

## **Dinâmica de Competição versus Colaboração entre Fintechs e Provedores Tradicionais de Serviços Financeiros no Brasil**

### **Autoria**

Rozana Ventura da Paixão e Silva - rozana.ventura@yahoo.com.br

PPGA / UECE - Universidade Estadual do Ceará

Elias Pereira Lopes Júnior - elias.junior@ufca.edu.br

Graduação em Administração / UFCA - Universidade Federal do Cariri

Samuel Façanha Camara - samuel.camara@uece.br

Prog de Pós-Grad em Admin - PPGA / UECE - Universidade Estadual do Ceará

Prog de Pós-Grad em Admin - PPGA / UECE - Universidade Estadual do Ceará

Paulo Torres Junior - paulo\_torresjr@yahoo.com.br

Programa de Pós Graduação em Administração / Universidade Estadual do Ceará

Programa de Avaliação de Políticas Públicas / UFC - Universidade Federal do Ceará

### **Resumo**

O presente estudo tem como objetivo compreender o fenômeno de competição versus colaboração entre Fintechs e provedores tradicionais de serviços financeiros. Quanto à metodologia, caracteriza-se como um estudo qualitativo de abordagem exploratória e descritiva, tendo sido utilizada a triangulação de dados e a sua organização em Display, o que permitiu a verificação dos padrões e relações de causalidade entre as variáveis. Como resultados, foi possível verificar que os provedores financeiros tradicionais têm adotado como principal estratégia a colaboração com as Fintechs para competição no mercado financeiro, destacando-se como principais dinâmicas adotadas a aquisição de Fintechs, o lançamento de suas próprias subsidiárias, a criação de fundos de riscos para financiar serviços “Fintechs”, reformulação de marca adquirida de serviços dessas empresas, estabelecimentos de programas de startups Fintechs, compra e venda de produtos e serviços para Fintechs e a criação de parcerias com essas empresas. Ao final do estudo verificou-se que a colaboração tem sido o melhor caminho encontrado pelos provedores tradicionais de serviços financeiros para competir com empresas no mercado financeiro.

## Dinâmica de Competição *versus* Colaboração entre *Fintechs* e Provedores Tradicionais de Serviços Financeiros no Brasil

### Resumo

O presente estudo tem como objetivo compreender o fenômeno de competição *versus* colaboração entre *Fintechs* e provedores tradicionais de serviços financeiros. Quanto à metodologia, caracteriza-se como um estudo qualitativo de abordagem exploratória e descritiva, tendo sido utilizada a triangulação de dados e a sua organização em Display, o que permitiu a verificação dos padrões e relações de causalidade entre as variáveis. Como resultados, foi possível verificar que os provedores financeiros tradicionais têm adotado como principal estratégia a colaboração com as *Fintechs* para competição no mercado financeiro, destacando-se como principais dinâmicas adotadas a aquisição de *Fintechs*, o lançamento de suas próprias subsidiárias, a criação de fundos de riscos para financiar serviços “*Fintechs*”, reformulação de marca adquirida de serviços dessas empresas, estabelecimentos de programas de *startups Fintechs*, compra e venda de produtos e serviços para *Fintechs* e a criação de parcerias com essas empresas. Ao final do estudo verificou-se que a colaboração tem sido o melhor caminho encontrado pelos provedores tradicionais de serviços financeiros para competir com empresas no mercado financeiro.

**Palavras-Chave:** Mercado Financeiro. *Fintechs*. Competição. Colaboração.

### 1. INTRODUÇÃO

A indústria de serviços financeiros se tornou umas das principais contribuições para a geração de riqueza dos países (ROMANOVA; KUDINSKA, 2017). Uma vez que permeia todos os setores produtivos, o mercado financeiro representa uma das atividades essenciais para o desenvolvimento econômico (LIU, 2010), pois ao canalizar fundos dos agentes superavitários para os deficitários contribui para uma distribuição mais eficiente de recursos, aumentando a capacidade produtiva, a geração de riqueza e, conseqüentemente, estimulando a prosperidade econômica.

