

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO**

**ADRIANO PITT DALL'AGNOL**

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

**PORTO ALEGRE**

**2018**

ADRIANO PITT DALL'AGNOL

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

Dissertação apresentada como requisito  
parcial para obtenção do título de Mestre  
em Gestão e Negócios pelo Programa de  
Pós-Graduação em Gestão e Negócios da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –  
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore

Porto Alegre

2018

D144a

Dall'Agnol, Adriano Pitt

As abordagens estratégicas adotadas pelas FinTechs brasileiras para competir na indústria de meios eletrônicos de pagamentos / por Adriano Pitt Dall'Agnol. – 2018.

80 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2018.

“Orientador: Dr. Jorge Renato Verschoore.”

1. FinTech. 2. Estratégia. 3. Startup. 4. Tecnologia. 5. Meios eletrônicos de pagamentos. I. Título.

CDU: 658.012.2

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Representação de FinTech .....	20
Quadro 2 – Exemplos das mudanças por FinTechs.....	22
Quadro 3 – Moldura de análise .....	32
Quadro 4 – Caracterização dos respondentes e suas organizações .....	39
Quadro 5 – Condições de interesse .....	40
Quadro 6 – Truth table .....	42
Quadro 7 – Síntese de soluções resultado .....	45
Quadro 8 – Frequência de variáveis causais em soluções resultado.....	47
Quadro 9 – Síntese dos resultados da QCA .....	51
Quadro 10 – Construto chave Tecnologias Digitais .....	51
Quadro 11 – Construto chave Agilidade.....	52
Quadro 12 – Construto chave Emergente.....	54
Quadro 13 – Construto chave Visão .....	55
Quadro 14 – Construto chave Experimentação.....	57
Quadro 15 – Compreensão das condições causais da solução complexa .....	78
Quadro 16 – Compreensão da raw coverage da solução complexa.....	79

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Receita global de meios de pagamentos (USD trilhões) .....	7
Figura 2 – Pesquisas web pelo termo FinTech .....	9
Figura 3 – Ciclo de feedback construir-medir-aprender .....	29
Figura 4 – Análise de condições necessárias .....	48
Figura 5 – Análise complementar de coincidências (presença e ausência) .....	48
Figura 6 – Análise complementar de coincidências (presença) .....	49
Figura 7 – Análise de condições necessárias (binômios).....	49
Figura 8 – Identificação de casos e variáveis analisadas.....	70
Figura 9 – Seleção das variáveis causais e de saída.....	71
Figura 10 – Truth Table fsQCA .....	72
Figura 11 – Esclarecimentos dos dados da truth table a partir da primeira linha .....	73
Figura 12 – Truth table com combinações existentes .....	73
Figura 13 – Classificação da truth table para atribuição de valor AEF .....	74
Figura 14 – Critérios padrões para codificação da variável de saída AEF .....	74
Figura 15 – Truth table com variável de saída AEF codificada .....	75
Figura 16 – Variáveis que influenciam a causa da variável de saída AEF .....	76
Figura 17 – Coeficientes Solution Coverage e Solution Consistency.....	77
Figura 18 – Solução complexa e seus coeficientes.....	77

## LISTA DE SIGLAS

ACH	<i>Automated Clearing House</i>
AEF	Abordagens Estratégicas adotadas pelas <i>FinTechs</i>
AFC	Agilidade como Fator Crítico
API	<i>Application Program Interface</i>
APP	<i>Application (computer program)</i>
ATM	<i>Automated Teller Machine</i>
CHIPS	<i>Clearing House Interbank Payments System</i>
CSQCA	<i>Crisp Set Qualitative Comparative Analysis</i>
EVE	Efetividade da Visão do Empreendedor
EXO	<i>Exponential Organizations</i>
FINTECH	<i>Financial Technology</i> – Startup de tecnologia em serviços financeiros
IAO	Impacto da Agilidade na Operação
IEE	Importância da Estratégia Emergente
IER	Impacto da Experimentação nos Resultados
ITD	Importância das Tecnologias Digitais
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
P2P	<i>Peer-to-Peer</i>
PEE	Predominância da Estratégia Emergente
PSD2	<i>Revised Payments Services Directive</i>
PTD	Presença das Tecnologias Digitais
PVE	Presença da Visão do Empreendedor
PXE	Presença da Experimentação na Estratégia
QCA	<i>Qualitative Comparative Analysis</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>11</b>
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	11
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 A EVOLUÇÃO DOS MEIOS ELETRÔNICOS DE PAGAMENTOS</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2 FINTECHS</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3 ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS</b> .....	<b>22</b>
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>33</b>
<b>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA</b> .....	<b>33</b>
<b>3.2 MÉTODO QCA</b> .....	<b>34</b>
<b>3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>36</b>
<b>3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>39</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>43</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO .....	43
4.2 RESULTADOS DA ANÁLISE COMPARATIVA QUALITATIVA.....	44
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>51</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>58</b>
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	61
6.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	61
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>63</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS VERSÃO INICIAL</b> .....	<b>68</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS VERSÃO FINAL</b> .....	<b>69</b>
<b>APÊNDICE C – O DESENVOLVIMENTO DA ANÁLISE QCA</b> .....	<b>70</b>
<b>ANEXO A – APRESENTAÇÃO FINTECHLAB</b> .....	<b>80</b>

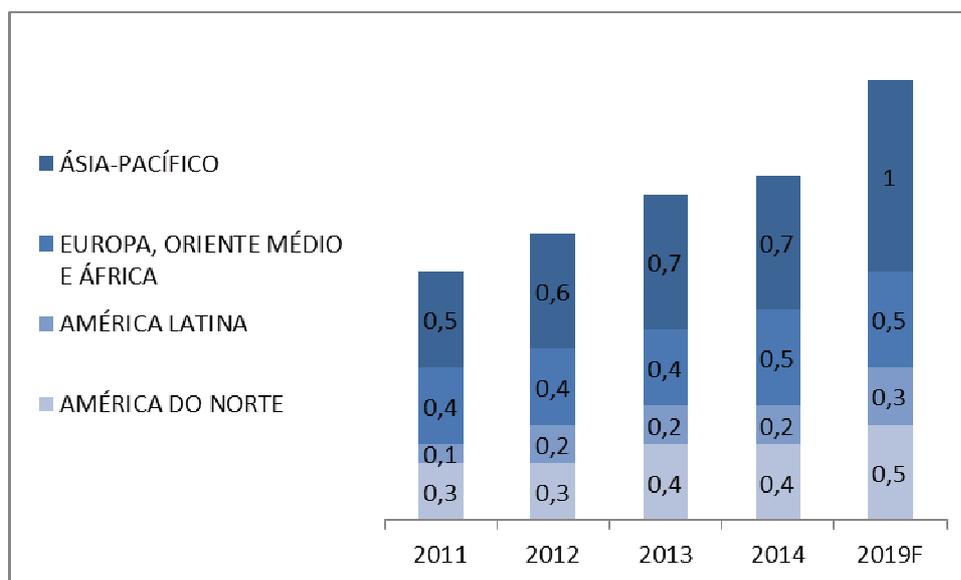
## 1 INTRODUÇÃO

Confiança. A essência por trás do dinheiro é a confiança de que se possa trocá-lo por produtos e serviços, físicos ou digitais. Isto fez com que o dinheiro e seus meios de troca se tornassem fundamentais para o funcionamento eficiente da economia e dos seus mercados ao longo da história. Os meios de pagamentos, especificamente, desempenham um papel relevante no processo e também são fator crítico de sucesso na movimentação da economia.

Esta posição de destaque é suportada pelo World Bank (2017), para quem modernizar e expandir os meios de pagamentos são princípios orientadores para a promoção da inclusão financeira. Em outras palavras, buscar estabelecer plataformas abertas que conectam países sem que haja fronteiras, e que forneçam acesso seguro e eficiente a todas as instituições financeiras, sejam elas bancos ou não, e também provedores de serviços financeiros emergentes. O G20 – Grupo dos Vinte, composto pelos Bancos Centrais e pelos governadores de países como Alemanha, Estados Unidos e França, também destaca a importância de serviços financeiros digitais e meios eletrônicos de pagamentos em ajudar num movimento global através de uma economia inclusiva, interconectada, inovadora e revigorada (GPFI, 2016).

O setor, pela perspectiva dos números e cifras movimentadas, demonstra tal relevância, uma vez que o mercado global de meios eletrônicos de pagamentos, segundo estudo da McKinsey (2015), terá crescimento anual de 6% nas receitas, superando USD 2 trilhões em 2020, com crescimento, inclusive, da sua representatividade, para 40%, nas receitas das instituições financeiras, conforme figura 1. No Brasil, com mais de 11,4 bilhões de transações eletrônicas em meios de pagamentos, o setor movimentou em 2015 um volume superior a R\$ 1 trilhão, neste mercado que é dominado por poucas, mas grandes instituições financeiras (FEBRABAN, 2016).

Figura 1 – Receita global de meios de pagamentos (USD trilhões)



Fonte: MCKINSEY (2015)

Diante da pujança do setor, as instituições financeiras tradicionais buscam melhorar a eficiência e permitir o crescimento dos meios eletrônicos de pagamentos, através de um ciclo de inovações tecnológicas linear e espaçado ao longo do tempo. No entanto, de acordo com King (2013), as mudanças tecnológicas ocorrem com frequência atualmente, e esperar um ciclo de anos para se adaptar a uma nova tendência não é suficiente. Em um mundo dominado pela internet, pelo smartphone, pelo *big data*, pelas redes sociais e pela computação em nuvem, não apenas a sociedade mudou, mas também os pressupostos globais sobre negócios.

Conforme Skinner (2014), esta transformação atinge o setor financeiro, criando cenários de incertezas, exigindo uma nova abordagem para entregar valor e atender as necessidades dos clientes através de recursos digitais. Outros aspectos, outras condições, são fatores que devem ser considerados uma vez que formam as decisões, as novas abordagens estratégicas nos negócios. De acordo com King (2013), os efeitos do smartphone e da internet causam uma mudança massiva nas práticas financeiras, nos modelos de distribuição e no cenário competitivo. Segundo Laven (2014), o modelo de negócio das instituições financeiras tradicionais não está projetado para a atual era de abundância de dados.

A fim de se posicionar no centro da indústria de meios de pagamentos do futuro, as grandes instituições financeiras tradicionais começaram a atuar para

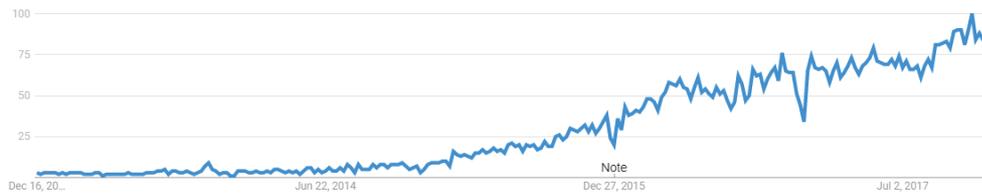
entender, interagir, se adaptar e escolher as parcerias ideais nesta jornada de transformação (BRUGGINK, 2016). Alguns exemplos disso são o programa InovaBra, do Bradesco, que incentiva o desenvolvimento de modelos de negócios e produtos relacionados ao setor, o Itau por meio do Cubo, que visa fomentar a tecnologia em serviços financeiros e a Mastercard, que através do seu programa Start Path, busca desenvolver boa parte da sua estratégia digital. Com R\$ 600 milhões investidos ao longo de três anos, meta de alcançar 100 mil clientes no primeiro ano e 2 milhões em uma década, o Banco Original chegou ao varejo brasileiro com operação completamente digital (ESTADAO, 2016).

Todavia, as instituições financeiras tradicionais não estão sozinhas, pois um fenômeno que emerge em paralelo são as chamadas *FinTechs* – *Financial Technology*. Tendo talvez o seu embrião em 1999 com a PayPal, elas são uma intersecção em constante evolução entre tecnologia e serviços financeiros (PWC, 2016). Segundo Laven (2014), as *FinTechs* são *startups* que estão inovando com tecnologia de ponta na tentativa de, não apenas fazer parte, mas liderar a transformação digital no setor financeiro de meios eletrônicos de pagamentos. Dhar e Stein (2016, p. 3), definem *FinTech* como:

Empresas que inovam no setor financeiro envolvendo modelos de negócios digitais para facilitar a desintermediação, revolucionar como empresas existentes criam e entregam produtos e serviços, enfrentam questões de privacidade, regulamentação e aplicação da lei, proporcionando novas oportunidades para o empreendedorismo e crescimento inclusivo.

As *FinTechs* ganharam notoriedade a partir do ano de 2015 conforme mostra a figura 2, competindo por negócios. Segundo a Accenture (2016), globalmente foram investidos USD 22.3 bilhões neste tipo de empresa em 2015, o que representa um crescimento de quase 80% comparados aos USD 12.6 bilhões investidos em 2014. Há uma estimativa global de que existam mais de 4 mil destas startups, dezenas delas já têm valor de mercado superior a USD 1 bilhão (THE ECONOMIST, 2015). No Brasil, onde o mercado está amadurecendo, o crescimento é perceptível, tendo em vista que até 2016 eram mais de 244 empresas mapeadas e mais de R\$ 1 bilhão investido (FINTECHLAB, 2017).

Figura 2 – Pesquisas web pelo termo *FinTech*



Fonte: Google Trends (2017)

Adotando perspectivas estratégicas diferentes e modelos de negócios enxutos, de acordo com Laven (2014), as *FinTechs* procuram otimizar um componente específico da cadeia de valor financeira e buscam levar os meios eletrônicos de pagamentos a um nível mais alto em termos de velocidade, conveniência, eficiência e acessibilidade. Tornando os serviços mais baratos, seguros e acessíveis àqueles excluídos geograficamente ou financeiramente, elas pretendem modificar o panorama de meios eletrônicos de pagamentos globalmente.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Estratégias que levam em consideração a incerteza e empreendedores em movimentos emergentes não são tão recentes quanto a atual transformação digital no setor financeiro. A escola empreendedora (MINTZBERG et. al, 2010) teve origem em meados da década de 30 quando Schumpeter colocou o empreendedor em evidência e essa escola tem como conceito central a visão, focando a formulação da estratégia no líder e na sua intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Promovendo uma “perspectiva associada com o senso de direção, é deliberada em linhas amplas e emergente em seus detalhes, é maleável, adaptável, dinâmica e rápida” (MINTZBERG et. al, 2010, p. 128).

Um ambiente imprevisível sugere a presença de um líder empreendedor para permitir à organização o alcance dos objetivos. Neste sentido, uma das principais características da abordagem deste personagem é a geração da estratégia da escola empreendedora ser caracterizada por grandes saltos para frente em face de um cenário de incertezas (MINTZBERG, 1973). No entanto, não se exauram na escola empreendedora as perspectivas estratégicas que levam em consideração fatores como a visão, detalhes emergentes e cenários de incerteza.

Segundo Blank (2013), *Lean Startup* é uma abordagem que emergiu possibilitando um processo menos arriscado e menos custoso para execução de novos negócios. A *Lean Startup* privilegia a experimentação aos planos elaborados, o *feedback* do cliente à intuição e o design interativo ao tradicional desenvolvimento de um projeto completo. Combinada com outras tendências, como *business model canvas*, *customer development* e *agile development*, ela suporta estrategicamente uma nova economia empreendedora (BLANK, 2013).

No que tange a sua prática de experimentação, a *Lean Startup* é destacada como uma característica fundamental também na abordagem que Ismail et. al (2014, p. 30) chama de ExO – *Exponential Organization*: “organizações em que o impacto ou resultado são desproporcionalmente maiores – até 10 vezes mais – que de seus pares por causa do uso de novas técnicas organizacionais que amplificam as tecnologias exponenciais”. Com o ambiente global de negócios em transformação e imerso em tecnologias exponenciais, serão necessárias novas abordagens para explorar a incerteza e a descentralização para então prosperar (ISMAIL et. al, 2014).

As instituições financeiras tradicionais e as *FinTechs* atuam como agentes da mudança em curso no setor de meios eletrônicos de pagamentos. As *FinTechs*, com suas iniciativas inovadoras, buscam competir pelas oportunidades do setor, enquanto as instituições financeiras tradicionais tentam se manter relevantes e sustentáveis diante deste novo cenário. O pano de fundo desta análise é composto pelas perspectivas estratégicas empreendedoras. Nesta seara em que as instituições financeiras tradicionais e *FinTechs* se organizam para fazer negócios, o campo é fértil para a aplicação prática das lentes teóricas das abordagens estratégicas. Neste trabalho se entende por abordagens estratégicas os aspectos que dão forma as decisões estratégicas dos empreendedores.

Face ao exposto, a questão objeto desta pesquisa, que ladeia o desenvolvimento deste trabalho é: **“Como as abordagens estratégicas são adotadas pelas *FinTechs* brasileiras para competir na indústria de meios eletrônicos de pagamentos?”**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Compreender como as abordagens estratégicas são adotadas pelas *FinTechs* brasileiras para competir na indústria de meios eletrônicos de pagamentos.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever a indústria de meios eletrônicos de pagamentos
- b) Mapear as abordagens estratégicas empreendedoras encontradas na literatura
- c) Analisar aspectos que dão forma às abordagens estratégicas dos empreendedores das *FinTechs*
- d) Detalhar as abordagens estratégicas efetivamente praticadas pelas *FinTechs*

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As novas tecnologias vêm promovendo mudanças na sociedade e nos negócios, conectando pessoas e dispositivos, e a adoção massiva tem sido a mola propulsora do barateamento do acesso as novas tecnologias. É intuitivo supor que novas abordagens emergjam, abordagens de consumo e utilização pela sociedade dos novos produtos e serviços criados a partir das novas tecnologias, como abordagens estratégicas, de pensar e fazer negócios pelos empreendedores no novo contexto tecnológico. Movimentos neste sentido estão consolidados, como é o caso do varejo online – *e-commerce*. No Brasil, um movimento emergente, beneficiado por diversos fatores, como o sucesso de iniciativas no exterior, amadurecimento do empreendedorismo e a crise econômica, incentiva a mudança dos negócios no setor financeiro, até então dominado por grandes instituições financeiras tradicionais, e a mudança da forma como a sociedade consome os novos produtos e serviços financeiros, inovações criadas pelas *FinTechs* (FINTECHLAB, 2017).

Do ponto de vista acadêmico, observa-se oportunidade relevante na escolha do tema posto que não é trivial, e sendo este movimento recente e crescente, carece de estudos mercadológicos e científicos aprofundados. Este trabalho permite uma singela expansão do conhecimento acerca dos meios eletrônicos de pagamentos a luz da atual transformação tecnológica e competição entre empresas tradicionais e startups de tecnologia, contextualizado ao mercado emergente brasileiro, permitindo aprimorar a compreensão sobre as abordagens estratégicas adotadas pelas *FinTechs* brasileiras para competir no setor, atualmente explorado em grande por instituições financeiras tradicionais.

Realizar uma pesquisa no setor financeiro à luz da mudança em curso, possibilita ao pesquisador atualização e fortalecimento da trajetória de experiências profissionais neste campo, bem como oferece como principal contribuição aos demais interessados uma produção científica relevante para o desenvolvimento e promoção ao nível de excelência dos meios eletrônicos de pagamentos no Brasil, ao compreender as abordagens estratégicas adotadas pelas *FinTechs* brasileiras para competir na indústria de meios eletrônicos de pagamentos, o que amplia e aprimora a gestão de todas as organizações que operam negócios neste setor.

