), as *Fintechs* operam em média há 12 anos. Por se tratarem de empresas relativamente mais jovens, o trabalho de coleta de evidências empíricas torna-se mais desafiador que nos bancos tradicionais, que possuem um longo histórico, maior número de colaboradores e veículos de comunicação institucional mais desenvolvidos.

### 4.2 Interação entre Fintechs e Provedores Tradicionais de Serviços Financeiros

De acordo com o que foi descrito na seção de metodologia do presente trabalho, após a coleta das evidências empíricas, cada constructo recebeu uma nota, baseada na frequência e intensidade em que seus atributos foram observados.

O *display* com a atribuição das notas por empresa, bem como as evidências empíricas que justificam as mesmas, encontram-se no Anexo III.

A pretensão inicial desta pesquisa era de triangular dados, utilizando diferentes fontes para cada empresa, porém, a pesquisadora durante o trabalho de campo não conseguiu acesso a mais de uma fonte para diversas empresas listadas no Quadro 2, principalmente as *Fintechs*, por se tratar de empresas jovens e com um reduzido quadro de colaboradores. Sendo assim, os esforços de análise qualitativa

relacionada aos resultados quantificáveis, concentraram-se nos incumbentes Itaú, Bradesco e Santander e nas *Fintechs* XP e BS2.

Para a análise do ecossistema financeiro e compreensão sobre a forma pela qual se dá a interação das *Fintechs* e provedores tradicionais de serviços financeiros, utilizou-se o somatório das médias das notas atribuídas individualmente por empresa para cada variável referente ao constructo. O quadro 8 apresenta a classificação dos constructos do ecossistema.

**Quadro 9 - Classificação dos Constructos - Mercado**

Constructo	Valor	Classificação
Capacidade de Conversão de Conhecimento	7,06	Alto
Competição <i>Fintechs</i> vs. Incumbentes	7,27	Alto
Cooperação <i>Fintechs</i> e Incumbentes	5,01	Médio
Capacidade de Rede	8,85	Médio

Fonte: Elaborado pela autora.

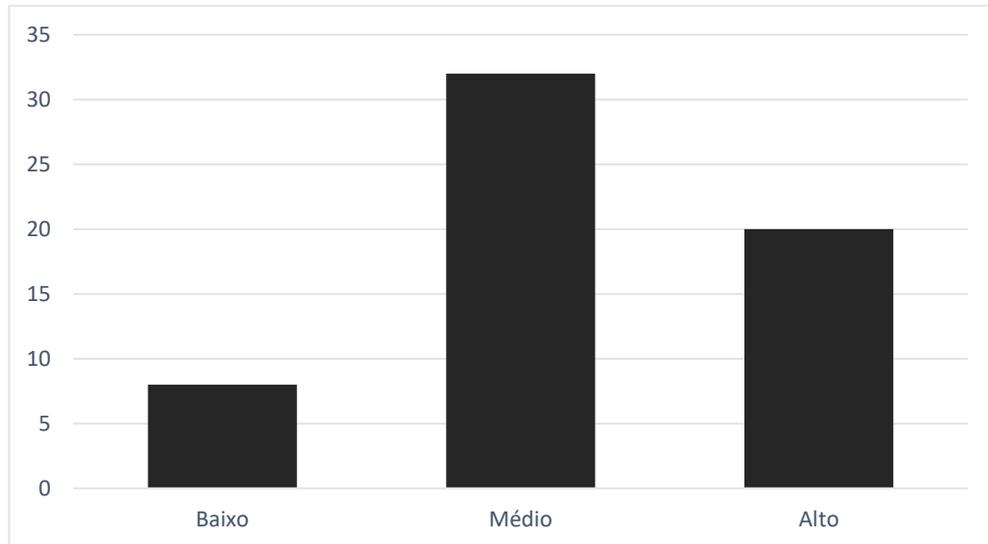
Através das evidências empíricas, foi possível ratificar a intensa interação entre os dois tipos de instituições, seja através da colaboração ou competição. De fato, nenhuma instituição está alheia às práticas de seus concorrentes e parceiros de nicho. Dos 10 entrevistados, 8 afirmaram que a instituição em que trabalham possui informação sobre estratégia e metas de concorrentes e de parceiros de nicho, mas que o acesso a tais dados é feita de maneira informal, principalmente através do relacionamento entre colaboradores.

Verificou-se que os arranjos entre as empresas do setor são dos mais variados tipos: coligação entre incumbentes para participação em *Fintech*, como é o caso do Bradesco que em parceria com o Banco do Brasil possui participação no Digo; coligação entre Bancos e *Fintechs*, haja vista a participação acionária do Banco Itaú na XP Investimentos; as spin-offs digitais incubadas em instituições tradicionais, com destaque para o Next e o BS2, além das iniciativas de colaboração entre empresas e fornecedores.

As alianças estratégicas entre as empresas do setor são relevantes e estão presentes no discurso dos respondentes. Segundo o entrevistado III, colaborador do Banco Bradesco “Existem parcerias para que os grandes bancos consigam competir

de forma adequada.” A classificação da capacidade de rede no mercado de serviços financeiros é sintetizada na figura 3.

**Figura 3 - Capacidade de rede - Mercado**

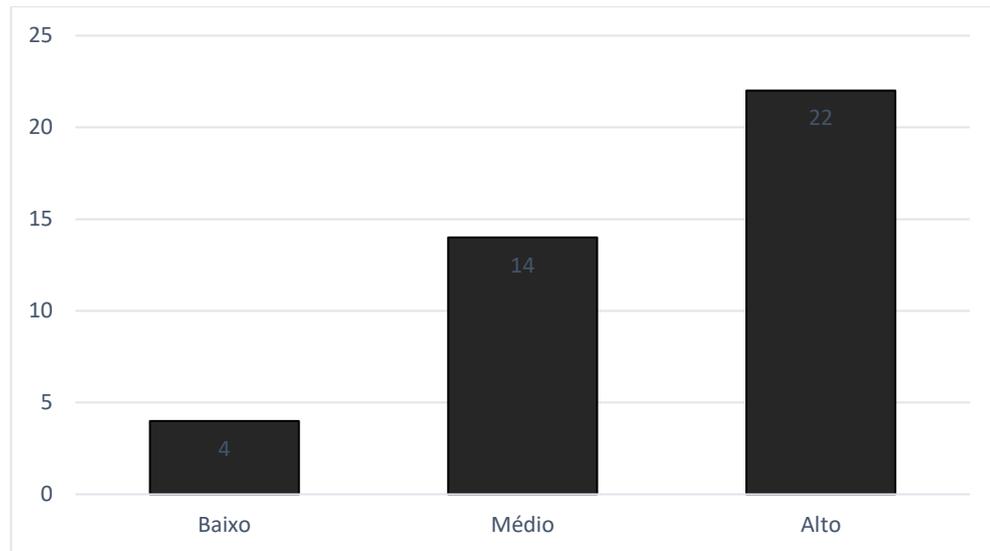


Fonte: Elaborado pela autora.

A atribuição de uma nota baixa para as variáveis deste constructo não é frequente, havendo a predominância de notas 2 e 3, o que configura uma relevante capacidade de rede das empresas deste setor, revelando uma habilidade das organizações em difundir conhecimento e por consequência, apresentar uma atividade efervescente de inovação.

Esse movimento se torna essencial sabendo-se que as empresas são heterogêneas em termos de suas estratégias, rotinas e capacidades tangíveis (equipamentos, tecnologias) e intangíveis (mercados específicos, conhecimento humano, técnicas de tomada de decisão), complementando assim, as fortalezas, potenciais e fraquezas (NELSON; WINTER, 1982).

De acordo com a distribuição de frequência das notas atribuídas às variáveis dos constructos que norteiam esta pesquisa, é possível inferir que, embora exista uma percepção de que as instituições têm uma relevante capacidade de construir redes, este ainda é um mercado cuja postura dominante é a de competir. Nota-se tal postura no discurso dos colaboradores e de forma mais velada nos veículos de comunicação das empresas. A figura 4 mostra de forma clara que a frequência em que se observa os atributos referentes a competição é alta.

**Figura 4 – Competição - Mercado**

Fonte: Elaborado pela autora.

### **4.3 Reação dos Provedores Tradicionais de Serviços Financeiros à emergência das *Fintechs***

Observam-se muitas iniciativas de colaboração e *joint ventures* entre incumbentes e as empresas financeiras de base tecnológica. O Bradesco, um dos bancos brasileiros mais tradicionais, com 78 anos de existência, desenvolveu um ecossistema de inovação, o INOVABRA, para incubar e acelerar projetos que possam ser anexados ao negócio principal do banco, dando tração e velocidade para sua adequação à nova dinâmica do mercado financeiro, mais digital e com um nível maior de customização. Além disto, o banco foi o primeiro a ter uma spin-off de serviços digitais, o banco Next.

O banco Itaú, maior banco privado do Brasil, também mostrou predisposição em empreender iniciativas conjuntamente com empresas inovadoras do setor financeiro. Em 2017, o banco adquiriu 49,9% do capital social da XP Investimentos, plataforma aberta de distribuição de investimentos e um concorrente direto dos serviços voltados para o público alta renda do banco. Na teleconferência de comunicação da compra da participação da empresa, o Itaú destacou o modelo de negócios centrado no cliente como um ponto forte da XP Investimentos. Além desta aquisição, o Itaú possui participações em outras empresas do setor e declara em seu site que “Tecnologia faz parte do nosso DNA (...) Buscamos nos tornar um banco cada vez mais digital.”

Para a maioria dos colaboradores das instituições tradicionais, as *Fintechs* não são uma ameaça a ser combatida, e sim um catalisador para inovação e uma oportunidade de colaboração para alavancagem dos negócios. Segundo o respondente III, “Os bancos estão navegando a onda de inovação das *Fintechs*” mas acredita que, pelo fato dos bancos serem altamente regulados, existe uma assimetria regulatória, o que faz com que as iniciativas de inovação dos incumbentes muitas vezes não prosperem.