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

Embora estabeleça um ambiente normativo capaz de conferir garantias e legitimidades às transações, o mercado financeiro não se limita a uma plataforma onde pessoas e empresas identificam possibilidades de aumentar sua produtividade por meio de recursos para financiarem tal expansão. Meios de pagamentos, seguros, inteligência em investimentos também são áreas de negócios importantes e que vem ganhando destaque no setor.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2017), as instituições bancárias brasileiras investiram R\$ 18,6 bilhões em tecnologias somente no ano de 2016, sendo registradas 21,9 bilhões de transações bancárias via *mobile banking*, além de ter identificado que o brasileiro tem aumentado o uso de tecnologias em suas transações, com um incremento de 27% nas transações por canais digitais.

O intenso desenvolvimento tecnológico na área de finanças é reconhecido como uma das mais importantes transformações da indústria financeira (LEE; SHIN, 2018). Além de representar uma das maiores expansões e emprego de capital das economias modernas (GOMBER *et. al*, 2018), trouxe consigo mudanças estruturais profundas sendo considerada uma verdadeira revolução, criando fortes movimentos de disrupção de produtos, processos e

modelos de negócios no setor, trazidos de maneira intensa por *startups* e/ou empresas de base tecnológica, movimento chamado comumente de *Fintechs Revolution*.

*Fintech* é o nome atribuído às empresas que integram o uso intensivo de tecnologia à entrega de serviços financeiros e que ganharam espaço relevante em um mercado antes dominado por provedores tradicionais (ROMÃNOVA; KUDINSKA, 2017). Hoder *et al.* (2016) afirmam que se tratam de empresas especializadas em tecnologias financeiras que estão facilitando inúmeras atividades do setor e reduzindo custos. Segundo a FintechLab (2020), o número de iniciativas evoluiu de cerca de 453, em agosto de 2018, para mais de 689 empresas em junho de 2020, representando um crescimento da ordem de 33% em 3 anos.

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

Muitos trabalhos se propuseram a estudar de que forma o advento das *Fintechs* promoveu disrupção em um setor estabelecido e com suas raízes no tradicionalismo e perenidade das suas instituições, bem como compreender os impactos de tais mudanças no sistema financeiro (HADDAD; HORNUF, 2018; LI; SPIGT; SWINKELS, 2017; PHILIPPON, 2016; WONGLIMPIYARAT, 2017). Contudo, há uma escassez de trabalhos que consideram o dilema competição *versus* colaboração entre as *Fintechs* e as Empresas Financeiras tradicionais (LIU; KAUFMAN; MA, 2015; LEE; SHIN, 2018; LI; SPIGT; SWINKELS, 2017). O presente trabalho buscar suprir referida lacuna na medida em que cresce a necessidade de se buscar um melhor entendimento acerca dos recentes movimentos deste mercado que se revela como uma nova dinâmica empresarial, cuja compreensão é essencial para empresas entrantes e já estabelecidas, bem como para as entidades de controle e de formação de políticas públicas.

Portanto, diante da crença de que pela base competitiva, tecnológica e inovadora, as *Fintechs* se utilizem de forma intensa das suas capacidades de conversão de conhecimento e capacidades de rede, o presente trabalho busca responder ao seguinte questionamento: Como as estratégias de competir e cooperar se estabelecem entre *Fintechs* e empresas estabelecidas?, tendo como objetivo geral compreender como se estabelece o fenômeno de competição e colaboração entre *Fintechs* e provedores tradicionais de serviços financeiros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

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

Neste sentido, a *Financial Technology (Fintech)* é reconhecida como uma das inovações mais importantes na indústria financeira, viabilizada pela tecnologia da informação, regulação favorável e pela economia do compartilhamento (LEE; SHIN, 2018; PUSCHMANN, 2017). É frequentemente utilizada para caracterizar empresas *startups* que entregam soluções catalizadoras de mudanças estruturais nas instituições e que, por conseguinte, acabam fomentando o crescimento econômico e o bem-estar social (LIU *et al.*, 2015).