O pesquisador é gratificado ao se expor a temáticas que estão na vanguarda. Situações complexas, emergentes e transformacionais, ao mesmo tempo em que desafiam ajudam no desenvolvimento do pesquisador. O tema possibilita tais benefícios ao ser plural, relacionado à alta tecnologia e com propósito, seja social uma vez que ajuda a promover a inclusão financeira, econômico, uma vez que viabiliza novas maneiras, mais fáceis, abrangentes e eficientes de realizar negócios e movimentar a economia, e legal, uma vez que processa um maior volume financeiro de transações através de cadeias de processos em *compliance* com as prerrogativas legais vigentes.

Este trabalho não tem o propósito de ser conclusivo acerca do tema. Tampouco de ser o mais amplo e profundo enquanto perspectiva teórica. Entende-se que os resultados obtidos nesta pesquisa podem contribuir para o desenvolvimento do setor. Através de abordagem sólida e confiável, serve de subsídio para o desenvolvimento de negócios por empreendedores, organizações exponenciais, grandes instituições financeiras tradicionais e *FinTechs*, sem que haja dicotomias.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo é fruto da análise de diversas teorias e reúne a literatura que dá corpo a temática estudada, bem como visa promover conhecimento para permitir o atingimento dos objetivos propostos.

### 2.1 A EVOLUÇÃO DOS MEIOS ELETRÔNICOS DE PAGAMENTOS

Considerando uma visão ampla acerca do tema, meios eletrônicos de pagamentos são mecanismos estabelecidos para viabilizar o processamento de transações monetárias, incluindo a infraestrutura eletrônica e física, padrões e regras, o *framework* legal e institucional, e seus instrumentos. Porém, nem sempre foi assim. Como lembram Rysman e Schuh (2016), ainda em boa parte do século 20, pagamento significou a troca de papel moeda ou cheque, os quais eram a confirmação da transferência de posse. Até mesmo a utilização do cartão de crédito exigia que recibo de papel fosse enviado entre os bancos.

No entanto, atualmente é difícil imaginar a evolução da economia globalizada sem a prévia digitalização do setor de meios de pagamentos. E este movimento ocorreu neste mercado em momentos importantes ao longo da história, com a criação do *Charge-Plate*, precursor do cartão de crédito, sendo utilizado pela primeira vez em 1935 (RYSMAN; SCHUH, 2016). Em 1951 o Diners Club introduziu seu cartão de crédito para alguns poucos clientes fazerem um uso limitado em opções. Mas foi em 1958 que o BankAmericard, um cartão de crédito no modelo que se conhece hoje, foi introduzido no mercado e oferecido aos clientes pelo Bank Of America, ainda como sistema proprietário. Naquela época, para se autorizar a transação, era necessária uma ligação – em torno de 4 minutos de duração – seguida pela troca, entre os bancos, de um papel de confirmação (RYSMAN; SCHUH, 2016). Em meados de 1974, após consecutivos investimentos, a VISA, e logo em seguida a Mastercard, colocou em operação um sistema completamente eletrônico, reduzindo o tempo da autorização para 40 segundos e eliminando completamente a necessidade de troca de papel.

Ao mesmo tempo, com o reconhecimento de que o sistema de autorização, fosse ele para fins pessoais ou para negócios, era ineficiente e difícil de escalar, a

criação das ACHs – *Automated Clearing Houses* permitiu aos bancos processar pagamentos de forma digital, através da transferência das informações via mídia física, como disquetes, o que foi alterado pelo Federal Reserve em 1994, obrigando todos os participantes do sistema a possuírem links de comunicação com as ACHs para transferência das informações. Em 1981 surgiu a CHIPS – *Clearing House Interbank Payments System* – responsável pela transferência e liquidação de fundos para a indústria bancária. Em 1999, um novo marco de evolução foi alcançado, quando foi lançado o serviço de pagamentos online, sem cartão presente, conhecido como PayPal. O próximo grande acontecimento no setor foi em 2003, denominado Check 21 Act, fazendo referência a mudança do sistema de autorização para o século 21, tornando desnecessária a apresentação de papel no processo, permitindo aos bancos operarem um sistema completamente digitalizado. Segundo Rysman e Schuh (2016), esta mudança permitiu inovações como o depósito de cheque através da câmera do celular.

Apesar de destacados os principais marcos do desenvolvimento tecnológico no setor, outras inovações vêm ocorrendo, tornando os meios de pagamentos mais seguros e eficientes, promovendo o desenvolvimento econômico e financeiro, suportando a estabilidade financeira, reduzindo os riscos relacionados as transações, ampliando a inclusão financeira, melhorando a qualidade e reduzindo os custos de todos os tipos de pagamentos. Por exemplo o comércio eletrônico, que somente no Brasil faturou R\$ 44,4 bilhões em 2016 (ABECS, 2017), seria inviável sem tais inovações em termos de uma infraestrutura financeira global. Cartão de crédito, ATMs, internet e mobile bank, transferência de fundos, seguros, são todos exemplos de maneiras inovadoras desenvolvidas para lidar com desafios financeiros, tão interconectados à indústria e a vida dos consumidores, crucial para sua evolução.

Muitos dos negócios e serviços financeiros que hoje parecem parte necessária da vida das pessoas diariamente não seriam possíveis de se imaginar há algum tempo atrás. Estes negócios e serviços são o resultado de inovações contínuas que ocorreram na área de serviços financeiros, mudando consumidores, negócios, a economia e até a sociedade, e criando a infraestrutura necessária para negócios eletrônicos e online (HARRISON; ESTELAMI, 2014). Esta posição do setor, de relevância social e econômica, é amplificada ao ser utilizado como

elemento chave na mensuração da inclusão financeira. Nesta constatação, levam-se em consideração, entre outros: (1) o número de pagamentos realizados sem papel moeda; (2) o percentual de adultos utilizando pagamentos digitais; (3) o percentual de pagamentos utilizando telefone celular, mesmo aquele que não é smartphone; (4) o percentual de pagamentos utilizando a internet, mesmo aqueles que não são realizados usando telefone celular; e (5) o percentual de pagamentos utilizando um cartão bancário (WORLD BANK, 2017).

Com o passar dos anos, os meios eletrônicos de pagamentos mudaram paulatinamente a forma como os clientes pagam por produtos e serviços e como os estabelecimentos comerciais gerenciam seus negócios. Ao reduzir o tempo e o custo da transação, melhoram a eficiência no fluxo dos produtos e serviços. Para a Moody's (2016), os meios eletrônicos de pagamentos não são apenas convenientes, mas também ajudam a estimular o crescimento da economia através do ciclo econômico. Entre 2008 e 2012, foram estudados 56 países, que juntos somavam 93% do PIB mundial, e a conclusão foi de que o uso de meios eletrônicos de pagamentos favoreceu USD 983 bilhões no crescimento econômico global, contribuindo assim para o aumento do PIB global, em mercados emergentes com 0,8% e 0,3% em mercados desenvolvidos (MOODYS, 2016). Este filão não tem apenas relevância social e econômica para a sociedade em geral. Conforme destaca Cortet et. al (2016), é também estratégico pela expressividade das oportunidades de receitas para as grandes instituições financeiras tradicionais. Além disso, serve também como âncora para a venda de outros produtos dos seus portfólios, como cartões de crédito, empréstimos, hipotecas, seguros, entre outros.

Todavia, de acordo com King (2013) a indústria financeira foi abalada pela crise de 2008, quando os mais de USD 8,7 trilhões injetados para salvar o sistema financeiro mundial colocaram em cheque a confiança no setor como seguro e socialmente responsável pela comunidade. Por conseguinte, a escassez de crédito e a promoção de tecnologias digitais realmente mudaram o jogo e tornaram atrativas as fontes alternativas de serviços financeiros (ALEX et. al ,2015). Para Laven (2014), há uma difundida percepção de que na era atual, em que o telefone celular e a internet predominam, o setor financeiro tradicional parece não atender as necessidades da sociedade.

Não é de hoje que soluções inovadoras, resultantes do desenvolvimento tecnológico e da ampla adoção dos smartphones, estão transformando as possibilidades de evolução da experiência em meios de pagamentos ao redor do mundo. As transações baseadas em cartões assumiram uma diversidade de formatos, quer seja em locais remotos ou face-a-face, de cartões virtuais tipicamente projetados e utilizados em transações de comércio eletrônico até carteiras digitais sendo desenvolvidas para permitir pagamento sem cartão utilizando um dispositivo mobile (PIMENTEL, 2016).

Conforme Pimentel (2016), a inovação tecnológica cria novas oportunidades no mercado de meios de pagamentos. Este ambiente de rápida mudança poderá levar a dois diferentes fenômenos: fragmentação de mercado e aumento da dependência de provedores não tradicionais. Ao mesmo tempo, as grandes instituições financeiras tradicionais possuem a confiança dos usuários, o que é sempre um fator a ser considerado quando se trata de prover serviços de pagamento. Sendo o futuro de um mercado concentrado entre grandes empresas de tecnologia e instituições financeiras, ou não dependendo do lado da demanda do mercado, provavelmente buscará segurança, inovação, intuição, e ampla aceitação nas soluções.

Os fenômenos marcantes desta era, tais quais a ampla difusão da internet e a adoção massiva dos aparelhos celulares, resultaram num mundo no qual cada cidadão pode se comunicar, compartilhar, transacionar e comercializar eletronicamente entre si e globalmente (SKINNER, 2014). É fio condutor da atual transformação a produção gigantesca de dados diariamente. Um mundo no qual cada cidadão gera uma coleção abundante de dados em suas interações, segundo Bott e Milkau (2015), é consequência da combinação da adoção dos dispositivos mobile com o uso de tecnologias baseadas na internet. Em decorrência disto, uma transformação fundamental ocorre na sociedade, nos governos, nas economias, nos negócios e no setor financeiro como um todo, o qual não se trata mais apenas de dinheiro, mas de dados.

Todas estas mudanças são radicais, o que requer ação rápida para manter-se relevante frente ao cenário. Demorar, e em alguns casos, ser resistente a mudança, pode representar o fracasso dos negócios em um período de transformação. A atratividade de fontes alternativas de serviços financeiros, promovem mudanças que podem ser percebidas como ameaça de novos entrantes (PORTER, 1979).

O setor de meios eletrônicos de pagamentos teve condições de suprimir esta força até alguns anos atrás porque a indústria financeira ainda operava em um contexto, em grande parte, dominado e fechado que demandava expressivo investimento de capital para construir a infraestrutura operacional, e ainda mais para estabelecer a marca (DHAR; STEIN, 2016). Todavia, a conectividade oriunda da ampla disponibilidade e uso da internet e dos celulares, é considerada pelos autores o primeiro grande fenômeno que possibilitou novos atores emergir em espaços antes protegidos, mas talvez não potencialmente desenvolvidos e explorados, pelas grandes instituições financeiras tradicionais.

Para Cortet et. al (2016), a mudança no comportamento do consumidor, a inovação tecnológica e a intervenção regulatória são fatores motivadores neste jogo que irão transformar a oferta de meios de pagamentos em particular e ameaçar a posição estabelecida pelas grandes instituições financeiras tradicionais. A expectativa dos consumidores numa jornada de pagamento mudou consideravelmente, consequência da proeminente influência e crescente adoção das tecnologias digitais no cotidiano da humanidade. A preferência dos consumidores é por uma experiência de pagamento com conveniência, simplicidade e praticidade, online, em dispositivos móveis, sem a necessidade da presença de um cartão magnético, transacionando a qualquer momento ao redor do mundo (CORTET et. al, 2016).

O *smartphone*, com expectativa de sua penetração global exceder 50% em 2017, tornou-se um importante canal para os meios de pagamento, e é considerado por Nejad e Estelami (2012) um dos aspectos que explicam a transformação do setor de meios eletrônicos de pagamentos. A McKinsey (2015) sugere que, diante da ampla utilização pelos estabelecimentos comerciais das soluções de pagamentos online, *mobile* realizadas através de APPs em *smartphones*, até 2020 o volume deste tipo de pagamento superará aquele de plataformas e-commerce através do browser dos computadores. De acordo com a McKinsey (2015), nos estados unidos 7% dos pequenos estabelecimentos já usam o *smartphone* como meio para recebimento de pagamentos e 33% consideram fazer isso em breve. No caso do tablet, 6% já usam e 44% consideram utilização em breve. Nejad e Estelami (2012) tem a mesma perspectiva tomando como base a expansão de serviços eletrônicos de pagamentos como Apple Pay e Samsung Pay, os aplicativos de carteira digital como o Google Wallet, os algoritmos de moeda digital como o Bitcoin ou de

segurança como o *blockchain*, os aplicativos de empréstimos ponto-a-ponto como o Lending Club, os serviços para envio e recebimento de fundos local ou internacionalmente como o Venmo ou o Simple.

Outro tema em voga é *cryptocurrency*. Quando o tema é transformação no setor de meios eletrônicos de pagamentos, *cryptocurrency* surge através do seu exemplo que vem sendo adotado, o Bitcoin. Apesar da circulação mundial total desta moeda apresentar a cifra de US\$ 7 bilhões, sua usabilidade para transações ao redor do mundo é inferior em termos de volume, atingindo 140.000. À título de comparação, transferências de crédito atingiram, apenas na União Europeia, até outubro de 2015, 49 milhões de transações por dia, e transações de pagamentos com cartão, atingiram 74 milhões por dia, no mesmo período (KASIYANTO, 2016). Outros sistemas, hoje amplamente difundidos, também tiveram uma longa jornada antes da adoção em massa. O cartão de crédito, por exemplo, introduzido entre 1951 e 1958 como um sistema proprietário nos Estados Unidos e operado pelo *Bank Of America*, foi distribuído enquanto sistema multibandeiras tal como conhecemos hoje, apenas em 1970. Desta forma, Kasiyanto (2016) acredita que o Bitcoin tem potencial para, em algum momento, ser amplamente adotado como uma solução para pagamentos.

Segundo Nejad e Estelami (2012), a desregulamentação dos mercados financeiros é outro aspecto que promove a transformação do setor de meios eletrônicos de pagamentos. Quando se trata de desregulamentar o setor, Pimentel (2016) acredita que os reguladores em geral e os bancos centrais em particular, devem enfrentar este ambiente de rápida mudança no mercado de meios de pagamentos. Independentemente das mudanças que a inovação promove na solução atual de meios de pagamentos, reguladores devem adaptar suas ações de maneira a cumprir com seu objetivo final: promover segurança, eficiência e confiança nos pagamentos, uma vez que está é uma ferramenta crucial no contexto de crescimento estável da economia.

Neste sentido, é possível identificar a evolução de movimentos, como a desregulamentação iniciada nos anos 80 nos Estados Unidos da América e expandida para a Europa e Ásia nos anos 90, as quais criaram oportunidades tanto para instituições financeiras já existentes quanto para novos entrantes (SHERMAN,

2009). Por exemplo, tais mudanças permitiram bancos de varejo operar seguros, e seguradoras operar depósitos e produtos de crédito (NEJAD; ESTELAMI, 2012).

O exemplo europeu promoveu a transformação do setor através do pilar regulamentar com o chamado PSD2 – *Revised Payments Services Directive*. Segundo Cortet et. al (2016), não é apenas mais uma regulamentação que requer uma mera abordagem operacional dos bancos, mas vai além ao almejar abrir o mercado de meios de pagamentos para provedores inovadores – instituições financeiras ou não, em resposta as mudanças nas expectativas e no comportamento do consumidor, bem como nas inovações em tecnologias digitais. Este provavelmente é, para Cortet et. al (2016), um fator da transformação nos modelos de negócios existentes em meios eletrônicos de pagamentos e, ainda mais, para serviços financeiros tradicionais.

As novas tecnologias digitais são a alavanca desta era, e é notória sua influência no setor de meios eletrônicos de pagamentos. Combinadas com mudanças estruturais, tais quais a cultural e a regulatória, iniciaram a transformação em curso neste setor. Sozinhas elas são inócuas, mas são vigorosas se integradas a favor da evolução. Ao que tudo indica, parece haver um agente na vanguarda deste movimento, levando estas forças combinadas ao setor financeiro numa onda de transformação, e ele atende pelo termo *FinTech*. Assim, dando prosseguimento a temática, na próxima seção aprofunda-se o conceito sobre tal a fim de aproximá-lo do acervo literário coletado até então.

## 2.2 FINTECHS

Não é de hoje que novas e melhores tecnologias são introduzidas em ciclos de transformação dos mercados e da sociedade. Foi assim nos tempos mais longínquos com a eletricidade, com o telefone, com o rádio e com a televisão, e recentemente foi assim também com o mercado de vídeo por assinatura, com o mercado de transporte de passageiros e com o mercado de locação de espaços residenciais, por exemplo.

O setor financeiro, intrinsecamente ligado aos mercados e a sociedade, não passaria incólume a essa onda de transformações. O movimento pioneiro de empresas como PayPal e e-Bay na década de 90, ganhou tração a partir da crise

financeira em 2008 e vislumbrou nas novas tecnologias digitais a combustão suficiente para entrar no setor com as *FinTechs*.

O termo *FinTech* é a contração de *Finance* e *Technology*, e define as empresas que inovam através do uso da tecnologia digital para entregar produtos e serviços financeiros e competir no setor (LAVEN, 2014). Exemplos disso podem ser a startup que oferece soluções tecnológicas para serviços financeiros a custos mais baixos (PWC, 2016), ou a startup baseada em tecnologia que busca trazer avanços para a área financeira (BRUGGINK, 2016). O Quadro 1 apresenta em síntese a representação de *FinTech*. Quaisquer que sejam as perspectivas, de acordo com Laven (2014), elas buscam melhorar os meios eletrônicos de pagamentos em termos de velocidade, conveniência, eficiência e acessibilidade multicanal.

Quadro 1 – Representação de *FinTech*

<b>FinTech</b>		
<b>Startup</b>	<b>Tecnologia</b>	<b>Serviços Financeiros</b>
Organização temporária projetada para buscar um modelo de negócio sustentável e escalável.	Inovação através do uso de tecnologias digitais, como computação em nuvem, <i>big data</i> , <i>analytics</i> , redes sociais e mobile.	Contempla uma ampla gama de serviços envolvendo dinheiro, como por exemplo meios eletrônicos de pagamentos, gestão financeira, Investimentos, empréstimos, consórcios, entre outros.

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Apesar das grandes instituições financeiras tradicionais e as *FinTechs* explorarem uma ampla gama de componentes da cadeia produtiva do setor financeiro, para fins deste estudo o escopo limita-se aquelas atuando em oportunidades do setor de meios eletrônicos de pagamentos. Isto porque a mudança neste setor está ganhando força com o potencial de mudar como, aonde e quando

os pagamentos são realizados, bem como quem ou o que facilita a transação, uma vez que tecnologias estão transformando como as transações são iniciadas e processadas (BRUGGINK, 2016). Isto significa que através das novas tecnologias digitais, não apenas novas soluções são introduzidas no mercado, mas também surgem potenciais candidatos a disputar espaço com as grandes instituições financeiras tradicionais nesta indústria.

As *FinTechs* estão entrando neste setor através da inovação em componentes específicos da cadeia de valor das instituições financeiras tradicionais, como por exemplo empréstimos, seguros, cartões de crédito e pagamentos. As *FinTechs* estão criando produtos e serviços que vão além dos depósitos, pilar estrutural do modelo de negócio e aonde a regulamentação é geralmente mais rígida, e estão explorando segmentos deste setor que as instituições financeiras tradicionais não trabalham em função do custo das vendas (MOYER, 2014).

Estas mudanças, segundo o Gartner (2014), podem ser exemplificadas e categorizadas em três pilares, conforme o Quadro 2: (1) Soluções baseadas em necessidades: negócios digitais e tecnologia permitem aos provedores a oferta de produtos e serviços que correspondam com maior precisão as suas necessidades e requisitos específicos dos clientes. (2) APIs – *Application Program Interface* – e ecossistema: os bancos têm operado historicamente com estruturas de relacionamento fechadas, como redes privadas de dados e comunicação, mercados transacionais fechados, entre outros. Este tipo de relacionamento vem sendo democratizado e desintermediado. Empresas que não são de serviços financeiros estão fazendo uso agressivo de APIs e ecossistemas para fomentar esta abertura. (3) Experiência do usuário aprimorada: utilizando dispositivos portáteis, autenticação por biometria, pagamento mobile com um clique e outros métodos para reduzir a fricção e aprimorar a experiência do usuário ao consumir produtos e serviços financeiros.