Uma pesquisa realizada pela *Pricewaterhouse Coopers* (PwC) no ano de 2016, fundamentada na percepção de CEOs do setor de bancos e mercado de capitais, identificou que o excesso de regulamentação configuraria a principal ameaça do setor. Sendo assim, o arranjo entre bancos tradicionais e novos entrantes, operando sob uma regulação mais branda, pode se mostrar uma estratégia favorável para os incumbentes.

Constatou-se que a competição é acirrada neste mercado, a despeito da intensa concentração bancária. Mesmo com as iniciativas de inovação aberta e *collab* que os bancos tradicionais estimulam, ainda é um mercado de cooperação mediana. Colaboradores dos bancos tradicionais entendem que há certa preocupação por parte das instituições, mas que também há uma inclinação a parcerias. Conforme o entrevistado II, funcionário do Banco Santander, “O sentimento é de oportunidade. Abre os olhos dos clientes para novos produtos que podem ser procurados nos bancos.”

Já os colaboradores das *Fintechs* percebem um mercado muito hostil, com baixo nível de interação e diálogo entre as instituições. Segundo entrevistado X, que é colaborador da XP “A competição é acirrada entre bancos tradicionais e *Fintechs*. Bancos estão crescendo aquisições para tirar competidores do mercado e não adotam regimes de *joint ventures*.”

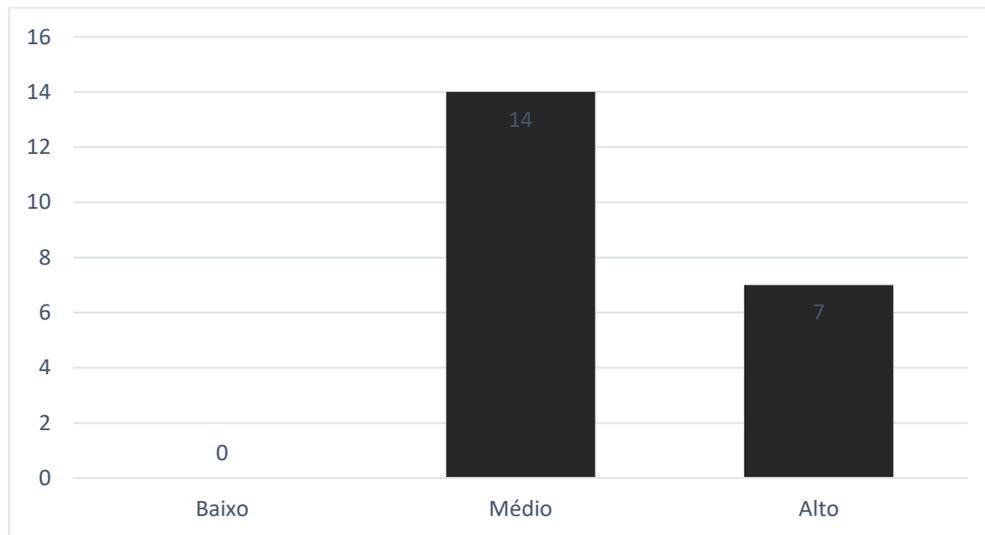
Analisando o discurso de colaboradores, bem como os textos em websites e relatórios, observa-se uma propensão maior por parte dos incumbentes em trabalhar em uma dinâmica de coopetição com as *Fintechs*. Não se percebe uma defesa do *status quo* por parte das instituições tradicionais. Todos os incumbentes se autodeclararam inovadores e digitalizados. O quadro 9 sintetiza a percepção do discurso, práticas e observação dos atributos referentes aos bancos tradicionais.

**Quadro 10 - Classificação dos Constructos – Incumbentes**

Constructo	Valor	Classificação
Capacidade de Conversão de Conhecimento	8	Alto
Competição <i>Fintechs</i> vs. Incumbentes	6,55	Médio
Cooperação <i>Fintechs</i> e Incumbentes	5,98	Médio
Capacidade de Rede	9,34	Alto

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a figura 5, os incumbentes parecem mais dispostos a trabalhar em rede, seja com outros bancos ou com novos entrantes de base tecnológica. Buscam agregar novos modelos de negócios à linha de negócio principal. Também se engajam em iniciativas de inovação, seja dentro da própria instituição ou fora dela.

**Figura 5 - Capacidade de Rede - Incumbentes**

Fonte: Elaborado pela autora.

Bancos tradicionais mostram uma maior capacidade de coordenação, principalmente devido à entidade representativa do setor bancário brasileiro, a FEBRABAN, onde as instituições discutem estratégias conjuntas e iniciativas de apoio mútuo. Entre as *Fintechs*, essa coordenação parece ser muito incipiente e de pouco impacto.

#### 4.4 Relação das Capacidade de Rede e Conversão de Conhecimento na propensão a colaborar e competir

No quadro 10, a seguir, percebe-se como as capacidades de rede se distribuem em relação aos seus diferentes componentes, utilizados na pesquisa, bem como se distribuem em relação às *Fintechs*. Nota-se claramente que há uma predominância de valores que representam níveis mediano e altos de capacidade de rede, mas que os níveis mais baixos se encontram mais frequentemente no componente de coordenação das *Fintechs*. Ao que parece as *Fintechs* se relacionam bem em rede, mas não se coordenam assumindo estratégias comuns e combinadas, o que seguramente pode deixá-las em desvantagem quando competem com as grandes e tradicionais instituições financeiras brasileiras.

**Quadro 11 - Capacidade de Rede – *Fintechs***

<i>Fintechs</i>	Componentes da Capacidade de Rede				Capacidade de Rede Total
	Coordenação	Habilidades Relacionais	Conhecimento dos Parceiros	Comunicação Interna	
A	2	2	2	2	8
B	2	3	2	3	10
C	3	3	2	3	11
D	1	1	1	2	5
E	2	3	3	1	9
F	2	3	3	2	10
G	3	2	3	3	11
H	2	2	2	3	9
I	1	1	2	3	7
J	1	2	2	3	8

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro 11, nota-se que as capacidades de conversão do conhecimento das *Fintechs*, também se estabelecem predominantemente em níveis médios e altos. Contudo, quando se olha para em quais componentes deste constructo os níveis baixos se revelam, percebe-se que as capacidades de visão e integração são as mais vulneráveis. O que se leva a crer que as *Fintechs* podem apresentar fragilidades de integrarem mais e terem visões convergentes, o que também pode ser uma desvantagem competitiva ante as instituições mais tradicionais.

**Quadro 12 - Capacidade de Conversão do Conhecimento – *Fintechs***

<i>Fintechs</i>	Componentes da Capacidade de Conversão			Capacidade de Conversão Total
	Capacidade de Visão	Capacidade de Design	Capacidade de Integração	
A	3	2	2	7
B	3	3	3	9
C	2	3	3	8
D	1	2	2	5
E	1	1	2	4
F	3	3	3	9
G	1	2	3	6
H	2	2	3	7
I	1	2	1	4
J	3	2	1	6

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos quadros 12 e 13, a seguir, percebem-se os níveis de competição e cooperação e seus componentes. Percebe-se que os níveis mais baixos foram encontrados nos componentes de colaboração e poucos valores que expressam nível de competição baixa foram encontrados nos componentes da competição. Isto demonstra que, apesar de alguns valores de níveis mais baixo para as capacidades de rede e de conversão do conhecimento, as *Fintechs* competem mais do que colaboram.

**Quadro 13 - Competição – *Fintechs***

<i>Fintechs</i>	Componentes da Competição			Competição Total
	Conduta Competitiva	Produtos e serviços	Dinâmica mercadológica	
A	2	3	3	8
B	2	3	3	8
C	2	2	1	5
D	3	3	2	8
E	3	3	2	8
F	2	3	2	7
G	3	3	2	8
H	1	3	2	6
I	3	3	2	8
J	3	3	3	9

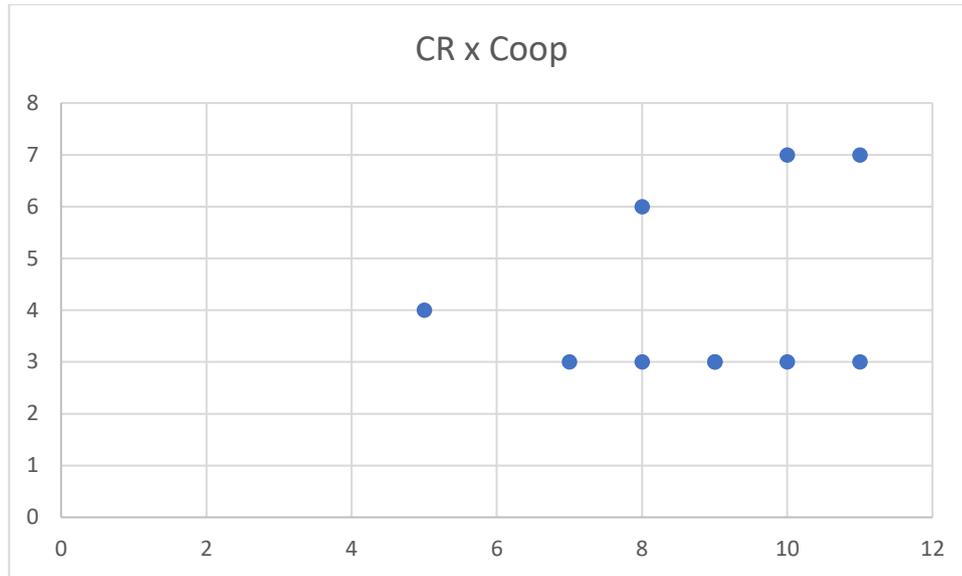
Fonte: Elaborado pela autora.