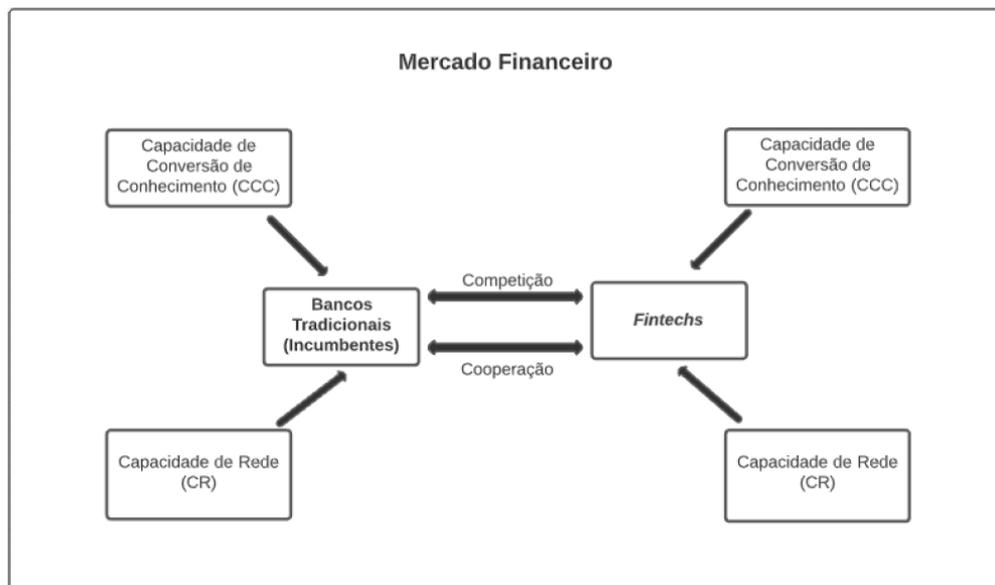
O principal impacto trazido pelas *Fintechs* foi o surgimento de novos modelos de negócios que tiveram como efeito rebote novos desafios para as instituições financeiras e seus reguladores, resultando daí diversos trabalhos que se dedicaram a entender o impacto dessa inovação estimulada pelo acelerado desenvolvimento tecnológico.

Autores como Wonglimpiyarat (2017) e Lee e Shin (2018), visando analisar o alcance da união desses fatores, propuseram uma abordagem sistêmica para compreender o progresso e o padrão de desenvolvimento e difusão de tecnologia no mercado financeiro abordando o ecossistema criado pela *Financial Technology*. Complementarmente, Gomber *et al.* (2018) desenvolveram um trabalho de mapeamento das inovações trazidas com a *Fintech Revolution*, com objetivo de interpretar as forças que geravam inovação, disrupção e transformação em serviços financeiros.

Segundo Kohtamaki *et al.* (2019), a digitalização fez que com as grandes instituições estabelecidas redefiniram suas fronteiras, tornando-as mais permeáveis e aumentando a interação com os demais participantes do mercado, inclusive mantendo incubadoras e aceleradoras de *Fintechs* em sua estrutura, para se beneficiarem das inovações mantendo o controle sobre as mesmas (HORNUF *et al.*, 2020), reforçando os achados de Romãnova e Kudinska (2017), em que o surgimento das *Fintechs* representa tanto uma ameaça para os grandes bancos e provedores tradicionais, quanto uma oportunidade para o crescimento adicional destas instituições, caso trabalhem a complementariedade de seus serviços de forma cooperativa.

Referidos autores construíram sua análise a partir de um conceito central que deriva no entendimento de que determinadas variáveis podem estabelecer uma relação de mútua influência com, por exemplo, a evolução tecnológica das empresas estabelecidas a partir da conversão de conhecimento e de suas capacidades de rede. Desse modo, o framework proposto no estudo (figura 1) sintetiza a forma pela qual se pretende estudar o fenômeno de competição e cooperação entre *Fintechs* e os provedores tradicionais de serviços financeiros, vez que considera que a capacidade de conversão de conhecimento e a capacidade de rede de cada empresa são variáveis determinantes para a postura predominante da empresa perante a parceiros de nicho e concorrentes.