Quadro 2 – Exemplos das mudanças por *FinTechs*

FinTech	Descrição	Solução baseada em necessidade	API e ecossistema	Experiência do usuário aprimorada
Bancbox	<i>Crowdfunding</i>	✓	✓	
Friendsurance	P2P seguro	✓		
iZettle	Ponto de venda <i>mobile</i>	✓	✓	
Lending Club	P2P empréstimo	✓		
Moven	Gestão financeira	✓		✓
Nutmeg	Carteira digital	✓		
PayPal Working Capital	Empréstimo	✓	✓	✓
Payplant	Financiamento de fatura	✓		✓
Square	Ponto de venda <i>mobile</i>	✓	✓	
Stripe	E-commerce e pagamento <i>mobile</i>	✓	✓	
Zillow	Hipoteca	✓	✓	✓

Fonte: Gartner (2014)

As *FinTechs* figuram como agentes na mudança em curso no setor financeiro, e fazendo uso das tecnologias digitais, competem no setor de meios eletrônicos de pagamentos com as instituições financeiras tradicionais. Se percebe oportunidade de estudar o fenômeno com aportes teóricos aplicáveis ao contexto. Desta forma, serão discutidas a seguir as abordagens estratégicas empreendedoras.

### 2.3 ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS

Organizar ideias de tal forma que possam criar uma estratégia para atingir objetivos com sucesso faz parte da rotina de pessoas e negócios. Nas organizações, o termo estratégia constantemente aparece nos discursos de executivos, e na academia, seu estudo de décadas, encontra cobertura literária, que cresce e dispersa a cada dia. Para Mintzberg et. al (2010, p. 23):

No limite, a formulação de estratégias não trata apenas de valores e da visão, de competências e de capacidades, mas também de militares e de religiosos, de crise e de empenho, de aprendizado organizacional e de equilíbrio interrompido, de organização industrial e de revolução social.

A maneira pela qual os exércitos buscavam vencer seus oponentes diante das batalhas travadas serve como raiz daquilo que hoje se conhece como o conjunto de temas que abordam a estratégia empresarial (KIM; MAUBORGNE, 2005). Então, diante de ambientes de complexidade e hostilidade competitiva nos diversos

mercados da economia, fez-se a evolução da estratégia de manobra militar à disciplina – ou até mesmo arte – de conhecimento administrativo, apresentando-se como objeto para desenvolvimento de vantagem competitiva e progressiva transformação da empresa, tendo como base para essa superioridade a diferença entre ela e os concorrentes (HENDERSON, 1998).

Nesta complexidade dos mercados, Mintzberg (1987) acredita que o maior desafio estratégico enfrentado pelas organizações seja conhecer claramente suas competências fortalecidas tão bem o suficiente para pensar na sua direção estratégica num futuro mercado de oportunidades. Neste sentido, a expectativa externa ajuda a configurar tal mercado, pois de acordo com Selznick (1957), aquilo que o mundo quer e necessita, determina o que precisa ser alcançado ou conquistado para a organização prosperar. Descobrir aquilo no que você é bom e combinar isso com aquilo que o mundo quer e precisa, essa aptidão ou competência tem sido amplamente difundida como competitividade (MINTZBERG, 1990).

A competitividade é questão central para o sucesso ou fracasso das organizações. Através do desenvolvimento da estratégia, se busca estabelecer uma posição competitiva favorável, que esteja equilibrada entre rentável e sustentável na arena em que os negócios são realizados (PORTER, 1985). A posição competitiva estabelecida por uma empresa é fator determinante para que esta possa realizar lucros atrativos, inclusive em mercados reconhecidamente rentáveis (PORTER, 1985), como é o caso do setor de meios eletrônicos de pagamentos. A atratividade e a posição competitiva podem ser moldadas pelas empresas, o que torna a estratégia desafiadora e emocionante. Ao mesmo tempo, com decisões estratégicas, a empresa está sujeita a, claramente, melhorar ou destruir seu posicionamento estratégico.

Todavia, um aspecto deve ser levado em conta. Assim como os mercados, a posição competitiva é dinâmica, podendo ser alterada abruptamente com um movimento competitivo mesmo após um longo período de estabilidade. O que implica em dizer que, numa infindável batalha entre concorrentes, o que parece ser o contexto atual entre instituições financeiras tradicionais e *FinTechs*, as empresas se tornam mais ou menos atrativas ao longo do tempo (PORTER, 1985).

Procurando cobrir a literatura e a prática com aquilo que é relevante, os diferentes ângulos, orientações ou tendências a seguir, visam permitir a compreensão plena do conjunto de circunstâncias para o presente trabalho. Cabe

reforçar que há décadas a ação de empreender constitui agente de mudança econômica e tecnológica. Isto porque é através da ação de empreender que tentam as empresas de todos os tipos se erguer, ou então se manter em pé, no mercado em que atuam, em movimentos com a certeza de mudança.

Considerando este pano de fundo, a escola empreendedora focalizou o processo de formulação de estratégia no líder único, o empreendedor, e enfatizou o mais inato dos estados e processos – a intuição, o julgamento, a sabedoria, a experiência, o critério. Promovendo assim uma visão da estratégia como perspectiva associada com imagem e senso de direção. Isto é, **visão** – seu conceito central. Sendo a estratégia empreendedora, para Mintzberg et. al (2010, P. 128): “deliberada e emergente: deliberada em suas linhas amplas e em seu senso de direção; **emergente** em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o trajeto”.

Entre as várias características atribuídas à personalidade empreendedora, segundo Stevenson e Gumpert (1985), está a tendência de aceitar riscos em situações de incerteza, uma vez que ele está constantemente sintonizado com mudanças que possam sugerir uma oportunidade favorável. Tais situações de incerteza e cenários de mudanças, Palich e Bagby (1995) constataram que foram identificadas pelos empreendedores de forma positiva, uma vez que eles vislumbraram oportunidades, sendo a busca ativa de novas oportunidades em face da incerteza fator predominante na geração de estratégias (MINTZBERG et. al, 2010).

De acordo com Mintzberg et. al (2010), algumas características são reconhecidas na escola empreendedora, como (1) a estratégia existir na mente do líder como perspectiva, uma visão do futuro da organização; (2) o processo de formulação da estratégia ser enraizado na experiência e na intuição do líder; (3) o líder promover a visão de forma decidida mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos; (4) a visão estratégica ser maleável – deliberada na visão global e emergente nos detalhes da visão e (5) a organização ser igualmente maleável, de estrutura simples.

Novas companhias e novos produtos começam com uma visão, uma esperança sobre o que pode ser e um objetivo que poucos conseguem ver. É esta visão que diferencia empreendedores e suas startups das indústrias estabelecidas e seus presidentes (BLANK; DORF, 2012). Em complemento, Moogk (2012) observa

que normalmente uma startup é criada a partir de uma visão, de que um novo produto ou serviço será adotado por um determinado mercado porque resolverá o problema dos seus clientes.

Desta forma, a visão ou propósito precisam ser transformados e um novo produto ou serviço e rapidamente alcançar seu público. Na atualidade, o tempo para conectar ambos é escasso, a competição é acirrada, e a incerteza é perene. Em tempos de transformação, em que **agilidade** e assertividade são habilidades *sine quibus non*, estratégias empresariais, modelos organizacionais, orientações operacionais, tudo deve convergir para aumentar a eficiência e eficácia, reduzindo riscos e garantindo a criação de valor com o atendimento da real necessidade dos clientes.

Neste sentido, Ismail et. al (2014) acreditam que construir uma organização suficientemente ágil, inteligente e escalável, permitirá atingir sucesso exponencial com o mínimo de recurso e tempo necessários. Para estes autores, a era atual é da abordagem ExO – *Exponential Organizations*, em que novas startups e seus empreendedores se tornarão líderes da economia mundial, e que as **tecnologias digitais** encontradas no mercado estão promovendo transformações. De acordo com o Gartner (2013), tais tecnologias, como a computação em nuvem, o big data, os dispositivos móveis e as redes sociais, configuram os pilares da era digital, são responsáveis por promover inovação disruptiva e adicionar valor na economia. No entanto, ressaltam que apenas porque uma nova tecnologia existe não significa que todos querem utilizá-la.

Uma ExO possui características peculiares, conforme entendem Ismail et. al, (2014) e se alavanca em seus principais atributos, tais quais o (a) MTP – *Massive Transformative Purpose*, que é a sua missão, aspiracional e audaciosa, expressa de forma clara, dirigida ao coração e a mente, (2) o SCALE, representando mecanismos externos como recursos sob demanda, comunidades, algoritmos, ativos de terceiros e engajamento, e (3) o IDEAS, representando mecanismos internos como interfaces, painel de controle com métricas em tempo real, experimentação, autonomia e colaboração. Todavia, sem a pretensão de explorar exhaustivamente todos os pilares das organizações exponenciais, mas apenas aquele que potencialmente sirva de cobertor teórico e que abranja as fortalezas da atual transformação, como por exemplo, tecnologia, adaptabilidade, agilidade, inovação, aceleração, daremos prosseguimento na ExO através da estratégia da

**experimentação.** Uma vez que executivos consideram que assumir risco é inerente ao processo de transformação em busca do sucesso e perenidade dos negócios, diante de contextos diversos é oportuno explorar estratégias que permitam experimentar hipóteses de negócios assumindo riscos de forma controlada.

É oportuno lembrar o primórdio objetivo industrial de produzir muitos modelos de carros em pequenas quantidades que levou ao surgimento do Sistema Toyota de Produção. Sob o nome *Kanban* ou sistema *just-in-time*, nasceu no Japão após a Segunda Guerra Mundial. Com vistas a aumentar a eficiência no processo produtivo pela eliminação consistente e completa de desperdícios para atender as novas exigências do mercado (OHNO, 1997), esta iniciativa do setor automotivo já fazia uso da experimentação e serviu de arcabouço para criar aquilo que hoje é conhecida como a estratégia *Lean Startup*.

Agora, com técnicas mais avançadas, mas com o mesmo princípio de eliminar quaisquer desperdícios que não criem valor para o cliente final, a estratégia *Lean Startup* é adotada pelas ExO (ISMAIL et. al, 2014). Nos mercados em rápida mudança, aonde as necessidades dos clientes também mudam, a tradicional abordagem de desenvolvimento de produtos em etapas lineares e sequenciais, onerosa em recursos de todos os gêneros, dá lugar ao método de interação e experimentação, que com agilidade testa hipóteses junto aos clientes, de forma rápida e econômica, antes de prosseguir. Todavia, cabe destacar a crítica trazida por Ladd (2016), que estudou as limitações da abordagem. Este autor, concluiu que uma estratégia consistente é mais importante do que conduzir inúmeros testes.

Desta forma, Ismail et. al (2014) acredita que adotando a estratégia *Lean Startup* as falhas nas ExO, embora aceitando isto como parte inevitável do risco assumido, pode ser rápida, pouco custosa e ainda perspicaz, além de favorecer uma mudança cultural naqueles temerosos quanto aos erros. Para este autor, o importante com a abordagem estratégica *Lean Startup* é manter os processos alinhados com as externalidades em rápida mudança, maximizar a captura de valor indo rapidamente ao mercado, testar e validar premissas acerca de novos produtos e serviços, e usufruir da vantagem e rápida aprendizagem com a tomada de riscos.

Segundo Ries (2011), a *Lean Startup* propõe um novo modo de pensar e de construir produtos e serviços inovadores que levem a um negócio sustentável, priorizando a velocidade em percorrer o ciclo construir-medir-aprender através de testes utilizando produtos viáveis mínimos – MVPs, bem como a decisão de pivotar

ou de dar prosseguimento. Favorecendo a experimentação ao invés do planejamento elaborado, o feedback dos clientes ante a intuição, e o desenvolvimento iterativo e incremental em detrimento do tradicional que aguarda uma definição grande e completa antes de iniciar, Blank (2013) acredita que a estratégia pode aumentar as chances de sucesso de empreendedores que seguirem seus princípios de falhar rapidamente e aprender continuamente, dando origem assim, ao longo do tempo, a uma nova e mais empreendedora economia.

No entanto, é possível observar na literatura acervo voltado as críticas e limitações de tal abordagem. Neste sentido, é oportuno destacar a visão crítica de Tadd (2016), para quem deve haver parcimônia na utilização da estratégia, pois como em qualquer outro caso, *Lean Startup* também deve ser adaptado para cada contexto e realidade, devendo assim ser empregado com reflexão e restrições, pois não é uma panaceia. Tão relevante quanto, é a visão de McGinn (2012), para quem outros fatores precisam ser levados em consideração, e provavelmente uma fórmula mais realista para o sucesso de uma startup está no balanço equilibrado entre paixão, paciência e respeito prático pelo feedback dos clientes.

A transformação digital, os cenários de incerteza e empreendedores estão conectados pela oportunidade de construir um novo futuro. Neste sentido, não apenas se valer de visões e de empreendedores capazes de fazer acontecer será suficiente para enfrentar nos novos problemas, mas também assegurar que há ferramentas necessárias disponíveis para enfrentar a mudança. Desta forma, a abordagem *Lean Startup* foi concebida uma economia empreendedora e seus agentes principais, os empreendedores. Para Ries (2011), o aprendizado validado e o ciclo construir-medir-aprender estão entre seus princípios estratégicos. De acordo com Blank (2013), tudo que as startups têm são uma série de hipóteses não testadas, elas utilizam a abordagem de desenvolvimento junto ao cliente, saindo a campo, testando suas hipóteses, e elas praticam desenvolvimento ágil para eliminar os desperdícios de tempo e recursos desenvolvendo produtos de forma interativa e incremental.

Neste contexto há um personagem importante, o empreendedor. Este, segundo Blank (2013), caracteriza todo o ecossistema de startup, independente do tamanho da empresa, do setor ou do estágio de desenvolvimento, desde jovens com poucos recursos, mas com grandes ideias, até profissionais experientes dentro de grandes empresas. Para Blank (2012, p. 17), startup é “uma organização temporária

projetada para buscar um modelo de negócio sustentável e escalável”. Já para Ries (2011, p. 24), startup é “uma instituição humana projetada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza”, e assim requer um novo tipo de gestão, especificamente constituída para seu contexto de extrema incerteza.

Diante da escassez de recursos, *Lean Startup* considera essencial a aprendizagem validada. Processo pelo qual é demonstrada empiricamente as verdades valiosas descobertas pelas equipes acerca das perspectivas de negócios presentes e futuras da startup. Por isso Blank (2013) acredita que procurar por um modelo de negócios, o que é o primeiro desafio enfrentado pela startup, é completamente diferente de executar um modelo de negócios, o que é feito pelas empresas estabelecidas. Todavia, aprendizagem é tão relevante quanto complexa de ser desenvolvida, e Breuer (2012) alerta que a sua importância e impacto no sucesso de startups ainda não foi totalmente disseminada.

Uma startup opera em torno de uma visão, que de acordo com Moogk (2012) inclui duas importantes premissas: de valor e de crescimento. Para Ries (2011), a primeira, valor, é formulada para testar se o produto ou serviço de fato fornece valor aos clientes no momento em que o estão utilizando. Ela procura entender como anda a retenção de clientes, se eles continuam engajados, fazendo uso diariamente, mesmo após algum tempo. Já a segunda, crescimento, é formulada para testar como os novos clientes descobrirão um produto ou serviço. Se cresce o número de usuários, de forma orgânica, e sem a necessidade de gastar dinheiro com isso.

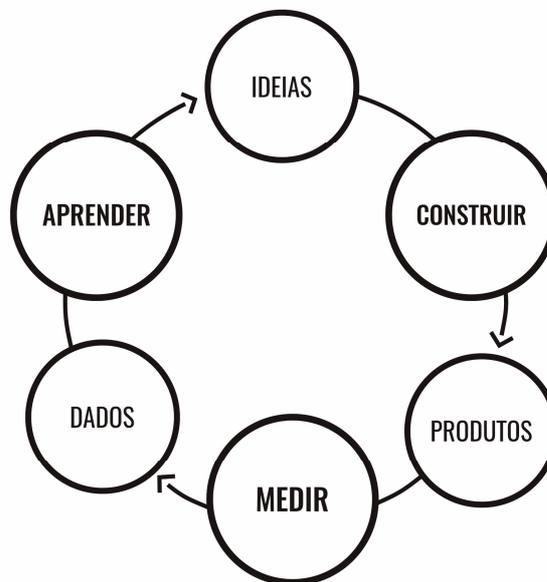
Para uma startup, escassa em recursos, é essencial validar estas hipóteses o mais rápido possível. Neste sentido, Moogk (2012) destaca que um produto completo o suficiente para demonstrar a proposta de valor é o recomendado. Mas a aplicação prática ganha completude ao garantir que o objetivo de validação seja atingido. Assim, Blank (2012) acredita que os empreendedores precisam deixar as suas cadeiras, sair dos seus escritórios para ter contato pessoal com seus potenciais clientes a fim de entendê-los, porque os fatos que precisam ser levantados sobre clientes, mercados, fornecedores e seus canais existem apenas lá fora, no campo.

Como pode ser compreendido, o valor numa startup não está na criação de coisas, mas na aprendizagem validada acerca de como desenvolver um negócio sustentável. Neste sentido, Blank (2013) acredita que as hipóteses precisam ser

esboçadas, e sugere explorar o *Business Model Canvas* para enxergar todos os nove componentes principais do negócio, que contêm uma série de hipóteses. Todavia, diante da escassez de recursos e da quantidade de blocos, todos abordando questões estruturais e complexas de se validar, Tadd (2016) critica a amplitude e dispersão de foco, e buscando resguardar as restrições de recursos da startup, diz que o segmento de clientes, a proposição de valor e o canal são os mais relevantes nos estágios preliminares.

Em seu cerne, a startup é uma catalisadora que transforma ideias em produtos. A aprendizagem, destaca Ries (2011), oriunda do feedback de clientes na medida em que interagem com os produtos em seus ciclos de experimentos, conforme figura 3, é o resultado mais importante para os negócios. No entanto, cabe salientar que não há relação linear entre a quantidade de hipóteses testadas e o sucesso. Isso implica em dizer que mais validação não é melhor, e a quantidade excessiva deste retorno do mercado pode fazer com que o empreendedor mude tantas vezes de ideia que acabe desencorajado a prosseguir, conclui Ladd (2016).

Figura 3 – Ciclo de feedback construir-medir-aprender



Fonte: RIES (2011)

Tal ciclo, e em certo grau, a própria estratégia *Lean Startup*, é vista com limitações e recebe críticas de McGinn (2012), para quem é perceptível que se destinam a um nicho específico de empresas de tecnologia que ao invés de

construídas para durar, são construídas para uma futura venda. Em contraste a crença popular que vê os empreendedores destas possíveis empresas de sucesso como obcecados por uma visão brilhante, que seguem em frente em cenários de incerteza comprometidos com sua profunda convicção de que o mundo precisa de seu produto, McGinn (2012) acredita que tais empreendedores carecem de paixão e apenas querem construir uma empresa, qualquer empresa.

O ciclo proposto prossegue identificando a premissa de testar as duas mais relevantes hipóteses, de valor e de crescimento. O próximo passo é entrar na fase de desenvolvimento daquela versão do produto que permite uma volta completa do ciclo com o mínimo do esforço no menor tempo, o MVP. Na fase medir, a chamada contabilidade para inovação, permite determinar se os esforços levaram a um progresso real e estão dando resultado. Por fim, mas não menos importante, há a questão mais importante enfrentada pelo empreendedor, que deve decidir prosseguir na estratégia original ou realizar uma mudança significativa, ou pivotar.