**Quadro 14 - Cooperação – Fintechs**

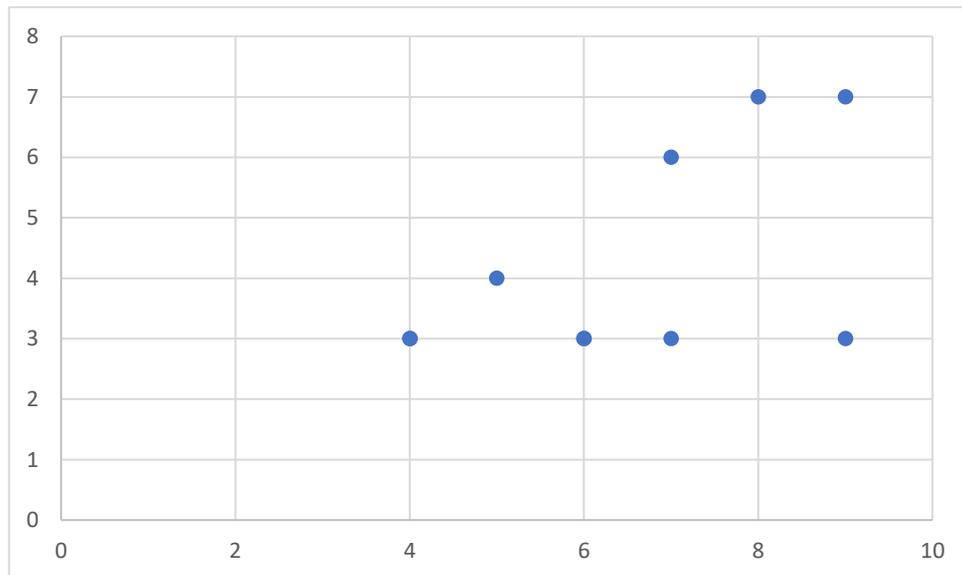
<i>Fintechs</i>	Componentes da Cooperação			Cooperação Total
	Compartilhamento	Intercâmbio de Informações	Conduta Colaborativa	
A	2	2	2	6
B	2	2	3	7
C	2	2	3	7
D	2	1	1	4
E	1	1	1	3
F	1	1	1	3
G	1	1	1	3
H	1	1	1	3
I	1	1	1	3
J	1	1	1	3

Fonte: Elaborado pela autora.

Quando se relacionam as capacidades de rede e de conversão totais das *Fintechs* com os níveis totais de competição e colaboração (gráficos 6,7, 8 e 9), percebe-se que estas não são altamente correlacionadas, mas que as capacidades de rede e de conversão de conhecimento se relacionam com a competição para níveis altos para as duas. Enquanto a capacidade de rede e de conversão de conhecimento não possuem um padrão tão claro quando se trata da cooperação, o que em tese deveria ser o inverso para o caso da capacidade de rede. Espera-se que maiores níveis de capacidades de rede se relacionem com maior colaboração, o que talvez seja explicado pelos componentes que se estabeleceram em níveis baixos para algumas incumbentes estudadas.

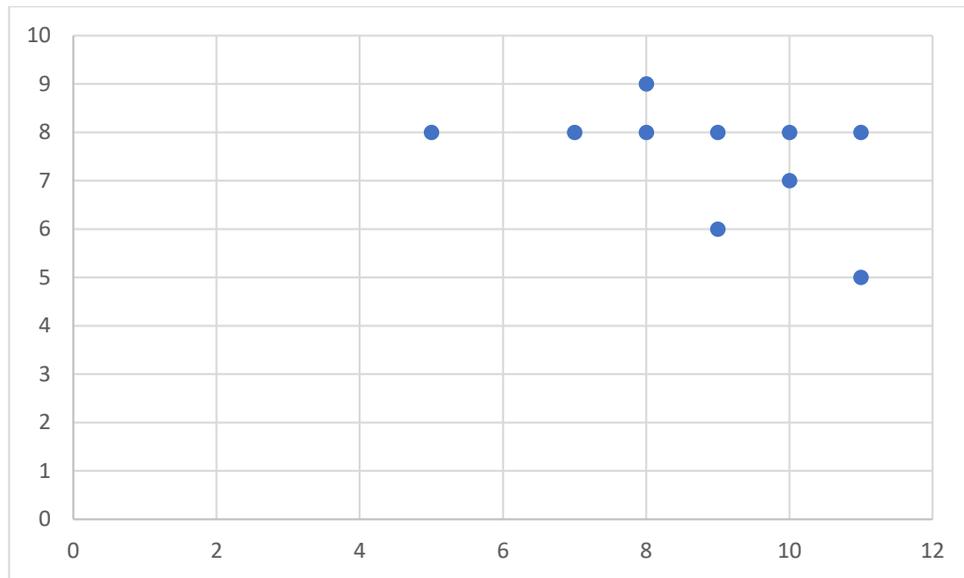
**Figura 6 - Capacidade de Rede x Cooperação- *Fintechs***

Fonte: Elaborado pela autora.

**Figura 7 - Capacidade de Conversão x Cooperação - *Fintechs***

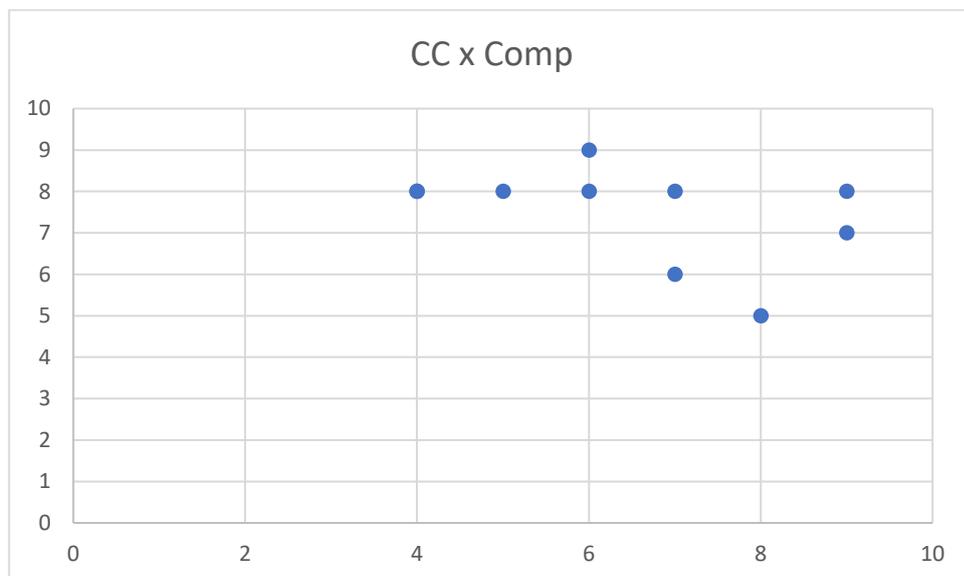
Fonte: Elaborado pela autora.

**Figura 8 - Capacidade de Rede x Competição - *Fintechs***



Fonte: Elaborado pela autora.

**Figura 9 - Capacidade de Conversão de Conhecimento x Competição - *Fintechs***



Fonte: Elaborado pela autora.

Depreende-se das evidências empíricas e consequentemente das notas atribuídas, que o mercado de serviços financeiros é um ambiente altamente competitivo, corroborando o que se levantou na literatura (LEE; SHIN, 2017; ROMANOVA; KUDINSKA, 2017; CLAESSENS; LAEVEN, 2004). Apesar disto, a cooperação foi classificada como média neste mercado, indicando uma postura propensa a cooperar, onde práticas e informações são compartilhadas e em muitos

casos empreendimentos em parceria são desenvolvidos, mas sem perder a vocação competitiva inerente às empresas do setor.

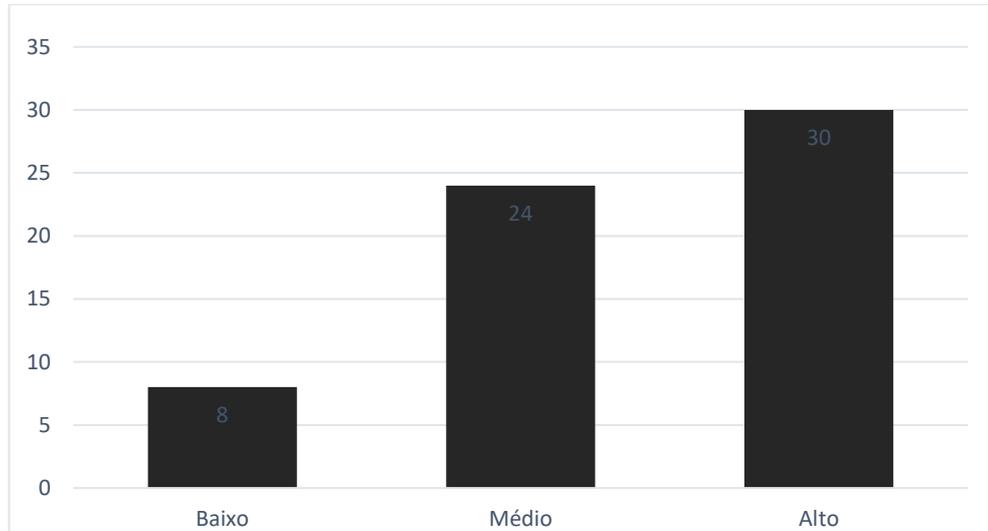
Comparativamente, bancos são mais predispostos a cooperar e menos predispostos a competir do que as *Fintechs*. O quadro 14 expõe a classificação dos constructos das empresas classificadas como *Fintechs*

**Quadro 15 - Classificação dos Constructos – *Fintechs***

Constructo	Valor	Classificação
Capacidade de Conversão de Conhecimento	6,65	Médio
Competição <i>Fintechs</i> vs. Incumbentes	7,75	Alto
Cooperação <i>Fintechs</i> e Incumbentes	4,52	Médio
Capacidade de Rede	8,53	Médio

Fonte: Elaborado pela autora.

A capacidade de conversão de conhecimento também é alta, conforme observado na figura 10, indicando que as empresas deste setor têm alta habilidade para inovar a oferta de produtos e serviços, transformando conhecimento e informação gerada em soluções para os clientes. O nível de conhecimento dos produtos de parceiros e concorrentes é alto tanto para colaboradores de bancos tradicionais, quanto para os colaboradores das *Fintechs*. Observa-se um interesse maior por parte dos colaboradores dos incumbentes em conhecer e testar a experiência do usuário dos serviços oferecidos pelas empresas financeiras de base tecnológica.