Figura 1. Framework analítico proposto



Fonte: Elaborado pelos autores.

Os construtos do framework analítico são considerados da seguinte forma: i) Capacidade de Conversão de Conhecimento, ii) Competição *Fintechs* vs Incumbentes, iii) Cooperação *Fintechs* vs Incumbentes, e, iv) Capacidade de Rede.

## 2.1 Dinâmica de Competição entre *Fintechs* e Provedores Tradicionais de Serviços Financeiros

A competitividade pode ser definida como a capacidade de uma empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou manter, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Ela é uma consequência da necessidade de adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente em um mercado específico (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995). A aplicabilidade do conceito de competitividade foi estudado sob diferentes perspectivas ao longo dos tempos (PORTER, 1985; HAMEL; PRAHALAD, 2002; BARNEY; HESTERLY, 2011; KELM *et al.*, 2015).

Segundo Porter (1985), as empresas para se tornarem competitivas precisavam adotar uma das três estratégias genéricas definidas por ele: liderança no custo total, diferenciação ou enfoque. A primeira consistiria em atingir o custo total mais baixo em um determinado ramo, por meio de um conjunto de políticas da empresa orientadas para esse objetivo; a segunda, diferenciação, consistiria em criar algo de novo no produto ou no serviço ofertado, de modo que ele se tornasse especial, diferenciado em seu ramo e, por fim; a terceira estratégia, enfoque, consistiria em identificar um grupo de compradores, um segmento de linha de produto, ou um mercado geográfico, e dedicar-se a atender esse mercado-alvo melhor do que seus concorrentes.

Para Hamel e Prahalad (1995), o segredo da competitividade consistiria em prever o futuro antes que ele chegasse e identificar as oportunidades de atuação. Uma empresa que não fosse capaz de assumir um compromisso emocional e intelectual com a criação do futuro, mesmo na falta de uma razão comercial financeiramente irrefutável, certamente seria apenas uma empresa *seguidora*. Saber identificar oportunidades não percebidas por outras empresas e explorar essas oportunidades, mediante a reunião e geração das capacitações-chaves (*core competences*) necessárias, seria o diferencial entre sobreviver ou morrer.

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

Neste cenário, a competitividade pode ainda ser visualizada sob dois níveis, um macro, também identificado como competitividade regional, e outra micro. Segundo Barney (1991), a compreensão do conceito de competitividade regional deve abranger certos elementos que o compõem, as relações havidas entre empresas mais competitivas e empresas menos competitivas em nível regional e as características comuns nessas regiões que afetam a competitividade das empresas ali localizadas. Sob esta ótica, a competitividade representaria a capacidade de uma economia otimizar seus recursos locais e ter forças para competir e prosperar nos mercados nacionais e internacionais; adaptando-se às mudanças presentes nesses mercados. No nível micro, o entendimento do conceito de competitividade refere-se à capacidade de uma empresa de competir, crescer e ser rentável, ou seja, a capacidade de produzir, de maneira rentável, bens que devam corresponder a um mercado aberto.

Percebe-se que a competitividade baseia-se no desempenho econômico e na capacidade da economia de transformar os resultados gerados pelas atividades produtivas para o aumento da renda, fazendo com que a competitividade seja frequentemente associada ao aumento dos padrões de vida e aumento das oportunidades de emprego e na capacidade de uma nação manter suas responsabilidades em nível internacional (KRUGMAN, 2010).

Com o crescente acirramento da competitividade, a garantia de sobrevivência das organizações passou a exigir o contínuo monitoramento das necessidades do mercado, sobrevivendo aquelas que possuem maior capacidade de adaptação às mudanças impostas por

essa dinâmica, como a mundialização e.g., mediante oferta de produtos ou serviços que satisfaçam os clientes, cada vez mais exigentes (OLIVEIRA, 2012). Conforme Goes (2016), a globalização impõe às empresas um compromisso ainda maior com o contínuo aperfeiçoamento de seus produtos, processos e eliminação de desperdícios.