Durante o processo de desenvolvimento de cliente há um objetivo geral: provar que há um negócio lucrativo e escalável (BLANK, 2013). Enquanto os ciclos são repetidos na procura pelo modelo de negócio, se o feedback coletado do cliente revelar que hipóteses estavam erradas, a startup pode revisá-las ou até mesmo pivotar novas premissas. No entanto, se a abordagem utilizada for inadequada, Ladd (2016) alerta que pode ser produzido o que ele chama de falso negativo. Uma vez que o modelo de negócio for provado, iniciam as etapas de execução. Cada estágio é interativo, e conforme destaca Blank (2013), a startup provavelmente falhará antes de encontrar a abordagem certa.

Para Blank (2013), a abordagem *Lean Startup* ajuda novos empreendimentos a lançar produtos que os clientes realmente necessitam, mais rápido e barato que com métodos tradicionais, e mitiga assim os riscos inerentes a startup. Através do desenvolvimento ágil, que combina elementos específicos de etapas e atributos de prototipagem com desenvolvimento incremental (GHILIC-MICU et. al, 2016), os produtos são construídos em ciclos curtos e repetitivos. O uso de técnicas como agrupamento de novas funcionalidades ou produtos em pequenos lotes, com implantação automatizada e contínua, assegura que a startup possa minimizar o gasto de tempo, dinheiro e esforço que no final teriam sido desperdiçados (RIES, 2011).

De acordo com Moogk (2012), desenvolver um produto completo antes de testar um conceito no mercado é arriscado diante do cenário de incerteza no qual tais empresas operam. O ambiente econômico em flexibilização, proporcionando oportunidades variadas, requer que as empresas tenham habilidade para se adaptar e se capitalizar nestas oportunidades, o que segundo Ghilic-Micu et. al (2016) é possível através do desenvolvimento ágil, que é também fator chave na construção de vantagem estratégica. Estes autores acreditam que, cedo ou tarde, pressionadas pela mudança permanente no ambiente, seja ele político, cultural, social ou econômico, as empresas tendem a se orientar para um modelo de desenvolvimento ágil. Diante do exposto, em termos de estratégias empreendedoras, contrapontos e limitações, daremos prosseguimento ao estudo diante do contexto no qual as *FinTechs* brasileiras buscam competir no setor de meios eletrônicos de pagamentos.

Visando sintetizar o referencial apresentado e contribuir para uma ampla compreensão de quais aportes teóricos embasaram a pesquisa, apresenta-se a moldura de análise proposta para o presente estudo. Desta forma, no Quadro 3 pode-se observar a compilação dos construtos chave.

Quadro 3 – Moldura de análise

CONSTRUTO	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIA
TECNOLOGIAS DIGITAIS (p. 25)	É o conjunto de forças tecnológicas - computação em nuvem, <i>big data</i> , <i>analytics</i> , redes sociais e <i>mobile</i> - que promovem a transformação da sociedade e modelos de negócios atualmente.	LAVEN (2014) ALEX ET. AL (2015) CORRET ET. AL (2016) GARTNER (2013)
EMERGENTE (p. 24)	Diante do contexto de incerteza encontrado, caracteriza-se pela facilidade de adaptação ao longo do trajeto, de forma que a ação e reação emerge de forma maleável.	MINTZBERG ET. AL (2010) BLANK (2013) RIES (2012)
VISÃO (p. 24)	É uma perspectiva estratégica primariamente associada com a imagem e o senso de direção do empreendedor, sua intuição, julgamento, sabedoria e experiência.	MINTZBERG ET. AL (2010) BLANK; DORF (2012) MOOGK (2012)
AGILIDADE (p. 25)	É uma capacidade que permite adaptabilidade com presteza e eficiência.	ISMAIL ET. AL (2014) BLANK (2013) RIES (2012)
EXPERIMENTAÇÃO (p. 26)	Trata-se de uma abordagem cuja aplicação permite o teste de hipóteses junto aos clientes em campo para corroborar ou invalidar as mesmas.	ISMAIL ET. AL (2014) BLANK (2013) RIES (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Ao findar-se este capítulo, em que fundamentação teórica e moldura de análise foram abordados, evolui-se no sentido da pesquisa, com a apresentação do método e dos procedimentos da investigação, que versarão sobre o delineamento geral, as técnicas de coleta e análise dos dados de pesquisa.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

O presente capítulo é apresentado tendo em vista os procedimentos metodológicos que oferecem suporte à consecução da pesquisa e alcance dos objetivos anteriormente propostos. Apresenta-se, através das seções que compõe o capítulo, o delineamento da pesquisa no que se refere ao método utilizado, a definição do universo de interesse, o desenho da pesquisa quanto aos procedimentos e etapas para coleta de dados e mecanismos para análise dos resultados.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Considerando-se o problema de pesquisa e seus respectivos objetivos, predomina neste estudo o paradigma interpretativista e a lógica indutiva, sem que o pesquisador imponha seu entendimento prévio sobre a situação pesquisada, mas vá a campo em busca do que é mais relevante junto aos participantes no contexto pesquisado, aos quais é concebida plena liberdade de expressão (SACCOL, 2009). Através da observação dos fenômenos, da descoberta da relação entre eles, e da generalização da relação, busca-se que as conclusões indutivas sejam consideradas verdadeiras (MARCONI; LAKATOS, 2010). Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, uma vez que segundo Cooper e Schindler (2003) é proveitoso utilizar-se da exploração quando não se tem clara a seara de problemas que virão à tona com o decorrer do estudo, e se quer obter melhor compreensão do cenário em que ocorre (GATES; MCDANIEL, 2003).

Mesmo que o interpretativismo necessite multimétodos qualitativos para análise de fenômenos (BOSQUETTI, 2009), as pesquisas de método misto procuram entregar valor maior do que pesquisas que se utilizam de técnicas qualitativas ou quantitativas de forma isolada (CRESWELL, 2010). Com o objetivo de produzir uma pesquisa relevante, tanto para a academia quanto para as organizações, se emprega o método Análise Qualitativa Comparativa. De abordagem inovadora, possibilita ir além da simples coleta e análise de dois tipos de dados, fazendo uso de ambas as abordagens qualitativa e quantitativa em conjunto, evitando dicotomias (DIAS, 2011). O método será aprofundado a seguir para melhor compreensão diante da sua contemporaneidade.

### 3.2 MÉTODO QCA

Desenvolvida por Charles Ragin em 1987, a análise qualitativa comparativa, ou QCA – *Qualitative Comparative Analysis* é interpretada como duas diferentes, mas complementares, perspectivas, tais quais abordagem e técnica. A análise QCA foi concebida como proposta de elo e dissolução da dicotomia entre as estratégias qualitativa e quantitativa (RIHOUX, 2003), e é “especialmente bem adaptada para endereçar questões resultantes de causas múltiplas e conjunturais” (RAGIN, 1987, p. X). Segundo este autor, QCA pode ser aplicada a partir de poucos casos até centenas deles, e baseando-se na lógica binária da álgebra booleana, tenta maximizar o número de comparações a partir dos casos investigados. Trata-se, portanto, de técnicas qualitativas e quantitativas combinadas, cujos objetivos que visa atingir são o de representar dados, o de validar a consistência dos dados, o de testar hipóteses ou teorias existentes, o de apresentar uma rápida visão geral das premissas da análise, e o de desenvolver hipóteses causais baseadas em padrões observáveis nos dados (SCHNEIDER; WAGEMANN, 2010a).

De acordo com Gurgel (2011), em sua essência, a QCA visa identificar dois argumentos centrais às hipóteses causais de um fenômeno: necessidade e suficiência. Ambos os argumentos são identificados na ocorrência de um fenômeno com causas únicas. Já as causas combinadas, apesar de necessárias, unitariamente são insuficientes à ocorrência de um fenômeno. De acordo com Schneider e Wagemann (2010b), a relação de três elementos de causalidade complexa – equifinalidade, causalidade conjuntural e relação causal assimétrica – torna a QCA diferente das técnicas estatísticas padrões que se baseiam no uso de correlações.

Segundo Ragin (1987), o contexto exerce influência importante nos padrões de comportamento porque a compreensão humana de causalidade e de eventos em geral é fundamentalmente holística (RAGIN, 1987). Assim sendo, situações nas quais um determinado resultado pode se dar a partir de múltiplas e distintas condições conjunturais, configuram a causalidade complexa (RAGIN, 2008). Para desvendá-la, este autor propõe analisar os eventos com diferentes combinações de condições causalmente relevantes.

De acordo com Schneider e Wagemann (2010b), a equifinalidade ocorre quando diferentes caminhos, oriundos de distintas combinações de fatores, podem

ser igualmente aceitos como explicações de um fenômeno. Causalidade conjuntural concebe que a combinação de condições (variáveis independentes) eventualmente produz um fenômeno – o resultado (variável dependente), que distintas combinações de condições podem produzir o mesmo resultado, e que face à conjuntura do contexto, uma dada condição pode ter impacto diferente sobre o resultado (RIHOUX, 2006). Segundo os autores Schneider e Wagemann (2010b), a relação causal assimétrica é verificada quando a explicação da presença de um fenômeno, quando invertida, não significa automaticamente que explicará a ausência do mesmo fenômeno. Além de sinalizar que existem outras dimensões de causalidade complexa, estes autores também mencionam a relevância da dimensão tempo, uma vez que a generalização dos dados que é limitada no tempo e no espaço (GURGEL, 2011). Outro aspecto significativo, segundo este autor, é que contrária à utilização de amostragem aleatória, a QCA utiliza-se da arbitrariedade para inclusão intencional de casos típicos, exceções e *outliers*.

As etapas para desenvolvimento da respectiva QCA seguem cinco passos, de acordo com Rihoux (2003):

- a) Representar dados, descrevendo sinteticamente os casos e suas respectivas similaridades, em que cada caso apresenta uma combinação específica – com valores das variáveis de forma individual e em conjunto – de condições e resultados, com valores 0 (zero) para ausência ou 1 (um) para presença, dando origem a *truth table*;
- b) Validar a consistência e coerência dos dados, evitando contradições. A partir das condições causais, casos idênticos podem ter resultados distintos;
- c) Testar hipóteses ou teorias existentes, corroborando ou refutando as mesmas;
- d) Testar algumas ideias ou suposições novas formuladas pelo pesquisador, não incorporadas em teorias existentes;
- e) Desenvolver novas hipóteses ou teorias causais baseadas em padrões observáveis na *truth table*, subsídio para desenvolver novos argumentos teóricos.

Portanto, através da QCA, o pesquisador buscará respaldo na teoria, nos casos e nas condições estabelecidas, não se limitando apenas aos recursos de software disponíveis.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Gil (1991) sugere a coleta de evidências mediante utilização de mais de um procedimento dentre as quatro fontes mais usuais: observação, análise de documentos, entrevista e história da vida. Para a realização do presente estudo, foram coletados dados primários, reunidos através de questionário suportado por um roteiro que se encontra no Apêndice B. Visando suscitar concepções e opiniões dos participantes, o questionário foi organizado de forma estruturado, com perguntas abertas, pois conforme Gates e McDaniel (2003), representa um roteiro formal destinado a coletar as informações necessárias para atingir os objetivos do projeto de pesquisa e, paralelo a isso, ainda proporciona uniformidade no processo.

Como técnica investigativa, o questionário foi apresentado de forma escrita ao respondente, e por contato telefônico foi esclarecido o propósito, objetivo e eventuais dúvidas. O questionário foi composto de um número não tão elevado de questões, cujo objetivo foi reconhecer opiniões, ideias, interesses, expectativas, sentimentos acerca do tema (GIL, 1999). De acordo com o autor, o fato de o questionário permitir atingir pessoas distantes geograficamente representa uma vantagem, ao ponto em que configura uma limitação impedir o conhecimento das circunstâncias acerca do respondente. O documento do questionário foi validado antes de ser aplicado junto aos entrevistados, por dois doutores da área de administração, um especialista em estratégia e outro especialista em tecnologia.

Para atingir o público respondente qualificado, a estratégia adotada foi baseada na relevância e abrangência de um reconhecido hub para conexão e fomento do ecossistema de *FinTechs* brasileiras, o FINTECHLAB, apresentado no Anexo A, que através de seus especialistas constantemente monitora e analisa o setor. Tendo em vista a completude de produtos e serviços compreendidos por tais startups, entre todas as *FinTechs* monitoradas e analisadas, foram selecionadas, sem qualquer privilégio, distinção e viés, aquelas que buscam se especializar em desenvolver o setor de meios eletrônicos de pagamentos. Foi oportuno explorar a rede de relacionamentos do autor, uma vez que sua própria trajetória profissional compreende mais de cinco anos de experiência no setor, o que lhe permitiu desenvolver contatos e laços profissionais, para contatar o melhor número possível de *FinTechs* brasileiras de meios eletrônicos de pagamentos.

Pesquisas na internet, em redes de relacionamentos profissionais e eventos sobre o tema, complementaram os contatos permitindo a conversão em respondentes. Os respondentes foram indicados pela *FinTech* sem qualquer seleção tampouco viés, garantindo a isonomia do autor, uma vez que fossem conhecedores do setor, dos produtos, dos serviços, da transformação e das tecnologias, além da prerrogativa para representar a opinião da empresa.

O roteiro inicial foi colocado a prova com dois testes de validade, validade de face e de construto. A validade de face e de construto foram feitas com dois especialistas, um da área de serviços financeiros, que trabalha há mais de 5 anos no setor e é estudioso do assunto, e uma doutora na área de empreendedorismo que já teve experiência trabalhando o QCA em sua tese. A partir do feedback recebido por ambos os especialistas e diversas interações e discussões realizadas durante meses com ambos, as conclusões pertinentes promoveram ajustes necessários, chegando-se assim ao roteiro final, apresentado no Apêndice B.

Quanto à abordagem aos respondentes e os agendamentos, desenvolveu-se através das tecnologias digitais, como o e-mail ou os serviços de teleconferência e contato telefônico. A carta de apresentação da pesquisa, enviada por e-mail e reproduzida na íntegra quando adotado teleconferência e contato telefônico, descreveu o entrevistador, o propósito do projeto e objetivo da pesquisa, estimativa de tempo de duração e uma data para realização da atividade.

O trabalho de abordagem aos respondentes teve início em março de 2017, a partir de uma série de tentativas de contatos com startups, todas elas através de e-mail propondo um bate-papo informal, cujo principal era apresentar o propósito da pesquisa e despertar o interesse em colaborar com a pesquisa. Alguns retornos foram recebidos esclarecendo os motivos da não participação, outros questionando detalhes do trabalho e outros abrindo a possibilidade de participação. Para todos os casos, novos e-mails foram movimentados e através dos quais se tentou aproximação, tentando um telefone de contato ou e-mail pessoal das pessoas.

Ao longo dos meses, o trabalho de aproximação dos contatos foi intensificado, com ligações telefônicas e contatos através de e-mails e redes sociais, sempre buscando despertar o interesse no contato para que o mesmo pudesse responder a pesquisa. Enquanto alguns contatos aceitaram participar, o trabalho em busca de novos contatos não se encerrou. Em julho de 2017 realizou-se contato com um especialista em inovação no setor de meios eletrônicos de pagamentos que

trabalha em uma das maiores empresas tradicionais do setor, o qual disponibilizou o contato de outra associação brasileira relacionada ao tema.

Este novo contato possibilitou abrir uma nova série de interações com novos contatos, uma vez que através do diretor desta associação o questionário foi enviado as *FinTechs* associadas para divulgar a pesquisa e fomentar a participação. Depois de meses passados, diversos e-mails enviados e ligação realizadas com o objetivo de esclarecer a pesquisa, alguns novos respondentes foram conquistados.

Em setembro de 2017, através de contato realizado em um grande evento de tecnologia no Brasil com o diretor de uma das líderes no setor de meios eletrônicos de pagamento no mundo, três novos contatos foram estabelecidos e um deles aceitou contribuir com a pesquisa. Frente ao número de empresas que foram contatadas, o número de pessoas que foram apresentadas ao projeto, o número de respondentes atingido e qualificação dos mesmos, atendeu-se o objetivo de reunir um grupo qualificado que pudesse contribuir para um trabalho consistente e de qualidade.

A realização da coleta aconteceu de acordo com a disponibilidade dos respondentes, embora tivesse que ocorrer dentro de período definido previamente para realização da atividade, que compreendeu julho a novembro de 2017. Após a coleta dos dados, o projeto teve prosseguimento para a etapa de análise dos mesmos, fazendo uso da técnica *Crisp Set QCA*. As variáveis foram transformadas em unidades dicotômicas para indicar ou não seu pertencimento a um conjunto, seguindo as premissas da álgebra booleana de falso (0) ou verdadeiro (1) (FISS, 2007).

São apresentadas algumas informações relevantes para conhecimento global do conjunto de respondentes, preservando a identidade particular do respondente e da *FinTech* que representou junto a este projeto de dissertação. As *FinTechs* são da categoria mais representativa dentro do ecossistema nacional, ou seja, meios eletrônicos de pagamentos. São todas, sem exceção, representadas aqui por pessoas do gênero masculino, jovens adultos com faixa etária média próxima dos 35 anos de idade, todos em posição executiva – como exemplo presidente, vice-presidente, diretor executivo, entre outros – com experiência consolidada e desempenhando posição de alta liderança na empresa, o que garante sua comprovada responsabilidade pela influência decisória e envolvimento ativo na

elaboração e condução da estratégia. No Quadro 6 são consolidadas as principais informações acerca dos respondentes.

Quadro 4 – Caracterização dos respondentes e suas organizações

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

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Com vistas à impessoalidade e sigilo das informações, buscou-se descaracterizar e desvincular o respondente e a sua respectiva resposta, de tal forma que os entrevistados serão citados no texto como E1, E2, E3, E4, E5 e E6, sem que o número represente qualquer ordem apresentada em qualquer caracterização possível dos respondentes.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para análise dos dados foi utilizada a notação CSQCA com um conjunto numérico binário tradicional (DIAS, 2011). A escolha por esse tipo de análise vale-se pelo fato da CSQCA ser a versão original da QCA (DIAS, 2015), que possibilita a utilização do software fsQCA, desenvolvido pelo proponente do método, Charles Ragin, entre outros pesquisadores. O procedimento de análise da CSQCA iniciou com a identificação das condições de interesse, em que se observou falso 0 (zero) ou verdadeiro 1 (um) das condições causais, conforme apresentado no Quadro 5:

Quadro 5 – Condições de interesse

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

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O desenvolvimento de cada condição de interesse teve como ponto de partida os construtos apresentados na moldura de análise. A partir dos mesmos, foram elaboradas as perguntas para o questionário conforme o Apêndice A. A fim de elencar subsídios para suporte de tais construtos e condições de interesse, foram verificados aspectos relacionados às abordagens estratégicas adotadas pelas *FinTechs* com os respondentes.

Visando recolher subsídios para o construto tecnologias digitais, cujo mote enseja promover transformações, seja na sociedade, seja nos modelos de negócios, trabalhou-se aspectos relacionados à presença e a importância da mesmas – como, por exemplo, computação em nuvem, *mobile*, *big data*, *analytics*. A formulação da estratégia e como a mesma era moldada no decurso da execução, sua importância e predominância, procuraram captar aspectos para suportar o construto da perspectiva estratégica emergente, que diante de contextos de incerteza, caracteriza-se pela facilidade de adaptação ao longo do trajeto, de forma que a ação e reação emerge de forma maleável.