**Figura 10 - Capacidade de Conversão de Conhecimento**

Fonte: Elaborado pela autora.

A comunicação interna parece ser o ponto em comum entre os dois tipos de empresa, uma vez que a grande parte dos respondentes destacou este atributo como muito bem trabalhado dentro da organização. A comunicação é constante, aberta e clara. A percepção é de que a informação percorre a empresa de forma rápida e democrática.

A capacidade de rede neste mercado foi classificada como média, se aproximando muito da faixa superior (Alto), o que mostra uma vocação para interações frequentes e intensas entre empresas, fornecedores, parceiros de nicho e concorrentes. Observa-se também a intensa participação dos fornecedores no desenvolvimento de soluções, principalmente nas entrevistas em que o respondente identificou empresas de tecnologia como parceiros chaves.

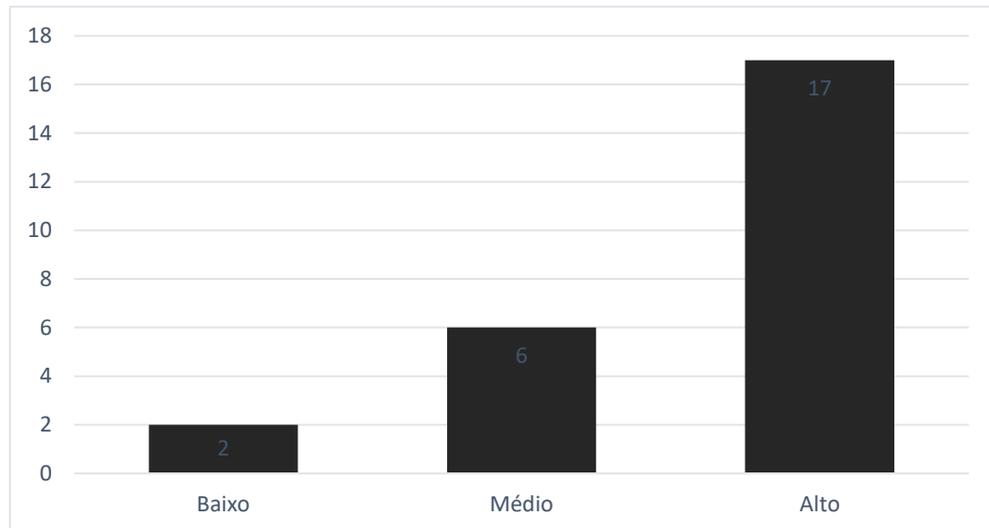
Informações sobre metas e estratégias são obtidas de maneira informal, não havendo mecanismos explícitos para a troca de informação. A percepção é que as *Fintechs* estão lutando a guerra sozinhas, sem unir esforços para o desenvolvimento das suas linhas de negócio.

A análise dos constructos de forma separada, distinguindo o comportamento de *Fintechs* e provedores tradicionais de serviços financeiros, auxilia na compreensão da postura ante ao mercado, concorrentes e parceiros de cada tipo de instituição.

Através da atribuição de notas para os constructos aventados para as *Fintechs*, é possível desenvolver um estudo comparativo entre tais empresas e o

ecossistema financeiro. Pela triangulação das evidências empíricas, foi possível observar que as *Fintechs* estão mais dispostas a competir com as instituições já estabelecidas do que cooperar, conforme demonstrado na figura 11.

**Figura 11 - Competição *Fintechs***



Fonte: Elaborado pela autora.

Não se observa também propensão a criar parcerias com outras *Fintechs* para apoio mútuo e desenvolvimento dos negócios de cada empresa. Mostram pouca proximidade com os bancos tradicionais, tendo uma estrutura mais verticalizada e pouca disposição em se relacionarem com os demais *players*.

A capacidade de conversão de conhecimento das novas entrantes também se mostrou abaixo da média do mercado. Alguns respondentes não têm clareza de quem são os clientes e quais são os nichos atendidos pela empresa. Não tem definidas as personas e as soluções aderentes a cada necessidade. Na maioria das vezes respondem de forma generalizada. Isso pode apontar uma lacuna com relação à customização de produtos e soluções.

Para concluir a presente seção, os quadros 15 e 16 sintetizam e facilitam a análise comparativa entre *players* e ecossistema.

**Quadro 16 - Quadro comparativo classificação dos constructos**

<b>Constructo</b>	<b>Ecosistema</b>	<b>Tradicionais</b>	<b>Fintechs</b>
Capacidade de Conversão de Conhecimento	Alto	Alto	Médio
Competição <i>Fintechs</i> vs. Incumbentes	Alto	Médio	Alto
Cooperação <i>Fintechs</i> e Incumbentes	Médio	Médio	Médio
Capacidade de Rede	Médio	Alto	Médio

Fonte: Elaborado pela autora.

**Quadro 17 - Quadro comparativo - Notas atribuídas**

<b>Constructo</b>	<b>Ecosistema</b>	<b>Tradicionais</b>	<b>Fintechs</b>
Capacidade de Conversão de Conhecimento	7,06	8	6,65
Competição <i>Fintechs</i> vs. Incumbentes	7,27	6,55	7,75
Cooperação <i>Fintechs</i> e Incumbentes	5,01	5,98	4,52
Capacidade de Rede	8,85	9,34	8,53

Fonte: Elaborado pela autora.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou compreender a dinâmica de cooperação e colaboração entre *Fintechs* e provedores tradicionais de serviços financeiros através de um trabalho de campo que se propôs a sistematizar informações qualitativas a fim de revelar de que modo as empresas interagem com parceiros e concorrentes. Através da triangulação de evidências empíricas foi possível identificar qual a postura predominante no mercado e em cada tipo de empresa.

O mercado financeiro foi impactado profundamente pela digitalização das transações e pelo deslocamento de foco do produto para o cliente. Aprofundar o entendimento sobre a nova dinâmica e quais estratégias são adotadas pelas instituições já estabelecidas é crucial para a sustentabilidade das mesmas e para a sobrevivência das entrantes.

A contribuição para a literatura que se pretende deixar como legado é trazer luz sobre o modo como instituições financeiras tradicionais, com décadas de existência, estão reagindo à emergência das novas empresas do setor financeiro, quais são as práticas mais frequentes e como os constructos de capacidade de conversão de conhecimento e rede moldam o relacionamento intra e interorganizacional. A forma como os incumbentes respondem e se posicionam diante dos concorrentes já estabelecidos também foi explorada.

Esta pesquisa também almejou contribuir de forma prática, coletando evidências do comportamento predominante no mercado de serviços financeiros, aprofundando compreensão sobre a forma em que se dá a interação entre as empresas deste setor, podendo auxiliar nas decisões estratégicas e gerenciais sob a incerteza inerente a um ambiente de inovação.

Por meio da análise documental, visitas aos websites das empresas e da percepção de colaboradores estratégicos registradas através de entrevistas, foi possível constatar que apesar de se tratar de um mercado com alto nível de competição, as empresas do setor apresentam uma capacidade de rede relevante. A postura reativa das instituições tradicionais perante a ameaça de novos entrantes não foi observada, conforme aventado em reflexões preliminares ao campo.

Uma vez que o estudo foi baseado na triangulação de dados, o fato de não ter sido possível a realização de visitas técnicas para um estudo etnográfico e para a coleta de evidências empíricas para além daquelas disponíveis nos websites e assim

viabilizar uma técnica mais robusta de análise, configura uma limitação da presente pesquisa.

É válido ressaltar também que apesar dos esforços de quantificação e classificação dos constructos este trabalho tem carácter qualitativo, o que pode abrir espaço para indagações sobre a validade científica das inferências aqui elencadas. Uma vez que, segundo Minayo (2013) dados qualitativos e quantitativos podem ser trabalhados de maneira complementar, pesquisas futuras poderiam concentrar esforços em técnicas de análise estatística para aprofundar o entendimento sobre o fenómeno.

## REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B. Aplicação da teoria dos jogos na análise de alianças estratégicas. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, n. 3, p. 131, 2010.
- ALMEIDA, H. F.; CHACHA, L. A. Dilema do Prisioneiro Iterado e Estratégia Evolucionariamente Estável: Uma abordagem econômica. **Revista de Economia**, v. 40, n. 1, 2014.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE CAPITAIS. **Boletim de Mercado de Capitais**. Disponível em: [https://www.anbima.com.br/pt\\_br/informar/relatorios/mercado-de-capitais/boletim-de-mercado-de-capitais/boletim-de-mercado-de-capitais.htm](https://www.anbima.com.br/pt_br/informar/relatorios/mercado-de-capitais/boletim-de-mercado-de-capitais/boletim-de-mercado-de-capitais.htm). Acesso em: dez. 2010.
- ANDREWS, C. W.; KOUZMIN, A. O discurso da Nova Administração Pública. **Lua Nova**, n. 45, p. 97-129, 1998.
- AXELROD, R. **A Evolução da Cooperação**. [S.l.]: Leopardo, 2010.
- BAKARIĆ, I. The impact of cluster networking on business performance of Croatian wood cluster members. **Croatian Review of Economic, Business and Social Statistics**, v. 3, n. 2, p. 39-61, 2017.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99 – 120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.; **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. [S.l.]: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BATISTA, P. C.; LÔBO, R. J. S.; CAMPUS, R.; FERNANDO, L.; LOPES JÚNIOR, E. P. Relações governo-universidade-empresa para a inovação tecnológica. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 7-21, 2013.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition in Business Network: to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.
- BITTENCOURT, P. F. et al. Mais do que relação universidade empresa: uma análise das fontes de conhecimento especializado para inovação na Argentina, a partir de microdados. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 22, n. 2, 2018.
- BRESCHI, S.; MALERBA, F. **Clusters, networks and innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- BUARQUE, B.; SOBREIRA, M. C.; CÂMARA, S. F.; LOPES JÚNIOR, E. P.; MELO FILHO, J. I. B. Propensão à Colaboração da Indústria no Ceará: Uma Análise entre a Oferta e a Demanda De Tecnologias. **Revista Economia & Gestão**, v. 20, n. 56, p. 6-24, 2020

CABRAL, L. **Economia Industrial**. Lisboa: McGraw-Hill, 1994.