As vantagens competitivas tradicionais de ganhos de escala e políticas de preços cedem espaço para as novas estratégias capitaneadas pela inovação, integração e flexibilidade. As constantes mudanças, bem como o surgimento incessante de novos entrantes, oferecendo serviços de alta qualidade, cada vez mais baratos e centrados nas necessidades dos clientes, inevitavelmente fomentam a competitividade. O cenário torna-se ainda mais desafiador para os provedores tradicionais de serviços financeiros que atualmente encaram uma disputa crescente para manter-se neste mercado, povoado com empresas financeiras e não financeiras (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011; ROMAÑOVA; KUDINSKA, 2017; JOIA; CORDEIRO, 2021).

Como ambientes de inovação intensa geram incerteza e assimetria de informação, as dinâmicas de competição e cooperação no mercado de serviços financeiros vem sendo amplamente remodeladas devido à velocidade com que as novas tecnologias aceleram o surgimento de modelos de negócios inovadores. Segundo Lee e Shin (2018) como as *Fintechs* têm grande impacto na indústria financeira, instituições incumbentes precisam desenvolver capacidades tecnológicas para alavancar seus negócios e garantir sua permanência neste mercado.

## **2.2 Dinâmica de Cooperação entre *Fintechs* e Provedores Tradicionais de Serviços Financeiros**

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

Sobre o assunto, alguns autores afirmam que a coordenação de atividades colaborativas pelas empresas promove a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis, representado, por exemplo, por meio de Arranjos Produtivos Locais (APL). Também caracterizados como aglomerados produtivos, ou *clusters*, os APLs exercem influência política e social em determinadas localidades ao concentrar indústrias especializadas que visam maximizar a exploração dos recursos disponíveis na região e melhorar a competitividade centrada nas relações entre as empresas, mercado e instituições (GALINDO; CÂMARA; LOPES JÚNIOR, 2011).

A dinâmica de competição em *clusters* funciona de forma radicalmente diferente da competição prevista pelos economistas neo-clássicos. Os últimos percebem a competição como um jogo de soma-zero, cuja busca agressiva de participação de mercado levaria os concorrentes a destruir o lucro econômico proveniente do excedente dos consumidores. Em um *cluster*, ao contrário, os concorrentes buscam competir agressivamente através de inovações tecnológicas (KIRSCHBAUM; SAKAMOTO; VASCONCELOS, 2014). Isso por que a atividade inovadora permite a criação de conhecimento (*spillover*) que é compartilhado por todo o *cluster*, bem como a geração de bens externos às empresas, como concentração de mão-de-obra especializada. Assim, a maior agregação de firmas na mesma localidade coloca em movimento uma espiral crescente de criação de bens externos (externalidades) e conhecimento (*spillovers*), em um círculo virtuoso de crescimento das firmas e prosperidade da região (KIRSCHBAUM;

SAKAMOTO; VASCONCELOS, 2014), em que se observa um benefício mútuo com uma maior troca de informações, mão-de-obra qualificada e concentração de exportadores, reduzindo-se os custos pelo compartilhamento de recursos.

O conceito de *cluster* foi introduzido e popularizado por Porter (1991), segundo o qual as empresas formariam um sistema interdependente, tanto internamente quanto em relação às empresas fornecedoras, canais de distribuição e consumidor final. No complexo, os setores se reforçam e colaboram entre si, obtendo grandes benefícios na cadeia: a informação é disseminada melhor e mais rápida, a execução de projetos conjuntos é estimulada, a rivalidade de um setor se espalha para outros, estimulando a pesquisa e o desenvolvimento e a introdução de novas estratégias e técnicas. Dessa forma, o agrupamento de setores ampliaria e aceleraria a criação de fatores competitivos, gerando *spillovers*. Entretanto, o construto do *cluster* ainda necessita de maior formalização para ser plenamente operacionalizável. Nesse sentido, os críticos de Porter questionam se o conceito de *cluster* é aplicável aos países em desenvolvimento (KIRSCHBAUM; SAKAMOTO; VASCONCELOS, 2014).