O construto da visão do empreendedor na estratégia, primariamente associada com a imagem e o senso de direção do mesmo, sua intuição, julgamento, sabedoria e experiência, foi explorado em termos de presença percebida e efetividade reconhecida na execução e desenvolvimento da competitividade. Complementar a isso, dois construtos adicionais foram explorados, tais quais: agilidade e experimentação. A fim de trabalhar o primeiro, a capacidade que permite a empresa adaptabilidade com presteza e eficiência, buscou-se verificar a intensidade do seu impacto na execução das atividades, bem como a representatividade de sua criticidade para o sucesso do negócio. O segundo construto, da abordagem cuja aplicação permite o teste de hipóteses junto aos clientes em campo para corroborar ou invalidar as mesmas, foi analisado enquanto presença da mesma na execução da estratégia e intensidade do impacto positivo nos resultados obtidos.

Os pontos supracitados constituem o que se denomina variável causal, e as abordagens estratégicas adotadas pelas *FinTechs* caracteriza-se por ser a variável dependente. Posto isso, deu-se então a análise de presença e ausência de tudo aquilo que se apresentou em termos de variáveis mencionadas anteriormente.

Identificadas as condições de interesse, foi construída a *truth table*, refletindo aspectos levantados nas condições de interesse para cada aspecto em relação a cada caso. A seguir são apresentadas através do Quadro 5 todas as configurações identificadas para a dicotomia da presença, influência e intensidade dos construtos nas abordagens estratégicas da *FinTechs* com as condições e resultados definidos como “1” presente, “0” ausente e “X” quando não observado.

Quadro 6 – *Truth table*

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

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Tais dados, conforme apresentados, foram lançados no software fsQCA versão 3.0. Para plena compreensão dos passos adotados no desenvolvimento da análise através da QCA é apresentada a sua descrição no Apêndice C. Em conjunto com o QCA, o conteúdo das entrevistas é analisado com técnica de análise de conteúdo, conforme sugere Bardin (1977). Desta forma, fez-se uso de técnica de analisar e comparar o conteúdo cujo especialista detém conhecimento (FLICK, 2009).

Visando identificar o cerne da ideia dos respondentes, o conteúdo das perguntas abertas foi analisado seguindo as três etapas propostas por Bardin (1977) que compreende a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise os materiais coletados serão organizados para leitura geral e definição de procedimentos a seguir. Na etapa de exploração do material os procedimentos serão implementados, codificando os elementos de cada questionário. Na etapa de tratamento dos resultados, inferências e interpretações, avaliam-se as informações a partir de uma análise comparativa das categorias, observando, assim, aspectos semelhantes e os concebidos de maneiras diferentes. Juntamente com os resultados da QCA, há uma interpretação dos dados obtidos e a verificação se os construtos e condições de interesse são confirmados ou não. A pesquisa seguiu com a análise dos dados de forma quantitativa e qualitativa, além da discussão dos resultados.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo contextualiza o ecossistema brasileiro de *FinTechs*, apresenta informações categorizadoras dos respondentes, segue pela análise comparativa qualitativa do campo empírico e finaliza com a discussão dos resultados a partir das evidências qualitativas e dos aspectos teóricos.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO

É possível observar que o ecossistema brasileiro de *FinTechs* está amadurecendo ao ponto em que surgem centenas de novas empresas e organizações, além da proliferação de eventos e matérias na mídia voltadas para o tema, e diferentes atores, de diferentes indústrias, tamanhos e nacionalidades, aumentam sua complexidade. Surgem novas iniciativas, como bancos digitais, resposta aos bancos tradicionais, e entram gigantes da tecnologia no sistema financeiro, trazendo novas tecnologias que estão dominando o cenário mundial.

De acordo com o FINTECHLAB (2017), no Brasil 32% da população adulta não tem uma conta bancária e 53% das médias e pequenas empresas não têm acesso à crédito. As *FinTechs* acreditam poder contribuir para diminuir essas diferenças e isto desperta cada vez mais a intenção dos investidores, totalizando mais de R\$ 1 bilhão investidos em *FinTechs* Brasileiras até 2016, sendo que duas, GuiaBolso e NuBank, aparecem no relatório da KPMG 2016 Fintech100 como as únicas startups brasileiras na lista das *Fintechs* mais disruptivas do mundo.

Em número de startups, são em torno de 247 *Fintechs* mapeadas nas categorias Pagamentos (32%), Gestão Financeira (18%), Empréstimos (13%), Investimentos (8%), Funding (7%), Seguros (6%), Negociação de Dívidas (5%), Cryptocurrencies e DLTs (5%), Câmbio (4%) e Multiserviços (2%). São Paulo, oferecendo os principais canais para a captação de recursos, concentra 65% do ecossistema, seguido por Rio de Janeiro (11%) e Belo Horizonte (6%) (FINTECHLAB, 2017).

O ecossistema de *FinTechs* no Brasil apresenta campo promissor para estudo, ao ponto de crescente evolução no número de empresas, não sendo raro a

proximidade e contato com algumas delas. Estratégia é uma temática muitas vezes confundida quanto ao resultado produzido e quase sempre mantida em segredo por muitos, uma vez que pode representar a diferença entre o sucesso e o fracasso, a vantagem competitiva que todas as *FinTechs* buscam. Com o esforço e persistências do pesquisador, aliado ao extenso repertório de investidas e estratégias para tais abordagens foi possível atingir um conjunto qualificado de respondentes, o que vale ressaltar ser a preferência frente à quantidade que não entregue valor.

Geograficamente as *FinTechs* estudadas estão distribuídas entre dois centros, um deles responsável por concentrar mais da metade da representatividade nacional, São Paulo, e o outro deles, com perceptível pretensão dentro do ecossistema, o Rio Grande do Sul. Com relação ao número de funcionários, um dos termômetros para a maturidade e potencial da *FinTech*, elas apresentam números que partem de 30 (trinta) e chegam até 550 (quinhentos e cinquenta). Outro fator que mede a temperatura deste negócio é o valor de investimento, através de aporte financeiro externo ou mesmo do próprio empreendedor, e apesar deste não ser um número público e sim tão secreto quanto a própria estratégia, os valores que se encontra superam os milhões de reais, o que indica o apetite e aposta dos investidores neste setor (FINTECHLAB, 2017).

#### 4.2 RESULTADOS DA ANÁLISE COMPARATIVA QUALITATIVA

O ponto de partida para a análise dos dados foi a tabulação dos mesmos em uma planilha eletrônica, produzindo-se assim a *truth table*, insumo primário para iniciar a exploração das funcionalidades do fsQCA. A partir de então, conforme passos para desenvolvimento da análise QCA detalhados no Apêndice C, três resultados foram obtidos: a solução complexa, a solução intermediária e a solução parcimoniosa. Com base nas três soluções, foi desenvolvido um quadro síntese com os principais resultados obtidos em cada uma, os quais seguem representados no Quadro 7.

Quadro 7 – Síntese de soluções resultado

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

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A síntese de soluções resultado apresenta as três soluções possíveis pelo método QCA, quaisquer que sejam: a solução complexa, a solução intermediária e a solução parcimoniosa. Para cada solução possível são também, na sequência que segue, apresentadas as fórmulas que combinam as variáveis isoladas de modo a potencializar o índice *raw coverage*. De tal forma que o resultado demonstra o quanto a condição causal das variáveis combinadas explica o resultado. A última coluna – *consistency* – representa a proporção de casos de determinada condição para o resultado testado.

Analisando em detalhes as três soluções, tendo como partida a solução complexa, identifica-se que há quatro condições que representam 25% da importância empírica explicadas nas configurações: (1) presença das Tecnologias Digitais (PTD) e presença da Importância das Tecnologias Digitais (ITD) e presença da Predominância da Estratégia Emergente (PEE) e presença da Importância da Estratégia Emergente (IEE) e ausência da Visão do Empreendedor (PVE) e presença da Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE) e presença do Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e ausência da Agilidade como Fator Crítico (AFC) e ausência da Experimentação na Estratégia (PXE) e ausência de Impacto da Experimentação nos Resultados (IER), (2) presença das Tecnologias Digitais (PTD) e presença da Importância das Tecnologias Digitais (ITD) e ausência da Predominância da Estratégia Emergente (PEE) e ausência da Importância da Estratégia Emergente (IEE) e ausência da Visão do Empreendedor (PVE) e presença da Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE) e presença do Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e ausência da Agilidade como Fator Crítico (AFC) e presença da Experimentação na Estratégia (PXE) e presença de Impacto da

Experimentação nos Resultados (IER), (3) presença das Tecnologias Digitais (PTD) e presença da Importância das Tecnologias Digitais (ITD) e presença da Predominância da Estratégia Emergente (PEE) e presença da Importância da Estratégia Emergente (IEE) e ausência da Visão do Empreendedor (PVE) e ausência da Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE) e presença do Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e presença da Agilidade como Fator Crítico (AFC) e presença da Experimentação na Estratégia (PXE) e presença de Impacto da Experimentação nos Resultados (IER) e (4) presença das Tecnologias Digitais (PTD) e presença da Importância das Tecnologias Digitais (ITD) e ausência da Predominância da Estratégia Emergente (PEE) e ausência da Importância da Estratégia Emergente (IEE) e presença da Visão do Empreendedor (PVE) e presença da Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE) e presença do Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e presença da Agilidade como Fator Crítico (AFC) e presença da Experimentação na Estratégia (PXE) e presença de Impacto da Experimentação nos Resultados (IER). O valor da consistência possui o resultado 1, ou seja, reflete que 100% dos casos de cada condição causal possuem determinada combinação de causas.

Na solução intermediária, identifica-se que há outras quatro condições que também representam 25% da importância empírica explicadas nas configurações: (1) presença das Tecnologias Digitais (PTD) e presença da Importância das Tecnologias Digitais (ITD) e presença da Predominância da Estratégia Emergente (PEE) e presença da Importância da Estratégia Emergente (IEE) e ausência da Visão do Empreendedor (PVE) e presença da Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE) e presença do Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e ausência da Experimentação na Estratégia (PXE), (2) presença das Tecnologias Digitais (PTD) e presença da Importância das Tecnologias Digitais (ITD) e ausência da Importância da Estratégia Emergente (IEE) e ausência da Visão do Empreendedor (PVE) e presença da Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE) e presença do Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e presença da Experimentação na Estratégia (PXE) e presença de Impacto da Experimentação nos Resultados (IER), (3) presença das Tecnologias Digitais (PTD) e presença da Importância das Tecnologias Digitais (ITD) e ausência da Importância da Estratégia Emergente (IEE) e presença da Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE) e presença do Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e presença da Agilidade como

Fator Crítico (AFC) e presença da Experimentação na Estratégia (PXE) e presença de Impacto da Experimentação nos Resultados (IER) e (4) Presença das Tecnologias Digitais (PTD) e presença da Importância das Tecnologias Digitais (ITD) e presença da Predominância da Estratégia Emergente (PEE) e presença da Importância da Estratégia Emergente (IEE) e ausência da Visão do Empreendedor (PVE) e presença do Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e presença da Agilidade como Fator Crítico (AFC) e presença da Experimentação na Estratégia (PXE) e presença de Impacto da Experimentação nos Resultados (IER). Novamente o valor da consistência possui o resultado 1. Logo, 100% dos casos de cada condição causal possuem uma combinação de causas. A solução parcimoniosa é explicada por uma única variável sozinha, a presença da Importância das Tecnologias Digitais (ITD), cuja *raw coverage* e *consistency* é 100%.

De acordo com Silva (2017), a partir da síntese de soluções resultado foi realizada a contagem da presença das variáveis isoladas pelas formulações complexa, parcimoniosa e intermediária. Tal iniciativa visa identificar e comparar frequências das variáveis nas soluções apresentadas, colaborando assim para aumentar a compreensão da relevância das mesmas, bem como a promoção do teste: quanto determinada variável, citada na síntese de soluções resultado, aparece nas formulações elaboradas. O Quadro 8 apresenta a contagem da presença das variáveis e também a contagem das ausências das variáveis para cada tipo de formulação.

Quadro 8 – Frequência de variáveis causais em soluções resultado

ANÁLISE fsQCA	PRESENÇA										AUSÊNCIA									
	PTD	ITD	PEE	IEE	PVE	EVE	IAO	AFC	PXE	IER	PTD	ITD	PEE	IEE	PVE	EVE	IAO	AFC	PXE	IER
COMPLEX SOLUTION	4	4	2	2	1	3	4	2	3	4	0	0	2	2	3	1	0	2	1	0
INTERMEDIATE SOLUTION	4	4	2	2	0	3	4	2	3	3	0	0	0	2	3	0	0	0	1	0
PARSIMONIOUS SOLUTION	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAIS</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Adotando-se como critério a separação das variáveis cuja contagem apresentou presença igual ou superior a 7 (sete), no seu total, restaram apenas as variáveis: Presença das Tecnologias Digitais (PTD), Importância das Tecnologias Digitais (ITD), Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e Impacto da Experimentação nos Resultados (IER). A partir de então seguiu-se com base nas

proposições da metodologia fsQCA realizando a análise de condições necessárias. Com isso, geraram-se os seguintes resultados (Figura 4):

Figura 4 – Análise de condições necessárias

```

Analysis of Necessary Conditions

Outcome variable: AEF

Conditions tested:

```

	Consistency	Coverage
PTD+ITD+IAO+IER	1.000000	0.666667
~PTD+~ITD+~IAO+~IER	0.250000	0.333333
PTD+~ITD+~IAO+~IER	1.000000	0.666667
~PTD+ITD+~IAO+~IER	1.000000	0.800000
~PTD+~ITD+IAO+~IER	1.000000	0.666667
~PTD+~ITD+~IAO+IER	0.750000	0.600000
PTD+~ITD+IAO+IER	1.000000	0.666667
PTD+ITD+~IAO+IER	1.000000	0.666667
PTD+ITD+IAO+~IER	1.000000	0.666667
~PTD+ITD+~IAO+IER	1.000000	0.800000
~PTD+~ITD+IAO+IER	1.000000	0.666667
PTD+~ITD+~IAO+IER	1.000000	0.666667
PTD+ITD+~IAO+~IER	1.000000	0.666667
~PTD+ITD+IAO+~IER	1.000000	0.666667
PTD+~ITD+IAO+~IER	1.000000	0.666667
~PTD+~ITD+~IAO+IER	0.750000	0.600000

Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

Com base na análise de condições necessárias, é possível evidenciar que (1) a variável causal ausência de Presença das Tecnologias Digitais (PTD), presença de Importância das Tecnologias Digitais (ITD), ausência de Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e ausência de Impacto da Experimentação nos Resultados (IER), e (2) ausência de Presença das Tecnologias Digitais (PTD), presença de Importância das Tecnologias Digitais (ITD), ausência de Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e presença de Impacto da Experimentação nos Resultados (IER) apresentam *consistency* 1 (um) e *coverage* 0,8 (80%), sendo assim elas têm alto grau de influência nas Abordagens Estratégicas adotadas pelas *FinTechs* (AEF). A fim de se confirmar tal resultado, conduziu-se análise complementar de coincidências das variáveis, conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Análise complementar de coincidências (presença e ausência)

```

coincidence (~PTD, ITD, ~IAO, IER) = 0
coincidence (~PTD, ITD, ~IAO) = 0
coincidence (~PTD, ~IAO, IER) = 0
coincidence (~PTD, ITD, IER) = 0
coincidence (ITD, ~IAO, IER) = 0
coincidence (~PTD, ~IAO) = nan
coincidence (~PTD, ITD) = 0
coincidence (~PTD, IER) = 0
coincidence (ITD, ~IAO) = 0
coincidence (~IAO, IER) = 0
coincidence (ITD, IER) = 0.6

```

Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

Conforme apresentado, os maiores índices de coincidências observados foram a combinação de Importância das Tecnologias Digitais (ITD) e Impacto da Experimentação nos Resultados (IER) com 60%. O representativo percentual indica que tal combinação tem forte possibilidade de influenciar as Abordagens Estratégicas adotadas pelas *FinTechs* (AEF).

Nova análise complementar de coincidências das variáveis foi realizado considerando apenas a presença das variáveis Presença das Tecnologias Digitais (PTD), Importância das Tecnologias Digitais (ITD), Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e Impacto da Experimentação nos Resultados (IER). Conforme apresentado na Figura 6, 100% de coincidência foi encontrada na combinação PTD e IAO.

Figura 6 – Análise complementar de coincidências (presença)

```

coincidence(PTD, ITD, IAO, IER) = 0.5
coincidence(PTD, ITD, IAO) = 0.666667
coincidence(PTD, ITD, IER) = 0.5
coincidence(PTD, IAO, IER) = 0.666667
coincidence(ITD, IAO, IER) = 0.5
coincidence(PTD, ITD) = 0.666667
coincidence(PTD, IAO) = 1
coincidence(PTD, IER) = 0.666667
coincidence(ITD, IAO) = 0.666667
coincidence(ITD, IER) = 0.6
coincidence(IAO, IER) = 0.666667

```

Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

Realizou-se também um teste da análise de condições necessárias, trabalhando as variáveis com binômios, conforme Figura 7.

Figura 7 – Análise de condições necessárias (binômios)

```

Analysis of Necessary Conditions

Outcome variable: AEF

Conditions tested:

```

	Consistency	Coverage
PTD+ITD	1.000000	0.666667
PTD+IAO	1.000000	0.666667
PTD+IER	1.000000	0.666667
ITD+IAO	1.000000	0.666667
ITD+IER	1.000000	0.800000
IAO+IER	1.000000	0.666667

Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

As análises de condições necessárias apresentadas apontam *consistency* de 100% para a presença de ITD e IER, com *coverage* de 80%, presença de PTD e ITD

com *consistency* 100% e *coverage* de 66%, presença de PTD e IAO com *consistency* 100% e *coverage* de 66%, presença de PTD e IER com *consistency* 100% e *coverage* de 66%, presença de ITD e IAO com *consistency* 100% e *coverage* de 66% e presença de IAO e IER com *consistency* 100% e *coverage* 66%. Assim, as variáveis causais que indicam as Abordagens Estratégicas adotadas pelas *FinTechs* (AEF) são PTD, ITD, IAO e IER.

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

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

Os aspectos quantitativos gerados pela QCA destacam a variável ITD presente nas três soluções, quaisquer que sejam complexa, intermediária e parcimoniosa, e as variáveis PTD, IAO e IER presentes apenas nas soluções complexa e intermediária. Nas demais análises realizadas, estiveram presentes na cobertura da explicação das variáveis causais que possuem potencial para ser abordagens estratégicas adotadas pelas *FinTechs*. A expressão oferecida, bem como o Quadro 9, apresentam como resultado desta pesquisa as tecnologias digitais (computação em nuvem, *big data*, *analytics*, redes sociais e *mobile*), transformadoras de modelos de negócios atualmente, como presentes e importantes nas abordagens estratégicas das *FinTechs* brasileiras para competir na indústria de meios eletrônicos de pagamentos. O impacto da agilidade, capacidade que permite adaptabilidade, é significativo e a experimentação, prática que testa hipótese junto aos clientes, apresenta impacto significativo em termos de resultados de sucesso da *FinTech*.