CÂMARA, S. F.; BRASIL, A. A coevolução entre políticas públicas/instituições e o desenvolvimento tecnológico: o caso da Petrobras Biocombustível. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1453-1478, 2015.

CÂMARA, S. F. **Teoria dos jogos**. Vitória, ES: UFES, Núcleo de Educação Aberta e a Distância, 2009.

CÂMARA, S. F. et al. The Management of Innovation Networks: Possibilities of Collaboration in Light of Game Theory. **Business and Management Studies**, v. 4, n. 2, jun. 2018.

CHAIA, V. Escândalos políticos e eleições no Brasil. *In*: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE CIENCIA POLÍTICA, 8., 2015. [S.I.]. **Anais...** [S.I.]: ALACIP, 2015.

CLAESSENS, S. et al. Fintech credit markets around the world: size, drivers and policy issues. **BIS Quarterly Review**, p. 21, set. 2018.

CLAESSENS, S.; LAEVEN, L. What Drives Bank Competition? Some International Evidence. **Journal of Money, Credit, and Banking**, v. 36, n. 3, p. 563–583, 2004.

CLARKSON, M.; STARIK, M.; COCHRAN, P.; JONES, T. et al. The Toronto conference – Reflections on stakeholder theory. **Business and Society**, v. 33, n. 1, p. 82-131, 2007.

COOK, P. Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy. **Industrial and Corporate Change**, v. 10, n. 4, p. 945–974, 2001.

DEUTSCHE BANK. **Fintech**: The digital (r)evolution in the financial sector. [S.I.]: Deutsche Bank Research, 2014.

DYER, J. H.; NOBEOKA, K. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017**. São Paulo: Deloitte, 2017.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017**. Disponível em: <http://www.ciab.org.br/download/researches/research-2017.pdf> Acesso em: fev. 2021.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FIANI, R. **Teoria dos Jogos**: Com aplicações em economia, administração e ciências sociais. [S.I.]: Campus, 2009.

FINTECHLAB. **Radar FintechLab Agosto 2019**. Disponível em <https://fintechlab.com.br/index.php/2018/08/13/novo-radar-fintechlab-mapeia-mais-de-400-iniciativas/>. Acesso em: 03 maio 2019.

FLICK, U. **Uma Introdução à pesquisa qualitativa**. [S.l.]: Artmed, 2004.

FUNK, R. J. Making the most of where you are: Geography, networks, and innovation in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 1, p. 193-222, 2014.

GALINDO, A. G.; CÂMARA, S. F.; LOPES JÚNIOR, E. P. Identificação dos desafios do arranjo produtivo local de tecnologia da informação de Fortaleza-CE. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 57, p. 265-283, 2011.

GILBERT, R. J.; HARRIS, R. G. Competition with lumpy investment. **The RAND Journal of Economics**, v. 15, n. 2, p. 197-212, 1984.

GOES, D. A logística reversa como um diferencial competitivo. *In: FÓRUM REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO*, 3., 2016. Salvador. **Anais...** Salvador: Faculdade Sete de Setembro, 2016.

GOMBER, P.; KOCH, J.-A.; SIERING, M. Digital finance and fintech: current research and future research directions. **Journal of Business Economics**, v. 87, p. 537–580, 2017.

GOMBER, P.; KAUFFMAN, R. J.; PARKER, C.; WEBER, B., W. On the *Fintech* Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services, **Journal of Management Information Systems**, v. 35, n.1, p. 220-265, 2018.

GRIFFIN, C. **Game Theory**: Penn State Math 486 Lecture. [S.l.:s.n.], 2011.

HADDAD, C.; HORNUF, L. The emergence of the global *fintech* market: economic and technological determinants. **Small Business Economics**, v.53, p.81-105, 2018.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neoinstitucionalismo. **Lua Nova**, n. 58, p. 193-223., 2003

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K.: **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. São Paulo: Campus, 1995.

HAO, N.; SHEARWIN, K. E.; DODD, Ian B. Positive and negative control of enhancer-promoter interactions by other DNA loops generates specificity and tunability. **Cell reports**, v. 26, n. 9, p. 2419-2433, 2019.

HARBISON, J. R.; PEKAR JUNIOR, P. **Alianças estratégicas**: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. São Paulo: Futura, 1999

HITT, M. A.; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. [S.I.]: Cengage Learning, 2011.

HODER, F. *et al.* **A revolução Fintech: como as inovações digitais estão impulsionando o financiamento às MPME na América Latina e caribe**. 2016. Disponível em: <https://silo.tips/download/a-revoluao-fintech-como-as-inovacoes-digitais-estao-impulsionando-o-financiamento>. Acesso em: 20 ago. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sistemas de Contas Nacionais**. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9052-sistema-de-contas-nacionais-brasil.html?=&t=downloads>. Acesso em: 21 set. 2010.

JACOBSEN, L. R. Whither franchising? The case of avis europe PLC. **Managerial and Decision Economics Journal**, v. 25, p. 525, 2002.

KELM, M. S. et al. A inovação como estratégia competitiva das organizações: um ensaio teórico. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 274-285, 2015.

KIRSCHBAUM, C.; SAKAMOTO, C.; VASCONCELOS, F. C. Conflito e improvisação por Design: a metáfora do Repente. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 68, p. 815-834, 2014.

KREPS, D. M. **Game Theory and Economic Modelling**. [S.I.]: Ed. Oxford, 1990.

KRUGMAN, P. Aumento dos retornos e geografia econômica. **Journal of Political Economy**, v. 99, p. 483-99, 2010.

KRUGMAN, P. Interregional and International Trade: Different Causes, Different Trends?. *In*: NIJKAMP, P.; ROSE, A.; KOURTIT, K. (eds.). **Regional Science Matters**. [S.I.]: Springer, 2015.

KUMAR, R. **Research methodology: A step-by-step guide for beginners**. [S.I.]: Sage, 2018.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 110-141, 1997.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEE, I.; SHIN, Y. J. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. **Business Horizons**, v. 61, n. 1, p. 36-46, 2018.

LEMO, A. Q.; LOPES JÚNIOR, E. P. Estudo das estratégias de micro-empresendedores para a obtenção de vantagens competitivas em um complexo organizacional. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 5, n. 2, 2009.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

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.

LIU, J.; KAUFFMAN, R. J; MA, D. Competition, cooperation and regulation: Understanding the evolution of the mobile payments technology ecosystem. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 14, n. 5, p. 372-391, 2015.

LIU, S. T. Measuring and categorizing technical efficiency and productivity change of commercial banks in Taiwan. **Expert Systems with Applications**, v. 37, p. 2783-2789, 2010.

LORANGE, P.; ROSS, J. **Alianças estratégicas**: Formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCOVITCH, J. **Tecnologia e Competitividade**. Revista de Administração, São Paulo, v.26 n.2, p.12-21, abr./jun. 1991.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Abril Cultural, 1920.

MCADAM, R.; STEVENSON, P.; ARMSTRONG, G. Innovative change management in SMEs: beyond continuous improvement. **Logistics Information Management**, v. 13, n. 3, p. 138-149, 2000.

MELO, J. N.; SILVA, G. F. Infraestrutura acadêmica de pesquisa e interação universidade-empresa no contexto dos institutos federais do Brasil. **Laplage em Revista**, v. 5, n. 2, p. 103-118, 2019.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook**. [S.I.]: Ed. Sage, 2014.

MINELLO, I. F.; MARINHO, E. S.; BÜRGER, R. E. Processo de Incubação como Estimulador de Inovação: Um Estudo com Empresas Incubadas de Base Tecnológica. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 3, p. 3-26, 2017.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento. **Pesquisa qualitativa em saúde**. 13. ed. São Paulo: Hucitec, 2013. 407p

MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? Rio de Janeiro: **Cad. Saúde Públ.**, v.9, n. 3, p. 239-262, jul/set. 1993.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari**. New York: Free Press, 2000.

MISHKIN, F. **Moedas, Bancos e Mercados Financeiros**. [S.l.]: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

MOISES, J. Á. Os significados da democracia segundo os brasileiros. **Opin. Publica**, v.16, n.2, p. 269-309, 2010.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. [S.l.]: Belknap Press, Cambridge, 1982.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 358p.

O'SULLIVAN, M. The innovative enterprise and corporate governance. **Cambridge Journal of Economics**, v. 24, n. 4, p. 393-416, 2000.

OLIVEIRA, D. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 8. ed. São Paulo:Atlas, 2012.

OLIVEIRA, M. do R. A. et al. Technology transfer from the ufmg to a private company: process and results. **International Journal of Innovation**, v. 4, n. 2, p. 208-219, 2016.

OSBORNE, Martin J. **A course in game theory**. [S.l.]: MIT press, 1994.

PHILIPPON, T. The *Fintech* Opportunity. **National Bureau of Economic Research**. Massachusetts: Cambridge, 2016.

PLONSKI, G. A. Cooperação Empresa-Universidade: antigos dilemas, novos desafios. **Revista USP**, n. 25, p. 32-41, 2009.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. et al. **Clusters and the new economics of competition**. Boston: Harvard Business Review, 1998.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic management journal**, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Blurred Lines**: How *Fintech* is shaping Financial Services. [S.l.]: *Fintech* Global Report, 2016.

PWC. **Disrupção e oportunidade**. 10 Minutos. 2017. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/10minutes/assets/2016/pwc-10min-ceo-banco-mercado-capitais.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2021.

RAPOSO, A. Teoria dos jogos: um instrumento para a tomada de decisão em Relações Públicas. **Comunicação Pública**, n. 1, p. 161-183, 2011.

ROMÃNOVA, I.; KUDINSKA, M. Banking and Fintech: a challenge or opportunity? **Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis**, v. 98, p. 21-35, 2017.

ROSENTHAL, S. S.; STRANGE, W. C. How close is close? the spatial reach of agglomeration economies. **Journal of Economic Perspectives**, v. 34, n. 3, p. 27-49, 2020

SANTOS, E. F. D.; BENNEWORTH, P. Interação Universidade-Empresa: Características Identificadas na Literatura e a Colaboração Regional da Universidade de Twente. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 5, n. 2, p. 115-143, 2019.

SARTINI, B. A. et al. Uma introdução à teoria dos jogos. *In*: BIENAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE MATEMÁTICA, 2., 2004. Salvador. **Anais...** Salvador: [s.n.], 2004. p. 25-29.

SEGATTO-MENDES, A. P.; SBRAGIA, R. O processo de cooperação universidade-empresa em universidades brasileiras. **RAUSP Management Journal**, v. 37, n. 4, p. 58-71, 2002.

TABUCHI, T. Two-stage two-dimensional spatial competition between two firms. **Regional Science and Urban Economics**, v. 24, n. 2, p. 207-227, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, D. **The Dynamic Capabilities of Firms**: an Introduction. Laxenburg: IIASA Working Paper, 1998. p.193-214.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**: integrating technological, market and organizational change. 3. ed. Chichester. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd. 2005.

VERGARA, S.C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, T. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. **Journal of business venturing**, v. 21, n. 4, p. 541-567, 2006.

WONGLIMPIYARAT, J. *Fintech* banking industry: a systemic approach, **Foresight**, v. 19, n. 6, p. 590-603, 2017.

ZENONE, L. C. **Gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial**. São Paulo: Novatec, 2007.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019–1042, 2011.

## **ANEXO A – PROTOCOLO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DE WEBSITE**

### **Página sobre a empresa**

- (1) Análise do discurso da empresa com relação ao seu posicionamento de mercado e propósito;
- (2) Observar se a empresa se autodenomina Fintech;
- (3) Observar práticas de inovação na empresa.
- (4) Existência de *Joint Ventures* ou empresas coligadas.
- (5) Tempo de existência da empresa

### **Página de Serviços**

- (1) Observar serviços disponibilizados;
- (2) Numerar serviços concorrentes;
- (3) Numerar serviços complementares;
- (4) Identificação de diferentes grupos de clientes;

### **Página de Relacionamento com Investidores**

#### Demonstrações Financeiras

- (1) Histórico de lucro;
- (2) Market Share;
- (3) Número de clientes;
- (4) Receita de produtos vendidos / serviços prestados.

## ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### PARTE I

1. Agradecimentos
2. Documentos Protocolares
3. Dados de caracterização

Idade:	
Escolaridade:	
Área de formação:	
Tempo de mercado financeiro:	
Tempo na instituição atual:	
Setor:	
Tempo no setor:	
Cargo:	

### PARTE II

#### Tópico-guia: O CONTEXTO SITUACIONAL DA ORGANIZAÇÃO

Qual é o negócio da sua empresa?

Quais são as principais empresas neste mercado? Como é a competição?

Como a sua empresa se posiciona perante a concorrência?

Quais seriam as principais ameaças para o bom desempenho da empresa?

E quais seriam as principais oportunidades?

Como é o processo de desenvolvimento de produtos/serviços da empresa?

A empresa adquiriu ou incorporou alguma outra empresa recentemente? Quais e por quê?

Você percebe alguma mudança no jeito como a empresa entrega o serviço para o cliente?

Houve alteração no modelo de negócios da empresa? Qual foi o motivo?

A empresa é aberta a parcerias com outras instituições financeiras?

A empresa é flexível à adoção de novas tecnologias?

Como a informação é compartilhada na empresa?

Você julga que a empresa é bem sucedida em converter conhecimento em novos produtos/serviços?

Quais são as tecnologias mais utilizadas pela empresa para entregar os serviços para o cliente?

Você classifica a empresa que trabalha como tradicional ou inovadora? Por quê?

O que vêm à sua mente quando escuta a palavra Fintech?

Qual a sua percepção sobre as mudanças no mercado financeiro com o crescimento do número dessas empresas?

Como você enxerga o futuro da instituição que você trabalha?

### **PARTE III**

#### **Tópico-guia – ENCERRAMENTO**

1. Existe mais alguma coisa que você gostaria de acrescentar?
2. Agradecimentos

## ANEXO C – DISPLAYS DE DADOS

### Banco Bradesco

Constructo	Variáveis	Atributos	Escala	I	III	VI	Site	Média	Evidências Empíricas
<b>Capacidade de conversão de conhecimento</b>	Capacidade de Visão	(1) Identifica aplicações de mercado para conhecimento/ tecnologia da empresa; (2) Identifica diferentes grupos de clientes que possam ter interesse em seus produtos e/ou serviços	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	3	2	3	2	2,500	Clientes diversificados. Por se tratar de um banco comercial de grande porte, a instituição consegue oferecer serviços para para praticamente todos os perfis de clientes(Entrevistado I)
	Capacidade de Design	(1) Projeta protótipos alternativos para os produtos e/ou serviços de sua empresa; (2) Analisa várias combinações de atributos para seus produtos e/ou serviços	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	2	3	3		2,667	Bancos brasileiros lideram transformações tecnológicas. O Bradesco lidera o maior projeto de Inteligência Artificial do mercado bancário mundial. Bancos tratam a tecnologia como o assunto estratégico mais importante na atualidade. (Entrevistado II) Inovabra funciona no modelo Vale do Silício. É um dos canais de desenvolvimento de produtos e serviços do banco. Cultura de pioneirismo na inovação de serviços financeiros(Entrevistado VI)
	Capacidade de Integração	(1) Assimila conhecimento de seus fornecedores e parceiros em seus novos produtos e/ou serviços; (2) Aplica diferentes habilidades de sua empresa no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	2	3	3	3	2,750	Bradesco cedeu a própria empresa de tecnologia e atualmente atua em parceria próxima à IBM (Entrevistado VI);
<b>Capacidade de Rede</b>	Coordenação	(1) Informa-se sobre as metas , potenciais e estratégias dos parceiros; (2) Julga com antecedência quais possíveis parceiros conversar sobre como construir relacionamentos; (3) Discute com os parceiros como podem se apoiar mutuamente no sucesso das empresas	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	2	3	2	2	2,250	Através da Febraban, bancos tradicionais discutem como podem competir em igualdade de condições com as Fintechs (Entrevistado III);

	Habilidades Relacionais	(1) Tem a capacidade de construir bons relacionamentos com parceiros de negócios; (2) Podem se colocar na posição dos parceiros; (3) Lidam de forma flexível com os parceiros; (4) Resolvem problemas construtivamente com os parceiros	(1) Baixo (2)Médio (3)Alto	2	3	3	2	2,500	Existe uma política da boa vizinhança entre as instituições.(Entrevistado I) ; Parceria com IBM em projetos de computação Quantica (Entrevistado III); Sim. Bradesco tem parceria com o Banco do Brasil na empresa de aquisição ELO, que por sua vez tem participação no Digio. (Entrevistado III)
	Conhecimento dos Parceiros	(1) Conhece o mercado dos parceiro; (2) Conhecem produtos, procedimentos e serviços dos parceiros; (3) Conhecem os potenciais estratégicos dos concorrentes;	(1) Baixo (2)Médio (3)Alto	2	2	3		2,333	Através da Febraban, bancos discutem soluções para o setor e constroem uma certa rede de apoio. (Entrevistado I)
	Comunicação Interna	(1) Os funcionários da organização desenvolvem contatos informais entre si; (2) A comunicação é frequente entre projetos e áreas temáticas (3) A informação é frequentemente trocada espontaneamente	(1) Baixo (2)Médio (3)Alto	2	3	2		2,333	Através do Openbanking, haverá intensificação na troca de informação entre as instituições (Entrevistado I); Comunicação muito aberta. Inovabra é um ecossistema de inovação aberta. (Entrevistado III);
<b>Competição Fintechs vs Incubentes</b>	Conduta Competitiva	(1) A competição entre incubentes e Fintechs é acirrada; (2) Existencia de conflito de interesses entre as instituições; (3) Existe rivalidade; (4) Funcionários são utilizados para avaliar o concorrente	(1) Baixo (2)Médio (3)Alto	2	2	2	1	1,750	Bancos incubentes estão reagindo e se adequando à nova realidade do mercado, e não contra atacando. (Entrevistado III);
	Produtos e serviços	(1) Concorrença acerca do melhor atendimento; (2) Existe concorrência de preços; (3) Existe concorrência acerca das características dos serviços; (4) Empresas copiam procedimentos dos concorrentes.	(1) Baixo (2)Médio (3)Alto	3	2	3	2	2,500	Ainda existe guerra de preços, mas está diminuindo. Instituições estão partindo para a diferenciação. (Entrevistado III);

	Dinâmica mercadológica	(1) A concorrência contribui para a sobrevivência das empresas; (2) Incubentes influenciam o fechamento de Fintechs (ou vice-versa); (3) Fintechs tomam clientes dos incubentes; (4) A concorrência pela liderança de mercado (market share) é comum.	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	3	1	2	2,000	Os bancos não devem encarar as Fintechs como algo a ser combatido. Os grandes bancos querem a competição saudável, pois essa fortalece a relação de confiança com o cliente e ajuda no desenvolvimento econômico. Apesar do mercado financeiro brasileiro ser concentrado, existe competição ; Clientes permanecem utilizando serviços dos bancos tradicionais, mesmo sendo clientes de Fintechs; Fintechs são nichadas e por isso não existe um efeito substituição. Os serviços em sua maioria são complementares. ; A maior preocupação é com as BigTechs (Google, Facebook, Amazon). Se tais empresas decidirem entrar no mercado financeiro, aí a competição com bancos tradicionais e torna mais acirrada.(Entrevistado III); V^como oportunidade de crescimento, ajudou no desenvolvimento tecnológico do banco. (Entrevistado VI)	
<b>Cooperação Fintechs e Incubentes</b>	Compartilhamento	(1) Existe troca de experiência entre as instituições; (2) Realização de atividades conjuntas; (3) Compartilhamento de conhecimentos;	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	2	2	1	2	1,750	Acredita que bancos e fintechs trabalham de uma forma colaborativa. Uma instituição vai aprendendo com a outra quando cooperam. (Entrevistado I);
	Intercâmbio de Informações	(1) Troca de informações sobre clientes; (2) Trocam de informações sobre a condução dos negócios; (3) Troca de informações sobre tendências de mercado; (4) Compartilham o surgimento de novos produtos/ serviços; (5) Existe comunicação entre incubentes e Fintechs;	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	2	2	1		1,667	Os bancos estão navegando a onde de inovação das Fintechs. Bradesco tem seu próprio banco digital (Next) que já está se preparando para se desconectar totalmente da estrutura do Bradesco (Spin-off). Bradesco tem incubadora (InovaBra) para desenvolver parcerias estratégicas. Existem parcerias para que os grandes bancos consigam competir de forma adequada.(Entrevistado III); Não acredita num diálogo entre Bancos e Fintechs. (Entrevistado VI)
	Conduta Colaborativa	(1) Desenvolvem ações de colaboração	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	2	3	1	3	2,250	Sim. E um dos resultados desta colaboração são as spin-offs (Entrevistado I); Acredita que deve haver competição e colaboração. Existe assimetria regulatória. A regulação sobre os é extremamente rigorosa. Incubentes adotam diferentes estratégias para competir de forma adequada. Algumas tentativas de inovação por parte dos bancos tradicionais não prosperaram devido ao ambiente regulatório desfavorável. (Entrevistado III)