### Quadro 9 – Síntese dos resultados da QCA

CONSTRUTO	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA	CONDIÇÃO DE INTERESSE	RESULTADO
TECNOLOGIAS DIGITAIS (p. 25)	É o conjunto de forças tecnológicas - computação em nuvem, big data, analytics, redes sociais e mobile - que promovem a transformação da sociedade e modelos de negócios atualmente.	LAVEN (2014)	Presença das Tecnologias Digitais (PTD)	Frequência de presença alta
		ALEX ET. AL (2015) CORTE ET. AL (2016) GARTNER (2013)	Importância das Tecnologias Digitais (ITD)	Frequência de presença alta
EMERGENTE (p. 24)	Diante do contexto de incerteza encontrado, caracteriza-se pela facilidade de adaptação ao longo do trajeto, de forma que a ação e reação emerge de forma maleável.	MINTZBERG ET. AL (2010) BLANK (2013)	Predominância da Estratégia Emergente (PEE)	Frequência de presença média
		RIES (2012)	Importância da Estratégia Emergente (IEE)	Frequência de presença média
VISÃO (p. 24)	É uma perspectiva estratégica primariamente associada com a imagem e o senso de direção do empreendedor, sua intuição, julgamento, sabedoria e experiência.	MINTZBERG ET. AL (2010) BLANK; DORF (2012) MOOGK (2012)	Presença da Visão do Empreendedor (PVE)	Frequência de presença baixa
			Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE)	Frequência de presença média
AGILIDADE (p. 25)	É uma capacidade que permite adaptabilidade com presteza e eficiência.	ISMAIL ET. AL (2014) BLANK (2013)	Impacto da Agilidade na Operação (IAO)	Frequência de presença alta
		RIES (2012)	Agilidade como Fator Crítico (AFC)	Frequência de presença média
EXPERIMENTAÇÃO (p. 26)	Trata-se de uma abordagem cuja aplicação permite o teste de hipóteses junto aos clientes em campo para corroborar ou invalidar as mesmas.	ISMAIL ET. AL (2014) BLANK (2013)	Presença da Experimentação na Estratégia (PXE)	Frequência de presença média
		RIES (2012)	Impacto da Experimentação nos Resultados (IER)	Frequência de presença alta

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A fim de corroborar os resultados gerados pela QCA, será apresentada a seguir a discussão de cada condição de interesse à luz das evidências da análise de conteúdo.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Visando promover a compreensão do conteúdo pesquisado, o Quadro 10 apresenta o construto Tecnologias Digitais que será aprofundado.

### Quadro 10 – Construto chave Tecnologias Digitais

CONSTRUTO	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA	CONDIÇÃO DE INTERESSE	RESULTADO
TECNOLOGIAS DIGITAIS (p. 25)	É o conjunto de forças tecnológicas - computação em nuvem, big data, analytics, redes sociais e mobile - que promovem a transformação da sociedade e modelos de negócios atualmente.	LAVEN (2014)	Presença das Tecnologias Digitais (PTD)	Frequência de presença alta
		ALEX ET. AL (2015) CORTE ET. AL (2016) GARTNER (2013)	Importância das Tecnologias Digitais (ITD)	Frequência de presença alta

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

De acordo com Alex et. al (2015), a proeminente influência e crescente adoção das tecnologias digitais no cotidiano transformou a preferência dos consumidores, mudando o jogo ao tornar fontes alternativas de serviços financeiros aceitáveis. Elas são, conforme Alex et. al (2015), fio condutor da transformação nos modelos de negócios existentes em meios eletrônicos de pagamentos e, sua força pujante, influencia o setor que se estrutura a partir deste pilar, como corrobora a colocação de E4: “Temos uma diretoria inteira destinada à Produtos Digitais que

mapeia essas tecnologias e estuda como incorporá-las na empresa. Isso pode acontecer através da criação de novos produtos ou na evolução dos já existentes.”

Não há exceções, uma vez que todos os respondentes, de uma forma ou de outra, variando entre tecnologias proprietárias e tecnologias padrão de mercado, se estruturam a partir deste pilar e fazem, diante da sua própria interpretação, o uso que melhor se aplica ao atingimento de seus objetivos. Neste sentido, o que se pode observar é que algumas tecnologias têm papel de protagonista nas iniciativas da empresa, como é o caso do *analytics*, destacado nas colocações de E2:

“Usamos as principais ferramentas de *analytics* do mercado para mensurar tudo o que fazemos. Nada é construído sem mensurar. Nos times de produtos, além de desenvolvedores, donos dos produtos e responsáveis pela experiência do usuário e interface do usuário, há também a figura do especialista em *analytics*.”

De acordo com Laven (2014), é difundida a percepção de que na era atual, em que o telefone celular e a internet predominam, o setor financeiro tradicional parece não atender as necessidades da sociedade, abrindo oportunidades para novos entrantes. Neste sentido, E1 ajuda a corroborar os pressupostos teóricos quando destaca: “Vários novos entrantes, apoiados nas novas tecnologias e modelos de negócio, nos pressionam para adaptar as mudanças. Vale notar que temos competidores relevantes que a cinco anos atrás não existiam.”

Seja pela redução dos investimentos iniciais, pela aproximação e entendimento do cliente, pela redução do tempo de lançamento de novos produtos ou pela elasticidade das capacidades de ofertas, quaisquer que sejam os propulsores das *FinTechs*, conforme Ismail et. al (2014), é possível identificar claramente em seus modelos de negócios a presença imersiva das mais diversas formas de exploração das tecnologias digitais.

O Quadro 11 apresenta o próximo construto chave cuja o resultado obtido será aprofundado:

Quadro 11 – Construto chave Agilidade

CONSTRUTO	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA	CONDIÇÃO DE INTERESSE	RESULTADO
AGILIDADE (p. 25)	É uma capacidade que permite adaptabilidade com presteza e eficiência.	ISMAIL ET. AL (2014) BLANK (2013) RIES (2012)	Impacto da Agilidade na Operação (IAO)  Agilidade como Fator Crítico (AFC)	Frequência de presença alta  Frequência de presença média

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Durante o ciclo de desenvolvimento de seus produtos e de seus serviços, as *FinTechs* escutam ativamente o mercado e seus clientes, haja vista que em cenários de constante incerteza, quando a competição é acirrada e o tempo é escasso, uma corrente dinâmica de adaptações constantes é salutar. Para tal, as startups respondem com o mínimo de recursos e tempo necessários para atingir o sucesso com, segundo Ismail et. al (2014), a agilidade. Estratégias empresariais, modelos organizacionais, orientações operacionais e agilidade, tudo deve convergir para o aumento da eficiência e eficácia, redução de riscos e garantia da criação de valor. É ao encontro disso que vai E2 ao corroborar com a teoria:

“Empresa que não trabalha com *framework* ágil morrerá com brevidade. A tendência do mundo moderno é aumentar cada vez mais o senso de urgência e de velocidade dos entregáveis, portanto se a CIA não consegue entregar os atributos supramencionados, fatalmente não sobreviverá.”

Agilidade, segundo Ries (2012), não indica imperativamente velocidade. A pressa por correr e lançar algo, não pode ser confundida com a agilidade, a capacidade que permite a empresa adaptabilidade com presteza e eficiência. A agilidade é a habilidade que a empresa tem de ouvir e ser maleável ao ponto de adequar suas ações para atendimento da real necessidade do mercado. A incerteza oriunda de um mercado em transformação, as novas possibilidades que as tecnologias trazem e as novas formas de utiliza-las descobertas pelos clientes, são um campo farto de informações emergentes que demandam das *FinTechs* adaptabilidade para gerar impacto positivo nos resultados. Todavia, conforme destacado por Ladd (2016), ressalvas de que uma estratégia consistente é mais importante do que conduzir inúmeros testes. O E6 reforça esta teoria ao comentar que: “a ausência de produtos que atendam a real necessidade dos clientes (...) abrem oportunidades para as *FinTechs*, desde que possam se adaptar e criar, por vezes recriar, com muita agilidade, mas nunca deixando de lado a necessidade e a qualidade.”

Ao prosseguir buscando identificar se agilidade é fundamental para o sucesso do negócio da *FinTech*, a evidência encontrada no relato de E4 destoa da teoria até aqui estudada, pois remete a outra característica: “Perseverança. A competição é pesada e as empresas grandes possuem mais caixa e recursos.”. Outra contribuição além da teoria é trazida pelo E5, para quem fundamental para o sucesso da *FinTech* é: “Persistência. A inovação pressupõe o erro da experimentação, esse erro

inevitavelmente desafiará a continuidade, persistência no propósito é determinante para o ganho de escala.”.

O Quadro 12 apresenta o próximo construto chave cuja o resultado obtido será aprofundado:

Quadro 12 – Construto chave Emergente

CONSTRUTO	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA	CONDIÇÃO DE INTERESSE	RESULTADO
EMERGENTE (p. 24)	Diante do contexto de incerteza encontrado, caracteriza-se pela facilidade de adaptação ao longo do trajeto, de forma que a ação e reação emerge de forma maleável.	MINTZBERG ET. AL (2010)	Predominância da Estratégia Emergente (PEE)	Frequência de presença média
		BLANK (2013) RIES (2012)	Importância da Estratégia Emergente (IEE)	Frequência de presença média

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

As *FinTechs* entrevistadas demonstraram se capitalizar nas forças desta transformação em busca de aproveitamento das oportunidades vislumbradas (PALICH; BAGBY, 1995). Buscar ativamente novas oportunidades diante de incertezas é fator predominante na geração de estratégias (MINTZBERG et. al, 2010). Este autor observa que a adaptabilidade e rapidez em termos estratégicos estão associados uma estratégia deliberada em linhas amplas e emergente em seus detalhes. E isto pode ser percebido pela contribuição de E3: “a estratégia foco é deliberada e serve como restrição, a execução é totalmente emergente, porém deve obedecer às restrições que podem ser: financeiras, de prazo ou escopo.”.

A formulação da estratégia e como esta é moldada no decurso da execução, ganha corpo emergente no mundo das *FinTechs*, uma vez que é possível perceber neste mercado uma constância de novos acontecimentos que mudam os cenários, seja pela novidade tecnológica em constante evolução, ou pela transformação em curso do setor. Porém, não obstante a teoria apresenta, estes fatores levam a uma maleabilidade da estratégia na tentativa de se adaptar rapidamente a qualquer informação, mas também contém outros mantendo os mesmos fiéis aquilo que foi previamente deliberado como forma de mitigar quaisquer riscos, atendo-se a revisões determinadas nos períodos anteriormente definidos como adequados. É possível perceber que não é consenso entre os entrevistados a predominância da estratégia emergente no mundo das *FinTechs* através do contraponto trazido pelo E6:

“Construímos um plano estratégico de 5 anos que é revisto à cada 3 anos. Apesar dos produtos sofrerem alterações constantes, não há alterações

frequentes à luz de toda e qualquer nova informação, o que nos mantém fiéis ao processo estratégico.”

Uma vez que previsibilidade não está presente em cenários de incerteza e mercados em transformação, como é o caso do setor financeiro e de meios eletrônicos de pagamentos, não é possível prever o que ocorrerá no longo prazo. De qualquer forma, o direcionamento que orienta através de um objetivo que se busca alcançar é relevante para a sustentabilidade das organizações. Neste sentido, E2 apresenta sua avaliação quanto a importância das estratégias emergentes adota pela *FinTech*:

“Na realidade o trabalho estratégico consiste no desenvolvimento da visão e não de como se chegar lá. Definição clara de qual o foco da empresa é determinante para que o desenvolvimento do produto seja centrado em pilares. Nosso foco não é o produto, mas sim o que queremos solucionar ou evoluir.”

O Quadro 13 apresenta o próximo construto chave cuja o resultado obtido será aprofundado:

Quadro 13 – Construto chave Visão

CONSTRUTO	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA	CONDIÇÃO DE INTERESSE	RESULTADO
VISÃO (p. 24)	É uma perspectiva estratégica primariamente associada com a imagem e o senso de direção do empreendedor, sua intuição, julgamento, sabedoria e experiência.	MINTZBERG ET. AL (2010)	Presença da Visão do Empreendedor (PVE)	Frequência de presença baixa
		BLANK; DORF (2012) MOOGK (2012)	Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE)	Frequência de presença média

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A visão do empreendedor, que conforme Mintzberg et. al (2010), o coloca em eminência ao focar a formulação da estratégia no seu líder maior e sua intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério, promovendo uma perspectiva associada com o senso de direção, ganha suporte em E5 para quem: “(...) muitas startups trazem a visão do gestor e sua cultura em boa parte de suas ações”. O processo de formulação da estratégia associada com a imagem e o senso de direção intuídos pela experiência e sabedoria do empreendedor, com frequência e intensidade está presente na formulação da estratégia, conforme corrobora E2:

“A visão do empreendedor é percebida na estratégia até por ele gostar de tecnologia e acompanhar tendências de mercado. Contudo, a visão ajuda na construção da estratégia que é feita também pelo corpo executivo e demais envolvidos na cadeia.”

Desta forma, é perceptível que o processo de formulação da estratégia não é enraizado na experiência e na intuição do líder, tampouco este promove a visão de forma decidida mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, é possível perceber que a visão é levada em consideração, mas agregada as demais ideias e iniciativas, conforme suporta E1: “no início esteve mais presente, porém ao longo da execução a maleabilidade resultou em adaptações para atender a necessidades e atingir os objetivos estratégicos.”.

Segundo Blank e Dorf (2012), a visão é percebida como diferencial entre empreendedores de startups e presidentes de indústrias estabelecidas. Este papel de protagonista dentro da organização derivou em estudo para identificar se a performance é melhorada ao transformar em um novo produto ou serviço, que rapidamente alcançar seu público e atinge o objetivo do negócio. Mais do que apenas identificar se a visão é considerada naquilo que a empresa cria, buscou-se entender o papel da mesma nos resultados de sucesso e na competitividade desenvolvida. Além da possibilidade de impacto, tanto negativo quanto positivo, conforme trazido por E6, para quem: “a visão do empreendedor configura a palavra final em estratégias, assim impactando significativamente o produto que ou serviço que será desenvolvido e ofertado, influenciando por vezes positivamente, por outras negativamente”, a influência da visão sobre a competitividade contrasta com o estudado na teoria conforme E1 esclarece:

“A visão do empreendedor é fundamental nos primeiros anos da empresa, mas com o passar do tempo é necessário que haja uma evolução da visão até mesmo para dar continuidade ao negócio. A não ser, que empreendedor também evolua sua visão com o passar dos anos.”

Startups, como é o caso de muitas *FinTechs*, geralmente são criadas a partir de uma visão. Diante de incertezas de um mercado em transformação e, teoricamente, pleno em oportunidades, fazem da visão seu dogma de que um novo produto ou serviço será adotado por um determinado mercado porque resolverá o problema dos seus clientes (MOOGK, 2012). Porém, não está claro o quanto a visão é transformada ao longo do processo de desenvolvimento, também não foi obtido através dos respondentes, evidências que corroborem a visão do empreendedor no papel de fator crítico para o sucesso da *FinTechs*.

O Quadro 14 apresenta o próximo construto chave cuja o resultado obtido será aprofundado:

Quadro 14 – Construto chave Experimentação

CONSTRUTO	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA	CONDIÇÃO DE INTERESSE	RESULTADO
EXPERIMENTAÇÃO (p. 26)	Trata-se de uma abordagem cuja aplicação permite o teste de hipóteses junto aos clientes em campo para corroborar ou invalidar as mesmas.	ISMAIL ET. AL (2014)	Presença da Experimentação na Estratégia (PXE)	Frequência de presença média
		BLANK (2013) RIES (2012)	Impacto da Experimentação nos Resultados (IER)	Frequência de presença alta

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Apesar da experimentação acompanhar o discurso dos respondentes quando estiveram explorando outros construtos chave, há contraste com a teoria trazida por Ismail et. al (2014), que destacada a experimentação como uma característica fundamental nas ExO – *Exponential Organization*. O E4 trouxe essa evidência quando disse que “ela existe menos do que imaginam”. Todavia, é possível identificar evidência prática para o que acredita Ries (2011), para quem *Lean Startup* é um novo modo de construir produtos e serviços inovadores priorizando a velocidade através da experimentação, quando E1 afirma: “testamos tudo com os clientes, está no DNA da empresa.”.

Conforme Blank (2013), a startup pode aumentar as chances de sucesso de empreendedores que seguirem seus princípios de falhar rapidamente e aprender continuamente através da experimentação. Os impactos positivos da experimentação foram percebidos quando E1 respondeu que “melhores produtos foram desenvolvidos” e quando E3 respondeu que a “experimentação leva a produtos e funcionalidades que façam mais sentido ao público alvo”.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mudança em curso cria modelos de negócios enxutos, otimiza componentes específicos da cadeia de valor financeira e permite melhorias em termos de velocidade, conveniência e eficiência, torna os serviços mais baratos, seguros e acessíveis àqueles excluídos geográfica ou financeiramente, faz uso intensivo de tecnologias e adota novas perspectivas estratégicas, independente de quaisquer fortalezas. A transformação digital em curso modifica o panorama do setor de meios eletrônicos de pagamentos, e compreender os elementos chave desta mudança em curso é uma preocupação premente nas instituições financeiras tradicionais, para não ruir frente aos novos entrantes, e nas *FinTechs*, para atingir o sucesso e a sustentabilidade.

A fundamentação teórica construída tem por base os temas Meios Eletrônicos de Pagamentos, *FinTech* e Estratégias Empreendedoras e revisa as respectivas literaturas, indicando as implicações teóricas e evidências empíricas. A partir dos construtos tecnologias digitais, visão do empreendedor, estratégias emergentes, agilidade e experimentação, identificados através da fundamentação teórica, procurou-se destacar as abordagens estratégicas adotadas pelas *FinTechs*. Como campo para estudo, procurou-se startups brasileiras cujo interesse fosse de desenvolvimento de produtos e serviços para o setor meios eletrônicos de pagamentos. Assim, esta pesquisa contribui para buscar o aprofundamento nesses temas, bem como propõe uma expressão que representa a relação causal das variáveis como potenciais abordagens estratégicas adotadas pelas *FinTechs* brasileiras para competir no setor de meios eletrônicos de pagamentos.

Foi apresentado o método de pesquisa que tem um caráter exploratório, detalhados os procedimentos de coleta dos dados e os procedimentos de análise dos dados, em que se aplicaram técnicas qualitativas e quantitativas para análise dos dados através do método QCA e análise de conteúdo. A coleta de dados foi realizada por meio de formulário de entrevistas qualitativas com um gestor de cada empresa estudada. A apresentação dos resultados, com a devida compreensão do campo empírico e contextualização dos respondentes, bem como os detalhamentos e esclarecimentos sobre os resultados das análises propostas pelo método QCA foram apresentados.

Como achados deste trabalho pode-se destacar a coerência dos construtos criados, uma vez que todos puderam ser encontrados nas *FinTechs* estudadas. Cabe ponderar que o construto visão, que descreve o senso de direção do empreendedor, apresentou baixa frequência de presença pelo método utilizado para análise, mesmo assim apresentando uma frequência média quando analisada sua efetividade. O construto emergente, que descreve a forma maleável que a ação e a reação emergem como facilidade de adaptação da empresa, apresentou frequência média enquanto predominância e importância nas estratégias da empresa. O construto da agilidade, que representa a capacidade que permite adaptabilidade com presteza e eficiência, apresentou frequência média como fator crítico e alta no seu impacto na operação. O construto experimentação, que endereça os testes de hipóteses junto aos clientes, apresentou frequência média enquanto sua presença na estratégia, porém alta frequência do seu impacto positivo nos resultados. Destaca-se como consolidado nas *FinTechs* estudadas o construto tecnologias digitais, sendo alta a frequência de ambas, presença e importância, no contexto de operação das mesmas.

A partir da análise dos resultados encontrados é possível destacar algumas contribuições teóricas, metodológicas e gerenciais que emanaram desta tese. A primeira delas, a contribuição teórica, foi a contextualização de uma transformação em curso no setor de meios eletrônicos de pagamentos, com a caracterização de um fenômeno emergente conhecido por *FinTech*, e a conexão deste modelo de organização que atende pelo nome de startup com a novas perspectivas estratégicas no campo da administração.

Os trabalhos acadêmicos sobre esta temática são relativamente recentes, inclusive com poucas pesquisas especificamente voltadas para a convergência dos assuntos. De tal forma que a temática iniciada por esta dissertação, tendo sua exploração amplificada, poderia ser melhor aproveitada para o desenvolvimento de vantagem competitiva de tais startups ao compreender, primeiro: (a) quais são os principais pilares estratégicos da transformação em curso e (b) qual é a relevância de cada um deles para o desenvolvimento da competitividade.