## XP Investimentos

Constructo	Variáveis	Atributos	Escala	IV	VII	VIII	IX	X	Site	Média	Evidências Empíricas
<b>Capacidade de conversão de conhecimento</b>	Capacidade de Visão	(1) Identifica aplicações de mercado para conhecimento/ tecnologia da empresa; (2) Identifica diferentes grupos de clientes que possam ter interesse em seus produtos e/ou serviços	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	1	1	2	1	3	3	1,833	No passado, os produtos e serviços eram desenvolvidos e depois colocados à disposição dos clientes. Atualmente o cliente está no centro do processo. A empresa estuda o mercado e as necessidades relatadas pelos usuários (Entrevistado VII); Transformar o mercado financeiro para melhorar a vida das pessoas. Ser o maior e melhor grupo financeiro do Brasil, mudando a cultura de investimentos no país (Site da Empresa)
	Capacidade de Design	(1) Projeta protótipos alternativos para os produtos e/ou serviços de sua empresa; (2) Analisa várias combinações de atributos para seus produtos e/ou serviços	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	2	2	2	2	2		2,000	São desenvolvidos pilotos para testes junto aos parceiros. (Entrevistado IV);
	Capacidade de Integração	(1) Assimila conhecimento de seus fornecedores e parceiros em seus novos produtos e/ou serviços; (2) Aplica diferentes habilidades de sua empresa no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	2	3	3	1	1		2,000	Empresa é bastante verticalizada. Salesforce é um fornecedor estratégico.(Entrevistado IV); Tanto para melhorar o produto quanto para se relacionar com fornecedores e parceiros (Entrevistado VIII)
<b>Capacidade de Rede</b>	Coordenação	(1) Informa-se sobre as metas, potenciais e estratégias dos parceiros; (2) Julga com antecedência quais possíveis parceiros conversar sobre como construir relacionamentos; (3) Discute com os parceiros como podem se apoiar mutuamente no sucesso das empresas	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	1	3	2	1	1		1,600	

	Habilidades Relacionais	(1) Tem a capacidade de construir bons relacionamentos com parceiros de negócios; (2) Podem se colocar na posição dos parceiros; (3) Lidam de forma flexível com os parceiros; (4) Resolvem problemas construtivamente com os parceiros	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	1	2	2	1	2		1,600	Faz aquisição de players quando querem desenvolver algum produto ou serviço (Entrevistado IV); Existe colaboração com os parceiros e tentam contemplar de forma conjunta as necessidades de cada empresa (Entrevistado VII); Não há cooperação. XP não busca parceiros. Ela adquire. (Entrevistado IX); Tem comparado várias outras Fintechs para virar um MarketPlace financeiro. (Entrevistado X)
	Conhecimento dos Parceiros	(1) Conhece o mercado dos parceiro; (2) Conhecem produtos, procedimentos e serviços dos parceiros; (3) Conhecem os potenciais estratégicos dos concorrentes;	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	1	3	2	2	2		2,000	Com empresas menores existe esse diálogo, mas na maioria das vezes envolve transação financeira. (Entrevistado VIII); Não há troca de boas práticas de maneira aberta. Existe a contratação de pessoas estratégicas para replicar modelos de outras Fintechs (Entrevistado IX);
	Comunicação Interna	(1) Os funcionários da organização desenvolvem contatos informais entre si; (2) A comunicação é frequente entre projetos e áreas temáticas (3) A informação é frequentemente trocada espontaneamente	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	2	3	3	3	3		2,800	A empresa comunica bem internamente. Existem algumas restrições pelo fato de ser uma empresa aberta. Existem níveis diferentes de difusão de informação de acordo com o nível estratégico. As pessoas são ouvidas. (Entrevistado IV); A difusão de informações é muito intensa e muito ampla (Entrevistado VII); A difusão de conhecimento é ótima. Sempre há treinamentos. Informações mais sensíveis às vezes vem com ruído. Mas de forma geral, se sente seguro em relação à difusão da informação (Entrevistado IX); A comunicação e difusão de conhecimento é um ponto forte da empresa. (Entrevistado X)
<b>Competição Fintechs vs Incubentes</b>	Conduta Competitiva	(1) A competição entre incubentes e Fintechs é acirrada; (2) Existência de conflito de interesses entre as instituições; (3) Existe rivalidade; (4) Funcionários são utilizados para avaliar o concorrente	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	3	3	1	3	3	3	2,667	Competição acirrada entre bancos tradicionais e Fintechs. Bancos estão crescendo aquisições para tirar competidores do mercado e não em regimes de joint venture. (Entrevistado X)

	Produtos e serviços	(1) Concorrência acerca do melhor atendimento; (2) Existe concorrência de preços; (3) Existe concorrência acerca das características dos serviços; (4) Empresas copiam procedimentos dos concorrentes.	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	3	3	3	3	3	3	3,000	Fintechs tem mais orientação para o cliente . Instituições tradicionais focam mais na geração de valor para o acionista. A guerra de preços tem perdido relevância. Essa estratégia não é sustentável. Instituições tem focado em serviço.(Entrevistado IV); Existe uma guerra de preços muito clara. Claramente. Copiam produtos, serviços e modelo de negócios. (Entrevistado VIII); Relacionamento focado em proximidade no atendimento, trazendo produtos melhores através de uma única plataforma. Conceito de hub. (Entrevistado X)
--	---------------------	--	------------------------------------	---	---	---	---	---	---	-------	---

	Dinâmica mercadológica	(1) A concorrência contribui para a sobrevivência das empresas; (2) Incubentes influenciam o fechamento de Fintechs (ou vice-versa); (3) Fintechs tomam clientes dos incubentes; (4) A concorrência pela liderança de mercado (market share) é comum.	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	2	2	2	2	3	2,200	Tamanho dos bancos prejudica a velocidade de resposta a mudanças no mercado e por isso estão fazendo adequações diante do novo cenário e tendem a ficar mais leves. As objeções ao modelo digital vem diminuindo (principalmente por parte das pessoas com mais idade). Fintechs tem uma tendência a ter mais clientes. Hoje não é possível o cliente se desligar totalmente do banco. (Entrevistado IV); Existe acordo de preços. A concorrência oligopolística está sendo disruptada pelos novos entrantes, tornando o sistema mais parecido com uma competição perfeita. Existe um sentimento de ameaça sentida pelos incubentes, que estão adquirindo empresas de base tecnológica para compensar a perda de receita no modelo tradicional. (Entrevistado VII); Bancos tradicionais enxergam como oportunidade, mas trabalham para retenção de clientes. Como tem muito capital, conseguem inovar com mais facilidade. Existe a tendência de baratear serviços. Fintechs não dominarão o mercado, serão uma alternativa. (Entrevistado VIII); Bancos tradicionais deixavam muito a desejar. As Fintechs vieram para oferecer facilidade e velocidade. Incubentes estão acordando e se movimentando através de aquisições, porém de forma comparativamente lenta, pois são mais burocráticos. (Entrevistado IX); Existe uma migração buscando complementariedade. Algumas Fintechs não tem condições de atender o cliente plenamente. Mas acredita que esta condição é temporária. (Entrevistado X)
--	------------------------	---	------------------------------------	---	---	---	---	---	-------	--

<b>Cooperação Fintechs e Incubentes</b>	Compartilhamento	(1) Existe troca de experiência entre as instituições; (2) Realização de atividades conjuntas; (3) Compartilhamento de conhecimentos;	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	2	1	1	1	1	1	1,200	A empresa promove troca de boas práticas com parceiros de nicho, principalmente com relação à jornada do cliente. (Entrevistado IV); Não existe nenhum tipo de troca entre incubentes e fintechs (Entrevistado X)
	Intercâmbio de Informações	(1) Troca de informações sobre clientes; (2) Trocam de informações sobre a condução dos negócios; (3) Troca de informações sobre tendências de mercado; (4) Compartilham o surgimento de novos produtos/serviços; (5) Existe comunicação entre incubentes e Fintechs;	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	1	1	1	1	1	1	1,000	De maneira informal e não amigável (Entrevistado VII); Não existe nenhum tipo de troca entre incubentes e fintechs (Entrevistado IX);
	Conduta Colaborativa	(1) Desenvolvem ações de colaboração	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	1	1	1	1	1	1	1,000	De forma alguma (Entrevistado VII); Não consegue imaginar que exista essa prática. (Entrevistado VIII); Não colaboram (Entrevistado X)

## Santander

Constructo	Variáveis	Atributos	Escala	II	Site	Média	Evidências Empíricas
<b>Capacidade de conversão de conhecimento</b>	Capacidade de Visão	(1) Identifica aplicações de mercado para conhecimento/ tecnologia da empresa; (2) Identifica diferentes grupos de clientes que possam ter interesse em seus produtos e/ou serviços	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	3	3	3,000	Fazer com que pessoas e negócios prosperem. Adequar produtos e serviços às necessidades de pessoas e empresas. Entrevistado II)
	Capacidade de Design	(1) Projeta protótipos alternativos para os produtos e/ou serviços de sua empresa; (2) Analisa várias combinações de atributos para seus produtos e/ou serviços	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	3		3,000	Participação dos funcionários da "ponta"(atendimento ao público); Utilização de Business Intelligence e pesquisa de mercado. (Entrevistado II)
	Capacidade de Integração	(1) Assimila conhecimento de seus fornecedores e parceiros em seus novos produtos e/ou serviços; (2) Aplica diferentes habilidades de sua empresa no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	3		3,000	Existe a participação de fornecedores no desenvolvimento de novos serviços. Os fornecedores cooperam para o desenvolvimento. Entrevistado II)
<b>Capacidade de Rede</b>	Coordenação	(1) Informa-se sobre as metas , potenciais e estratégias dos parceiros; (2) Julga com antecedência quais possíveis parceiros conversar sobre como construir relacionamentos; (3) Discute com os parceiros como podem se apoiar mutuamente no sucesso das empresas	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	2		2,000	Existem discussões entre executivos das instituições sobre a solução de problemas comuns. (Entrevistado II)
	Habilidades Relacionais	(1) Tem a capacidade de construir bons relacionamentos com parceiros de negócios; (2) Podem se colocar na posição dos parceiros; (3) Lidam de forma flexível com os parceiros; (4) Resolvem problemas construtivamente com os parceiros	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	3	2	2,500	Existe a participação de fornecedores no desenvolvimento de novos serviços. Os fornecedores cooperam para o desenvolvimento. (Entrevistado II)
	Conhecimento dos Parceiros	(1) Conhece o mercado dos parceiros; (2) Conhecem produtos, procedimentos e serviços dos parceiros; (3) Conhecem os potenciais estratégicos dos concorrentes;	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	2		2,000	Informalmente (Entrevistado II)

	Comunicação Interna	(1) Os funcionários da organização desenvolvem contatos informais entre si; (2) A comunicação é frequente entre projetos e áreas temáticas (3) A informação é frequentemente trocada espontaneamente	(1) Baixo (2)Médio (3)Alto	3		3,000	A comunicação é excelente. Comunicação aberta e atualização diária das estratégias e resultados. (Entrevistado II)
<b>Competição Fintechs vs Incubentes</b>	Conduta Competitiva	(1) A competição entre incubentes e Fintechs é acirrada; (2) Existencia de conflito de interesses entre as instituições; (3) Existe rivalidade; (4) Funcionários são utilizados para avaliar o concorrente	(1) Baixo (2)Médio (3)Alto	2		2,000	Utiliza serviços de outras instituições, tanto de outros bancos, quanto de Fintechs. Existe guerra de preços neste mercado. (Entrevistado II)
	Produtos e serviços	(1) Concorrença acerca do melhor atendimento; (2) Existe concorrência de preços; (3) Existe concorrência acerca das características dos serviços; (4) Empresas copiam procedimentos dos concorrentes.	(1) Baixo (2)Médio (3)Alto	3		3,000	Quer ser o melhor banco para o cliente e o mais rentável para o acionista. (Entrevistado II)
	Dinâmica mercadológica	(1) A concorrência contribui para a sobrevivência das empresas; (2) Incubentes influenciam o fechamento de Fintechs (ou vice-versa); (3) Fintechs tomam clientes dos incubentes; (4) A concorrência pela liderança de mercado (market share) é comum.	(1) Baixo (2)Médio (3)Alto	3		3,000	Sob a ótica dos bancos existe uma lacuna de legislação das Fintechs. Para que haja equilíbrio, fintechs deveriam ter regulação similar à dos bancos. (Entrevistado II)
<b>Cooperação Fintechs e Incubentes</b>	Compartilhamento	(1) Existe troca de experiência entre as instituições; (2) Realização de atividades conjuntas; (3) Compartilhamento de conhecimentos;	(1) Baixo (2)Médio (3)Alto	2		2,000	Informações macro são compartilhadas, preservando informações estratégicas. (Entrevistado II)
	Intercâmbio de Informações	(1) Troca de informações sobre clientes; (2) Trocam de informações sobre a condução dos negócios; (3) Troca de informações sobre tendências de mercado; (4) Compatilham o surgimento de novos produtos/ serviços; (5) Existe comunicação entre incubentes e Fintechs;	(1) Baixo (2)Médio (3)Alto	2		2,000	Informações macro são compartilhadas, preservando informações estratégicas. (Entrevistado II)

	Conduta Colaborativa	(1) Desenvolvem ações de colaboração	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	3		3,000	Banco adquire Fintechs para parceria e cooperação. Para fortalecer as linhas de negócio. Entrevistado II)
--	----------------------	--------------------------------------	------------------------------------	---	--	-------	---

## Banco BS2

Constructo	Variáveis	Atributos	Escala	V	Site	Média	Evidências Empíricas
Capacidade de conversão de conhecimento	Capacidade de Visão	(1) Identifica aplicações de mercado para conhecimento/ tecnologia da empresa; (2) Identifica diferentes grupos de clientes que possam ter interesse em seus produtos e/ou serviços	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	1	3	2,000	Queremos transformar a experiência financeira com simplicidade e transparência. Com novas atitudes, novos produtos, novos serviços. BS2: um hub de serviços financeiros, digital, on-line e cada vez mais próximo de nossos clientes. (Site)
	Capacidade de Design	(1) Projeta protótipos alternativos para os produtos e/ou serviços de sua empresa; (2) Analisa várias combinações de atributos para seus produtos e/ou serviços	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	1	2	1,500	Todos os nossos serviços: conta-corrente, câmbio, investimento, crédito e muitos mais – estarão numa plataforma digital prática e sem formalidade. (Site)
	Capacidade de Integração	(1) Assimila conhecimento de seus fornecedores e parceiros em seus novos produtos e/ou serviços; (2) Aplica diferentes habilidades de sua empresa no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	2	3	2,500	Além de nossa plataforma digital, continuamos atuando nas nossas especialidades como Direitos Creditórios, Crédito Empresarial e Câmbio Atacado e Varejo (Site)
Capacidade de Rede	Coordenação	(1) Informa-se sobre as metas , potenciais e estratégias dos parceiros; (2) Julga com antecedência quais possíveis parceiros conversar sobre como construir relacionamentos; (3) Discute com os parceiros como podem se apoiar mutuamente no sucesso das empresas	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	2	1	1,500	Oferta de sistema bancário para empresas parceiras e não bancárias. (Entrevistado V)
	Habilidades Relacionais	(1) Tem a capacidade de construir bons relacionamentos com parceiros de negócios; (2) Podem se colocar na posição dos parceiros; (3) Lidam de forma flexível com os parceiros; (4) Resolvem problemas construtivamente com os parceiros	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	3	3	3,000	Existem os serviços oferecidos diretamente ao cliente final e os serviços oferecidos para empresas parceiras (B2B) . Colaboração é forçada através do Open Banking e não é legítima. Banco central forçou a colaboração.(Entrevistado V); Bonsucesso e Santander se unem para ganhar escala nesse mercado com a criação de uma joint venture – um banco novo, especializado em crédito consignado. Nasce aí o Olé Consignado: 40% Bonsucesso, 60% Santander. Ainda em 2014, surge a Bonsucesso Asset, com foco na gestão de recursos de terceiros.(Site)

	Conhecimento dos Parceiros	(1) Conhece o mercado dos parceiros; (2) Conhecem produtos, procedimentos e serviços dos parceiros; (3) Conhecem os potenciais estratégicos dos concorrentes;	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	3	2	2,500	Parcerias são estimuladas no BS2 . Horizontalização das operações para conquistar mais share (Entrevistado V)
	Comunicação Interna	(1) Os funcionários da organização desenvolvem contatos informais entre si; (2) A comunicação é frequente entre projetos e áreas temáticas (3) A informação é frequentemente trocada espontaneamente	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	1		1,000	
<b>Competição Fintechs vs Incubentes</b>	Conduta Competitiva	(1) A competição entre incubentes e Fintechs é acirrada; (2) Existência de conflito de interesses entre as instituições; (3) Existe rivalidade; (4) Funcionários são utilizados para avaliar o concorrente	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	3		3,000	
	Produtos e serviços	(1) Concorrência acerca do melhor atendimento; (2) Existe concorrência de preços; (3) Existe concorrência acerca das características dos serviços; (4) Empresas copiam procedimentos dos concorrentes.	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	3	3	3,000	Fintechs não cobram grande parte dos serviços oferecidos (Entrevistado V)
	Dinâmica mercadológica	(1) A concorrência contribui para a sobrevivência das empresas; (2) Incubentes influenciam o fechamento de Fintechs (ou vice-versa); (3) Fintechs tomam clientes dos incubentes; (4) A concorrência pela liderança de mercado (market share) é comum.	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	2	1	1,500	Bancos tradicionais estão tomando iniciativas , através de compras e parcerias. O modelo tradicional está com os dias contados. Mas as instituições incubentes sobreviverão devido a sua forte capitalização. Acredito que haverá transformação dos bancos tradicionais; Os clientes passam a consumir o serviço por curiosidade mas não deixam de consumir os serviços dos incubentes (Entrevistado V)
<b>Cooperação Fintechs e Incubentes</b>	Compartilhamento	(1) Existe troca de experiência entre as instituições; (2) Realização de atividades conjuntas; (3) Compartilhamento de conhecimentos;	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	1	3	2,000	Acredita ter mercado pra todos. (Entrevistado V)

	Intercâmbio de Informações	(1) Troca de informações sobre clientes; (2) Trocam de informações sobre a condução dos negócios; (3) Troca de informações sobre tendências de mercado; (4) Compatilham o surgimento de novos produtos/ serviços; (5) Existe comunicação entre incubentes e Fintechs;	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	1		1,000	
	Conduta Colaborativa	(1) Desenvolvem ações de colaboração	(1) Baixo (2) Médio (3) Alto	1	3	2,000	