De acordo com Whetten (2003), espera-se uma operacionalização dos resultados como contribuição teórica dos pesquisadores. Sendo assim, ao analisar as condições de interesse com o método QCA, ao invés de se obter um *framework*, obteve-se a expressão PTD+ITD+IAO+IER → AEF que representa todo o estudo

desenvolvido. Esta expressão significa que a Presença das Tecnologias Digitais (PTD), a Importância das Tecnologias Digitais (ITD), o Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e Impacto da Experimentação nos Resultados (IER) – são componentes de destaque entre as Abordagens Estratégicas adotadas pelas *FinTechs* brasileiras para competir na indústria de meios eletrônicos de pagamentos.

Quanto à metodologia, o método empregado por si só apresenta uma contribuição, pois o QCA tem sido empregado como uma ferramenta de análise de dados em campos distintos das ciências em diversos continentes, entretanto ainda permanece tímido no Brasil. Ao se buscar referências acadêmicas nacionais, há pouco material disponível. Assim, esta pesquisa contribuiu para o avanço na utilização da análise qualitativa comparativa na área de estudos sobre estratégias, na linha de competitividade, uma vez que a QCA permite trabalhar com dados qualitativos e quantitativos simultaneamente, ou seja, além de possibilitar o uso de poucos casos para a análise quantitativa, ao contrário de outros métodos que não considerariam os casos significantes.

Por fim, referente às contribuições gerenciais, o trabalho discorre sobre a transformação digital em curso e contextualiza com o setor de meios eletrônicos de pagamentos, caracteriza um fenômeno atual conhecido como *FinTechs*, faz um apanhado das principais estratégias empreendedoras em voga quando da realização deste trabalho, conecta todos os assuntos de forma lógica e racional, e através dos resultados da pesquisa, análises do método QCA e do conteúdo das respostas, destaca as possíveis abordagens estratégicas adotadas pelas *FinTechs* brasileiras para competir na indústria de meios eletrônicos de pagamentos. Sendo assim, através desta dissertação, se entrega um conteúdo de consistência e relevância acadêmica, preservando a perspectiva de aplicação prática e mercadológica do mesmo. Esta dissertação serve de insumo para aqueles acadêmicos e profissionais que procuram não apenas conhecer e se aprofundar à respeito, mas também se guiar através das abordagens estratégicas aplicáveis ao setor, uma vez que terão a sua disposição sugestões consistentes sobre abordagens estratégicas baseadas em referência acadêmica para a tomada de decisão, permitindo este trabalho também contribuir para a eficiência operacional e otimização no uso dos recursos, facilitando a priorização e dedicação dos mesmos aquelas abordagens aqui apresentadas como mais representativas em termos de efetividade e competitividade.

## 6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente estudo procurou atingir o maior número possível de *FinTechs* brasileiras de meios eletrônicos de pagamentos para compreender a relação entre a teoria pesquisada e a aplicação prática das perspectivas estratégicas no campo mercadológico. Sendo estes dois pilares, *FinTechs* e perspectivas estratégicas, respectivamente, além de uma temática emergente, um tema sigiloso e tabu para os mais ortodoxos, o número de contatados que por tais motivos não quiseram compartilhar suas informações é expressivamente maior do que o número daqueles que contribuíram com a pesquisa.

Diante do exposto, cabe salientar que esta pesquisa se limita a expressar a opinião de um número restrito de participantes, sendo esta passível de parcialidade. Tais participantes carregam consigo a subjetividade, outro aspecto que não pode ser omitido quando questões que exploram pontos como importância, sucesso, impacto e efetividade são trabalhadas.

Outro aspecto que representa uma limitação refere-se ao método QCA utilizado, uma vez que este não explica as correlações entre as variáveis, como é possível observar em métodos estatísticos, e sim a relação lógica entre as mesmas, possibilidades pela análise deste. Para eventuais parcialidades em visões compartilhadas pelos respondentes, a análise QCA pode não tornar explícita a influência de um conjunto de variáveis relacionadas as abordagens estratégicas adotadas pelas *FinTechs*. A análise de conteúdo foi aplicada com vistas a amplificar o poder de compreensão dos achados da pesquisa, mas não pode ser interpretada como um complemento dado a simultaneidade das fontes.

Independente de tais limitações apresentadas, é oportuno salientar que a pesquisa foi relevante, tendo em vista as conclusões apresentadas e os resultados obtidos.

## 6.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Uma vez que a análise Crisp set QCA limita-se as variáveis com apenas dois níveis, a utilização do Fuzzy set QCA representa uma sugestão para possíveis trabalhos futuros, considerando valores adicionais entre 0 (zero) e 1 (um). Somado a isso, a utilização de técnicas estatísticas que permitam mensurar a correlação entre

variáveis, não se limitando a condições causais, limitação do método empregado, sendo assim possível compreender o grau de interação entre variáveis independentes e dependentes.

Outros estudos poderão ser desenvolvidos para analisar se as variáveis aqui evidenciadas influenciam as demais atividades das *FinTechs*, seja na sua estratégia ou na sua operação, em busca do desenvolvimento de vantagem competitiva. Bem como estudar a temporalidade dos achados, uma vez que o assunto em voga está em pleno desenvolvimento e transformação, com vistas a achar os mesmos resultados com a evolução da indústria.

Alguns fatores encontrados na pesquisa foram além das teorias estudadas, como persistência, perseverança, e a decrescente relevância da visão do empreendedor nos sucessos da startup, representando assim variáveis oportunas que carecem de melhor exploração através de futuras pesquisas. Entende-se que a pesquisa empírica aqui realizada foi direcionada para o setor de meios eletrônicos de pagamentos, sendo este apenas um dos elementos do ciclo de serviços financeiros, e que a mesma pode ser complementada com análises em outros setores da indústria financeira, em diferentes contextos.

Esta pesquisa buscou contribuir de forma simples, mas significativa para o avanço da pesquisa científica na área de administração, mais especificamente na área de estratégia. Almeja-se que novos estudos, com pequenos conhecimentos, sejam alavancados a partir desta a fim de que contribuam com a ciência. Além disso, espera-se que este trabalho possa influenciar na criação de vantagem competitiva sustentável das *FinTechs* que buscam competir na indústria de meios eletrônicos de pagamentos, bem como das instituições financeiras tradicionais que procuram se manter relevantes e sustentáveis.

## REFERÊNCIAS

- ABECS. E-commerce brasileiro cresce 7,4% e fatura R\$ 44,4 bilhões em 2016. Disponível em: <http://www.abecs.org.br/noticia/e-commerce-brasileiro-cresce-7-4-e-fatura-r-44-4-bilhoes-em-2016>. Acesso em: 14/03/2017.
- ACCENTURE. Fintech's Golden Age: As fintechs move from competition to collaboration, Wall Street has a unique opportunity to advance. Disponível em: [https://www.accenture.com/t20160724T221504\\_\\_w\\_/us-en/\\_acnmedia/PDF-26/Accenture-FinTech-New-York-Competition-to-Collaboration.pdf](https://www.accenture.com/t20160724T221504__w_/us-en/_acnmedia/PDF-26/Accenture-FinTech-New-York-Competition-to-Collaboration.pdf). Acesso em: 15/03/2017.
- BARDIN, LAURENCE. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BLANK, STEVE. The Four Steps To The Epiphany: Successful Strategies For Products That Win. K&S Ranch, 2013.
- BLANK, STEVE. Why the Lean Startup Changes Everything. Harvard Business Review. Mai 2013.
- BLANK, STEVE; DORF, BOB. The Startup Owner's Manual: The step-by-step Guide For Building a Great Company. K&S Ranch. 2012.
- BOSQUETTI, MARCOS ABÍLIO. Gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional: um estudo internacional de multicasos. 2009. 252 f. Tese (Doutorado em Administração) -- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP, 2009.
- BOTT, JURGEN. MILKAU, UDO. Digitalisation in payments: From interoperability to centralised models? Journal of Payments Strategy & Systems. Vol. 9, No. 3, 2015, pág. 321-340.
- BREUER, HENNING. Lean Venturing: Entrepreneurial Learning to Model and Grow New Business. The 5th ISPIM Innovation Symposium - Stimulating Innovation: Challenges for Management, Science & Technology, Seoul, Korea. December 2012
- BRUGGINK, DIEDERIK. How FinTech is transforming the way money moves around the world. Journal of Payments Strategy & Systems. Vol. 10, No. 1, 2016, pág. 6-12.
- COOPER, DONALD R.; SCHINDLER, PAMELA S. Métodos de Pesquisa em Administração. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORTET, MOUNAIM; NIJLAND, SHIKKO; RIJKS, TOM. PSD2: The Digital Transformation Accelerator for Banks. Journal of Payments Strategy & Systems. Vol. 10, No. 1, pág. 13-27, 2016.
- DHAR, VASANT; STEIN, ROGER M. FinTech Platforms and Strategy. MIT Sloan School of Management. Dez 2016.
- DIAS, CLEIDSON NOGUEIRA. A influência das redes interorganizacionais e da complementaridade de recursos no desempenho da inovação: um estudo comparativo Brasil-Espanha no setor de pesquisa agropecuária. 2015. 393 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, 2015.

DIAS, OSORIO CARVALHO. Análise qualitativa comparativa (QCA) usando conjuntos fuzzy: uma abordagem inovadora para estudos organizacionais no Brasil. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ2699.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2017. Trabalho apresentado ao 35º Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2011.

ESTADAO. Startups apostam em serviços financeiros e tiram sono dos bancos. Disponível em: <http://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,startups-apostam-em-servicos-financeiros-e-tiram-sono-dos-bancos,10000028978>. Acesso em: 13 mar. 2017.

FEBRABAN. A bola da vez. Celular já é o principal canal de atendimento em grandes bancos do país e clientes ganham novos aplicativos. 2016. Disponível em: <http://www.ciab.org.br/download/magazines/ciab-magazine-65.pdf>. Acesso em: 15/03/2017.

FINTECHLAB. Report 2017. Disponível em: <https://fintechlab.com.br/index.php/2017/02/17/fintechlab-lanca-seu-report-2017-e-o-novo-radar/>. Acesso em: 15/03/2017.

FISS, PEER C. A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, Mississippi, v. 32, n. 4, p. 1180-1198, 2007.

FLICK, UWE. Introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GARSON, G. David. Case study analysis and QCA. Asheboro, NC: Statistical Publishing Associates, 2016. Documento disponível para tablet.

GATES, ROGER; MCDANIEL, CARL. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GPFI. G20 High-Level Principles for Digital Financial Inclusion. 2016. Disponível em: <http://www.gpfi.org/publications/g20-high-level-principles-digital-financial-inclusion>. Acesso em: 26 jan. 2017.

GURGEL, MARIA CRISTINA BARBOSA DO AMARAL. Configurações estratégicas de empresas brasileiras de alto desempenho: análise qualitativa comparativa das imperfeições de mercado por elas exploradas. 2011. 156 f. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, SP, 2011.

HARRISON, TINA; ESTELAMI, HOOMAN. The Routledge companion to financial services marketing. Routledge, 2014.

HENDERSON, BRUCE D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ISMAIL, SALIM; MALONE, MICHAEL S.; DIAMANDIS, PETER H.; GEEST, YURI VAN. Exponential Organizations: Why New Organizations are Ten Times Better, Faster, and Cheaper Than Yours (and what to Do about It). Diversion Books, 2014.

KASIYANTO, SAFARI. Bitcoin's Potential for Going Mainstream. *Journal of Payments Strategy & Systems*. Vol. 10, No. 1, 2016, pág. 28-39.

KIM, W. CHAN; MAUBORGNE, RENÉE. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KING, BRETT. *Bank 3.0: Why banking is no longer somewhere you go, but something you do*. Singapore. Marshall Cavendish Business, 2013.

KING, BRETT. The day I realized Fintech was becoming just the same as everything else. Disponível em: <https://www.finextra.com/blogposting/13298/the-day-i-realized-fintech-was-becoming-just-the-same-as-everything-else>. Acesso em: 15/03/2017.

LAVEN, MIKE. Money evolution: How the shift from analogue to digital is transforming financial services. *Journal of Payments Strategy & Systems*. Vol. 7, No. 4, 2014, pág. 319-328.

MARCONI, MARINA DE ANDRADE; LAKATOS, EVA MARIA. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2010.

MCGINN, D. Too many pivots, too little passion. *Harvard Business Review*. Setembro 2012.

MCKINSEY & COMPANY. *Global Payments 2015: A Healthy Industry Confronts Disruption*. 2015. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-payments-2015-a-healthy-industry-confronts-disruption>. Acesso em: 26 jan. 2017.

MINTZBERG, HENRY. *Crafting strategy*. *Harvard Business Review*. Jul-Aug 1987

MINTZBERG, HENRY. Strategy-making in three modes. *California Management Review*. Vol. 16, No. 2, pág. 44-53, 1973.

MINTZBERG, HENRY. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pág. 171-195, 1990

MINTZBERG, HENRY; AHLSTRAND, BRUCE; LAMPEL, JOSEPH. *Sáfari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOODY'S ANALYTICS. *The Impact of Electronic Payments on Economic Growth*. 2016. Disponível em: <https://usa.visa.com/dam/VCOM/download/visa-everywhere/global-impact/impact-of-electronic-payments-on-economic-growth.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2017.

MOOGK, DOBRILA RANCIC. Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups. *Technology Innovation Management Review*. Mar 2012, pág. 23-26.

MOYER, KRISTIN R. *Nonbanks Are Changing the Rules of Digital Banking*. Gartner. Stamford. 2016

NAVARRO, Natalia. *Sanção e proteção no Senado brasileiro: uma análise das condições de transgressão às leis, de sua sanção ou de seu acobertamento*. 2015. 156 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, 2015.

NEJAD, MOHAMMAD G.; ESTELAMI, HOOMAN. Pricing financial services innovations. *Journal of Financial Services Marketing*. Vol. 17, No. 2, 2012, pág. 120-134.

OHNO, TAIICHI. O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

PÉREZ LIÑÁN, Aníbal. Instrucciones para utilizar fs/QCA (versión 2.0, 2007). [Salamanca]: Universidad de Salamanca, mayo 2009. Disponível em: <[http://www.pitt.edu/~asp27/USAL/Instrucciones\\_fsQCA.pdf](http://www.pitt.edu/~asp27/USAL/Instrucciones_fsQCA.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2017.

PIMENTEL, RUI. Integration and modernisation of retail payments in Europe: Barriers and challenges. *Journal of Payments Strategy & Systems*. Vol. 10, No. 1, 2016, pág. 64-71.

PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. Mar-Abr 1979.

PWC. What is FinTech? Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/viewpoints/assets/pwc-fsi-what-is-fintech.pdf>. Acesso em: 01/04/2017.

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

RIHOUX, BENOIT. Bridging the Gap between the Qualitative and Quantitative Worlds? A Retrospective and Prospective View on Qualitative Comparative Analysis. *Field Methods*, v. 15, n. 4, p. 351–365, nov. 2003.

RIHOUX, BENOIT. Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Systematic Comparative Methods: Recent Advances and Remaining Challenges for Social Science Research. *International Sociology*. v. 21, n. 5, p. 679–706, 2006.

RYSMAN, MARC; SCHUH, SCOTT. *New Innovations in Payments*. NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH. Cambridge, MA. 2016.

SACCOL, AMAROLINDA ZANELA. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM, Santa Maria*, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009.

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

SCHNEIDER, CARSTEN Q.; WAGEMANN, CLAUDIUS. Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Fuzzy-Sets: Agenda for a Research Approach and a Data Analysis Technique. *Comparative Sociology*, Leiden, v. 9, n. 3, p. 376–396, 2010b.

SELZNICK, PHILIP. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row, 1957.

SILVA, PAULA MAINES DA. Análise qualitativa comparativa da influência do pluralismo relacional nas estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de pequenas empresas do setor hoteleiro. Tese (Doutorado em Administração) –

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2017.

SKINNER, CHRIS. Digital bank: strategies to launch or become a digital bank. Singapore. Marshall Cavendish Business, 2014.

STEVENSON, HOWARD H.; GUMPERT, DAVID E. The Heart of Entrepreneurship. Disponível em: <https://hbr.org/1985/03/the-heart-of-entrepreneurship>. Acesso em: 21/03/2017.

THE ECONOMIST. Why fintech won't kill banks. Disponível em: <http://www.economist.com/blogs/economist-explains/2015/06/economist-explains-12>. Acesso em: 15/03/2017.

WORLD BANK. Payment Systems and Remittances. Disponível em: <http://www.worldbank.org/en/topic/paymentsystemsremittances>. Acesso em: 26 jan. 2017.

WHETTEN, David A. O que constitui uma contribuição teórica? RAE: revista de administração de empresas, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 69-73, jul./set. 2003.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS VERSÃO INICIAL

- 1) As Tecnologias Digitais (computação em nuvem, big data, analytics, redes sociais e mobile) estão presentes nas FinTechs brasileiras que competem no setor de meios eletrônicos de pagamentos? Desenvolva sua percepção.
- 2) As Tecnologias Digitais (computação em nuvem, big data, analytics, redes sociais e mobile) são relevantes para as FinTechs brasileiras competirem no setor de meios eletrônicos de pagamentos? Desenvolva sua percepção.
- 3) As tecnologias digitais influenciam as decisões estratégicas das FinTechs? Comente.
- 4) Uma perspectiva estratégica que não é deliberada (planejada antecipadamente - previsão e longo prazo) mas é emergente (criada e adaptada ao longo do caminho - avaliação e reação) contribui efetivamente para o atingimento dos objetivos de uma fintech? Desenvolva sua percepção.
- 5) Há desafios competitivos superados pela FinTech com o uso de abordagem estratégica emergente? Comente.
- 6) É possível relacionar o desenvolvimento de alguma vantagem competitiva da fintech em função de uma estratégia emergente? Comente.
- 7) Como a visão (intuição, julgamento, sabedoria e experiência) do empreendedor influencia os resultados da FinTech na prática? Desenvolva sua percepção.
- 8) A visão do empreendedor permitiu a fintech realizar alguma transformação no setor de meios eletrônicos de pagamentos? Comente.
- 9) Os resultados da FinTech podem ser constantemente creditados a visão do empreendedor? Desenvolva sua percepção.
- 10) Como a agilidade contribuiu para as FinTechs obterem resultados de sucesso atendendo a necessidade dos clientes?
- 11) Agilidade como habilidade ou característica é mandatório no cenário atual para que as FinTechs possam competir no mercado de meios eletrônicos de pagamentos? Desenvolva sua percepção.
- 12) Agilidade pode ser considerada o principal fator crítico de sucesso para as FinTechs? Comente.
- 13) Como a abordagem da experimentação permite as FinTechs mitigar riscos e aumentar as chances de sucesso do negócio?
- 14) A prática da experimentação permite as FinTechs desenvolverem algum diferencial competitivo? Comente.
- 15) No atual contexto de negócio, é possível as FinTechs atenderem a real necessidade dos clientes entregando valor e atingindo sucesso sem a prática da experimentação? Comente.

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS VERSÃO FINAL

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

## APÊNDICE C – O DESENVOLVIMENTO DA ANÁLISE QCA

Tendo como ponto de partida a execução do software fsQCA, os dados da pesquisa foram carregados, a *truth table* foi criada e a análise dos dados teve início. A composição do quadro para análise deve seguir um padrão estabelecido pelo sistema, assim um identificador (ID) texto representa a variável de identificação, como *FinTech 1*, *FinTech 2*, *FinTech N*. Presença das Tecnologias Digitais (PTD), Importância das Tecnologias Digitais (ITD), Predominância da Estratégia Emergente (PEE), Importância da Estratégia Emergente (IEE), Presença da Visão do Empreendedor (PVE), Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE), Impacto da Agilidade na Operação (IAO), Agilidade como Fator Crítico (AFC), Presença da Experimentação na Estratégia (PXE) e Impacto da Experimentação nos Resultados (IER) são as condições causais, e Abordagens Estratégicas adotadas pelas *FinTechs* (AEF) é a variável de saída. Desta forma seguiu-se a arrumação dos dados para a listagem de casos úteis, conforme apresentado na Figura 8.

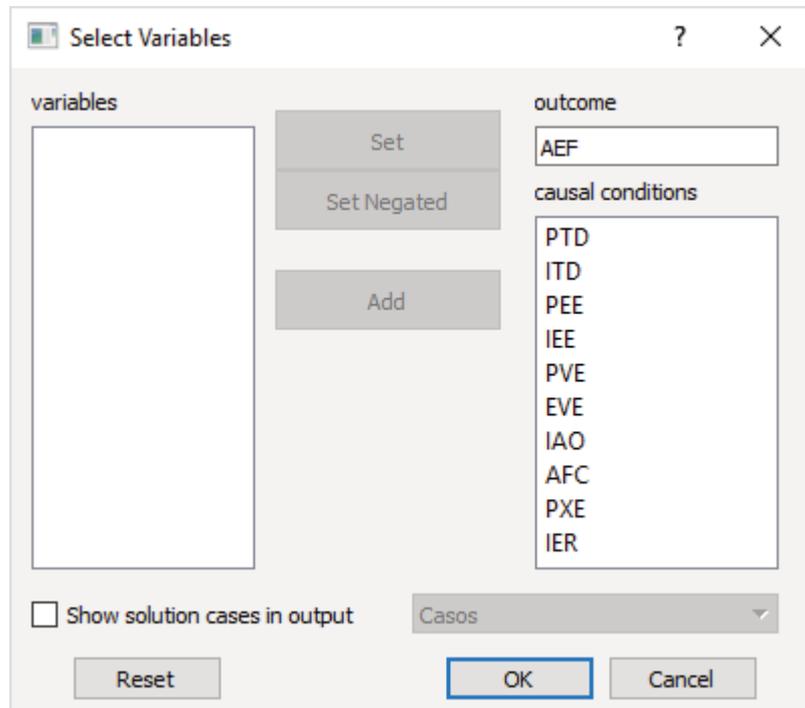
Figura 8 – Identificação de casos e variáveis analisadas

Casos	PTD	ITD	PEE	IEE	PVE	EVE	IAO	AFC	PXE	IER	AEF
FinTech1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
FinTech2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
FinTech3	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1
FinTech4	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0
FinTech5	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1
FinTech6	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A partir de então, conforme a Figura 9, a *truth table* pode ser analisada.

Figura 9 – Seleção das variáveis causais e de saída



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Na Figura 10 é possível visualizar a *truth table* apresentada quando clicado no botão ok. A variável de saída Abordagens Estratégicas adotadas pelas *FinTechs* (AEF) é apresentada vazia. As linhas representam todas as permutações de codificações das variáveis causais possíveis, onde 1 representa presença (ex.: PTD e ITD) e 0 representa ausência (ex.: AFC e PXE).

Figura 10 – *Truth Table* fsQCA

PTD	ITD	PEE	IEE	PVE	EVE	IAO	AFC	PXE	IER	number	AEF	cases	raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1 (16%)	1	cases	1	1	1
1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1 (33%)	0	cases	0	0	0
1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1 (50%)	1	cases	0	0	0
1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1 (56%)	1	cases	1	1	1
1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1 (83%)	1	cases	1	1	1
1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1 (100%)	1	cases	1	1	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 (100%)	0	cases			
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 (100%)	0	cases			
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0 (100%)	0	cases			
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0 (100%)	0	cases			
0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0 (100%)	0	cases			
1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0 (100%)	0	cases			
0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0 (100%)	0	cases			
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0 (100%)	0	cases			
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0 (100%)	0	cases			
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0 (100%)	0	cases			
0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0 (100%)	0	cases			
1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0 (100%)	0	cases			
0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0 (100%)	0	cases			
1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0 (100%)	0	cases			
0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0 (100%)	0	cases			
1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0 (100%)	0	cases			

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A variável *number* contém o número e a porcentagem cumulativa de casos do padrão exibido na linha, e é criada automaticamente pelo fsQCA. A soma totaliza 6, tal qual o conjunto de dados original. O processo repetido para cada linha pode ser esclarecido a partir da primeira, aonde o *raw consist* mostra que na primeira linha da *truth table* um caso, o que representa 16% do total de casos do conjunto, exibe a combinação 1-1-1-1-0-1-1-0-0-0 para PTD-ITD-PEE-IEE-PVE-EVE-IAO-AFC-PXE-IER e que influencia as Abordagens Estratégicas adotadas pelas *FinTechs* AEF=1, portanto a consistência bruta = 1, conforme Figura 11.

Figura 11 – Esclarecimentos dos dados da *truth table* a partir da primeira linha

PTD	ITD	PEE	IEE	PVE	EVE	IAO	AFC	PXE	IER	number	AEF	cases	raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1 (16%)			1	1	1
1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1 (33%)			0	0	0
1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1 (50%)			0	0	0
1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1 (56%)			1	1	1
1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1 (83%)			1	1	1
1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1 (100%)			1	1	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 (100%)		cases			
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 (100%)		cases			
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0 (100%)		cases			
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0 (100%)		cases			
0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0 (100%)		cases			
1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0 (100%)		cases			
0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0 (100%)		cases			
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0 (100%)		cases			
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0 (100%)		cases			
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0 (100%)		cases			
0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0 (100%)		cases			
1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0 (100%)		cases			
0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0 (100%)		cases			
1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0 (100%)		cases			
0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0 (100%)		cases			
1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0 (100%)		cases			

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O *PRI consist.* é uma redução quase proporcional na medida do erro. *Raw consist.* são os mesmos que os dados binários. *SYM consist.* é o produto de *Raw consist.* e *PRI consist.*

Cabe esclarecer que os dados apresentados na *truth table* até aqui contém alguns resultados sem nenhum caso, gerados pelo fato de o *fsQCA* combinar todas as variáveis entre si. Casos estes sendo irrelevantes foram extraídos para objetividade e clareza, trabalhando-se apenas a partir das situações que tiveram uma ou mais presença nos casos. Este retrato, considerando apenas combinações existentes, é apresentado na Figura 12.

Figura 12 – *Truth table* com combinações existentes

PTD	ITD	PEE	IEE	PVE	EVE	IAO	AFC	PXE	IER	number	AEF	cases	raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1 (16%)		cases	1	1	1
1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1 (33%)		cases	0	0	0
1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1 (50%)		cases	0	0	0
1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1 (56%)		cases	1	1	1
1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1 (83%)		cases	1	1	1
1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1 (100%)		cases	1	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Com a variável de saída Abordagens Estratégicas adotadas pelas *FinTechs* (AEF) em branco, foi necessário classificar os dados pela coluna *raw consist.* deixando os casos de consistência bruta 1 (um) seguidos dos casos de consistência

bruta 0 (zero), para então realizar a atribuição dos valores, conforme exibido na Figura 13.

Figura 13 – Classificação da *truth table* para atribuição de valor AEF

PTD	ITD	PEE	IEE	PVE	EVE	IAO	AFC	PXE	IER	number	AEF	cases	raw consist.	PRI consist.	SVM consist
1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	cases	1	1	1
1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	cases	1	1	1
1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	cases	1	1	1
1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	cases	1	1	1
1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	cases	0	0	0
1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	cases	0	0	0

Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

Garantida a ordenação por consistência, selecionou-se a função *delete and code* disponível no menu *edit*, a qual permite definir critérios padrões para codificação da variável de saída Abordagens Estratégicas adotadas pelas *FinTechs* (AEF), conforme mostra a Figura 14.

Figura 14 – Critérios padrões para codificação da variável de saída AEF

The dialog box contains the following text and inputs:

- Delete rows width number less than:
- and set AEF to 1 for rows with consist >=:

Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

Os valores aqui apresentados e atribuídos, quaisquer que sejam, no primeiro parâmetro *Delete rows width number less than 1*, e no segundo parâmetro *and set AEF to 1 for rows with consist >= 0,8*, foram mantidos de acordo com Garson (2016). Na Figura 15 é possível visualizar a *truth table* de combinações existentes atualizada com a variável de saída Abordagens Estratégicas adotadas pelas *FinTechs* (AEF) codificada a partir dos critérios padrões definidos.

Figura 15 – *Truth table* com variável de saída AEF codificada

PTD	ITD	PEE	IEE	PVE	EVE	IAO	AFC	PXE	IER	number	AEF	cases	raw consist.	PRI consist.	SYM consist
1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	cases	1	1	1
1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	cases	1	1	1
1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	cases	1	1	1
1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	cases	1	1	1
1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	cases	0	0	0
1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	cases	0	0	0

Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

Codificada a variável de saída AEF como 1 (um), situação percebida nas quatro primeiras ocorrências, quatro *FinTechs*, tais quais *FinTech 1*, *FinTech 2*, *FinTech 3*, *FinTech 5*, restaram para análise. As demais, codificadas como 0 (zero), não adotam as abordagens estratégicas consideradas neste estudo, de tal forma que não puderam ser consideradas na determinação de padrões associados à esta variável.

Consequente, o processo para geração dos resultados teve início com a execução da função *Standard Analyses*, definindo condições causais que afetam a variável de saída e quais poderiam afetar ou não a mesma. O *fsQCA* questiona quanto ao impacto das variáveis e suas condições na variável de saída. Assim, conforme Figura 16, foram definidas as variáveis Presença das Tecnologias Digitais (PTD), Predominância da Estratégia Emergente (PEE), Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE), Impacto da Agilidade na Operação (IAO), Agilidade como Fator Crítico (AFC) e Impacto da Experimentação nos Resultados (IER) foram definidas como presentes, e as variáveis Importância das Tecnologias Digitais (ITD), Importância da Estratégia Emergente (IEE), Presença da Visão do Empreendedor (PVE) e Presença da Experimentação na Estratégia (PXE) foram definidas como presente ou ausente, sendo que nenhuma variável foi definida como apenas ausente.

Figura 16 – Variáveis que influenciam a causa da variável de saída AEF

Causal Conditions:	Present	Absent	Present or Absent
PTD	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ITD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
PEE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IEE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
PVE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
EVE	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IAO	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AFC	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PXE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
IER	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Buttons: OK, Cancel

Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

Tais procedimentos se fazem necessários uma vez que soluções intermediárias de QCA envolvem padrões causais lógicos sem a observação de casos, excluindo-os (solução complexa), incluindo os que simplificam a solução e são consistentes com os pressupostos causais definidos pelo pesquisador (solução intermediária), ou apenas simplificam a solução (solução parcimoniosa). Tais soluções, conforme postas, são as possíveis de geração pelo fsQCA e, respectivamente, considera que a ausência de uma variável pode contribuir para o resultado positivo (complexa), verifica os pares configuracionais das variáveis pressupondo a multifinalidade dos resultados zero ou um (intermediária), ou afirma que a ausência de uma variável não pode contribuir para o resultado positivo (parcimoniosa) (NAVARRO, 2015).

Alguns coeficientes são gerados nos resultados das análises, como é o caso do *Coverage*, *Solution Coverage*, *Consistency* e *Solution Consistency*. O coeficiente *Coverage* (cobertura) significa quanto do resultado é possível por cada solução como um todo. Ou seja, a cobertura reflete a extensão em que um determinado termo causal explica as instâncias do resultado. Entretanto, a cobertura mede apenas a importância empírica, não a importância teórica de um determinado termo causal. Assim, de acordo com Garson (2016) deve-se calcular a cobertura somente

depois de estabelecer que uma relação de conjunto é consistente. O coeficiente *Consistency* (consistência) significa a proporção de casos com uma determinada combinação de causas que exibem o resultado. *Solution Coverage* (solução de cobertura) e *Solution Consistency* (solução de consistência) são coeficientes que calculam a média de todos os coeficientes de cobertura ou consistência. Os coeficientes *solution coverage* e *solution consistency* são coeficientes sumários em todos os termos que apareceram na solução complexa e que se repetirão na parcimônia e na intermediária. Segundo Garson (2016) a solução da consistência deve estar acima de 0,85 em um bom modelo, aproximando-se idealmente de 1,0. A solução da consistência abaixo de 0,75 torna cada vez mais difícil, por motivos substantivos, sustentar que existe uma relação do subconjunto. A evidência dos coeficientes gerados no *fsQCA* é apresentada na Figura 17.

Figura 17 – Coeficientes *Solution Coverage* e *Solution Consistency*

```
solution coverage: 1
solution consistency: 1
```

Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

Quando se trata do resultado da solução complexa, coeficientes específicos para cada termo são calculados, quaisquer que sejam, *raw coverage*, *unique coverage*, e *consistency*. Neste caso, existem quatro termos, cada um representando um caminho para o resultado final – Abordagens Estratégicas adotadas pelas *FinTechs* (AEF) = um – conforme apresentado na Figura 18.

Figura 18 – Solução complexa e seus coeficientes

	raw coverage	unique coverage	consistency
PTD*ITD*PEE*IEE*~PVE*EVE*IAO*~AFC*~PXE*~IER	0.25	0.25	1
PTD*ITD*~PEE*~IEE*~PVE*EVE*IAO*~AFC*PXE*IER	0.25	0.25	1
PTD*ITD*PEE*IEE*~PVE*~EVE*IAO*AFC*PXE*IER	0.25	0.25	1
PTD*ITD*~PEE*~IEE*PVE*EVE*IAO*AFC*PXE*IER	0.25	0.25	1

Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

O Quadro 14 apresenta a compreensão das condições causais resultantes da solução complexa. Cabe esclarecer que o símbolo “+” significa “OU” e o símbolo “\*”

significa “E”, o símbolo “~” significa a negação, permitindo melhor compreensão dos resultados apresentados.

Quadro 15 – Compreensão das condições causais da solução complexa

SOLUÇÃO	INTERPRETAÇÃO
PTD*ITD*PEE*IEE*~PVE*EVE*IAO*~AFC*~PXE*~IER	Presença das Tecnologias Digitais (PTD) e presença da Importância das Tecnologias Digitais (ITD) e presença da Predominância da Estratégia Emergente (PEE) e presença da Importância da Estratégia Emergente (IEE) e ausência da Visão do Empreendedor (PVE) e presença da Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE) e presença do Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e ausência da Agilidade como Fator Crítico (AFC) e ausência da Experimentação na Estratégia (PXE) e ausência de Impacto da Experimentação nos Resultados (IER)
PTD*ITD*~PEE*~IEE*~PVE*EVE*IAO*~AFC*PXE*IER	Presença das Tecnologias Digitais (PTD) e presença da Importância das Tecnologias Digitais (ITD) e ausência da Predominância da Estratégia Emergente (PEE) e ausência da Importância da Estratégia Emergente (IEE) e ausência da Visão do Empreendedor (PVE) e presença da Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE) e presença do Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e ausência da Agilidade como Fator Crítico (AFC) e presença da Experimentação na Estratégia (PXE) e presença de Impacto da Experimentação nos Resultados (IER)
PTD*ITD*PEE*IEE*~PVE*~EVE*IAO*AFC*PXE*IER	Presença das Tecnologias Digitais (PTD) e presença da Importância das Tecnologias Digitais (ITD) e presença da Predominância da Estratégia Emergente (PEE) e presença da Importância da Estratégia Emergente (IEE) e ausência da Visão do Empreendedor (PVE) e ausência da Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE) e presença do Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e presença da Agilidade como Fator Crítico (AFC) e presença da Experimentação na Estratégia (PXE) e presença de Impacto da Experimentação nos Resultados (IER)
PTD*ITD*~PEE*~IEE*PVE*EVE*IAO*AFC*PXE*IER	Presença das Tecnologias Digitais (PTD) e presença da Importância das Tecnologias Digitais (ITD) e ausência da Predominância da Estratégia Emergente (PEE) e ausência da Importância da Estratégia Emergente (IEE) e presença da Visão do Empreendedor (PVE) e presença da Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE) e presença do Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e presença da Agilidade como Fator Crítico (AFC) e presença da Experimentação na Estratégia (PXE) e presença de Impacto da Experimentação nos Resultados (IER)

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A *Solution Coverage* apresentou valor 1 (um), considerado o ideal pelos autores para sustentar uma relação (GARSON, 2016). A *Solution Consistency* apresentou valor 1 (um), ou seja, cada um dos termos tem uma consistência combinada de 1 (um), a média que aproxima a consistência da solução é 1 (um). A *Consistency* reflete que 100% de casos de cada termo possuem uma determinada combinação de causas que resultam no valor 1 (um). A *raw coverage* é um coeficiente calculado para cada solução variável. É uma medida da importância empírica relativa de cada configuração. O Quadro 15 apresenta a compreensão de cada configuração.

Quadro 16 – Compreensão da *raw coverage* da solução complexa

SOLUÇÃO	INTERPRETAÇÃO
PTD*ITD*PEE*IEE*~PVE*EVE*IAO*~AFC*~PXE*~IER	25% da importância empírica está explicada na configuração Presença das Tecnologias Digitais (PTD) e presença da Importância das Tecnologias Digitais (ITD) e presença da Predominância da Estratégia Emergente (PEE) e presença da Importância da Estratégia Emergente (IEE) e ausência da Visão do Empreendedor (PVE) e presença da Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE) e presença do Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e ausência da Agilidade como Fator Crítico (AFC) e ausência da Experimentação na Estratégia (PXE) e ausência de Impacto da Experimentação nos Resultados (IER)
PTD*ITD*~PEE*~IEE*~PVE*EVE*IAO*~AFC*PXE*IER	25% da importância empírica está explicada na configuração Presença das Tecnologias Digitais (PTD) e presença da Importância das Tecnologias Digitais (ITD) e ausência da Predominância da Estratégia Emergente (PEE) e ausência da Importância da Estratégia Emergente (IEE) e ausência da Visão do Empreendedor (PVE) e presença da Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE) e presença do Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e ausência da Agilidade como Fator Crítico (AFC) e presença da Experimentação na Estratégia (PXE) e presença de Impacto da Experimentação nos Resultados (IER)
PTD*ITD*PEE*IEE*~PVE*~EVE*IAO*AFC*PXE*IER	25% da importância empírica está explicada na configuração Presença das Tecnologias Digitais (PTD) e presença da Importância das Tecnologias Digitais (ITD) e presença da Predominância da Estratégia Emergente (PEE) e presença da Importância da Estratégia Emergente (IEE) e ausência da Visão do Empreendedor (PVE) e ausência da Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE) e presença do Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e presença da Agilidade como Fator Crítico (AFC) e presença da Experimentação na Estratégia (PXE) e presença de Impacto da Experimentação nos Resultados (IER)
PTD*ITD*~PEE*~IEE*PVE*EVE*IAO*AFC*PXE*IER	25% da importância empírica está explicada na configuração Presença das Tecnologias Digitais (PTD) e presença da Importância das Tecnologias Digitais (ITD) e ausência da Predominância da Estratégia Emergente (PEE) e ausência da Importância da Estratégia Emergente (IEE) e presença da Visão do Empreendedor (PVE) e presença da Efetividade da Visão do Empreendedor (EVE) e presença do Impacto da Agilidade na Operação (IAO) e presença da Agilidade como Fator Crítico (AFC) e presença da Experimentação na Estratégia (PXE) e presença de Impacto da Experimentação nos Resultados (IER)

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A *unique coverage* representa a proporção de casos positivos explicados exclusivamente por cada uma das configurações, ou seja, não coberto por outras explicações. Quando a cobertura única é 0 (zero) os termos são homogêneos: as associações são as mesmas em cada termo. Quando a cobertura única é 1 (um), há uma heterogeneidade máxima de termos. Este aspecto é pouco útil na análise, de acordo com Pérez Liñán (2009).