Tomando como referência a teoria dos distritos industriais de Marsahll, Porter (1991) assume a ideia de inovação como razão fundamental para a obtenção de vantagens competitivas. Segundo o autor: "as empresas obtêm vantagem competitiva através de atos de inovação. Eles abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas" (PORTER, 1990, p. 6). As evidências empíricas dos seus trabalhos justificam os postulados de Marshall (1920) no sentido de que a formação de agrupamentos gera sinergias entre os participantes da indústria e que a principal dessas sinergias é o aumento da inovação e que esta, por sua vez, é a causa da geração de vantagens competitivas do grupo de empresas aglomeradas em uma região.

Bakaric (2017) identificou que o desempenho econômico é significativamente previsto pela cooperação com instituições públicas, instituições financeiras e associações profissionais e pelo acesso a recursos do *cluster*, como cooperação horizontal, feiras, exposições, etc. Além disso, o acesso ao crédito, clientes e concorrentes mostra um efeito positivo significativo no desempenho financeiro dessas empresas.

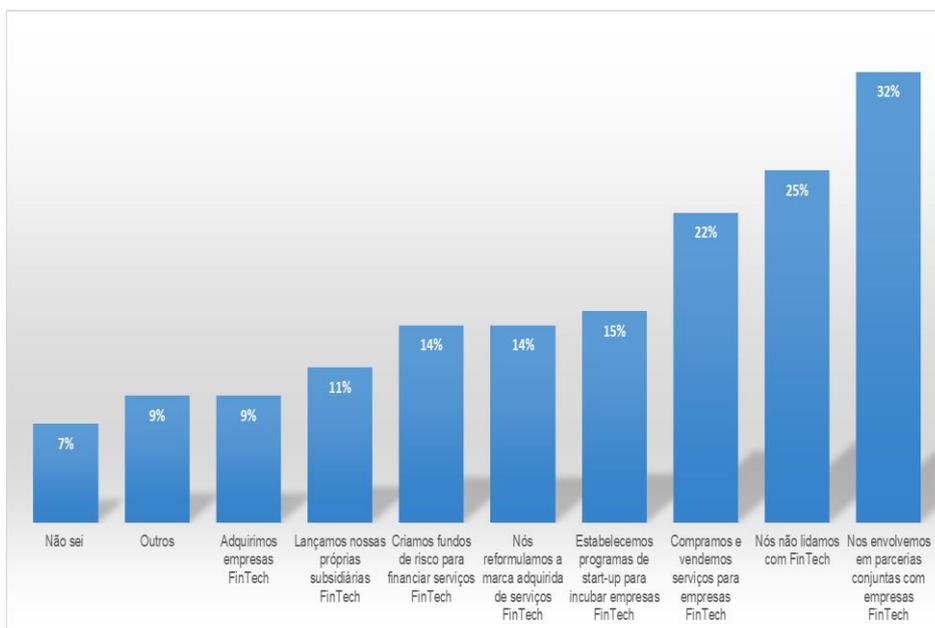
Quanto às *Fintechs*, Lee e Shin (2018) defendem que ingressantes no mercado financeiro podem escolher entre competir ou cooperar com as instituições incumbentes a fim de garantirem sua sobrevivência e crescimento. Em contrapartida, as instituições já estabelecidas também podem desenvolver estratégias competitivas, através do investimento interno em projetos baseados em *financial technology* (NEENU; HEMALATHA, 2016), ou estratégias colaborativas, investindo em empresas *startups*.

A postura competitiva entre empresas do mesmo setor permitiria o alcance de resultados superiores através da cooperação estratégica, pela complementariedade de produtos, tecnologias e processos, além da redução de custos e mitigação dos riscos inerentes à inovação e lançamento de novos produtos e serviços (BENGTSSON; KOCK, 2000;). Segundo relatório do Deutsche Bank de 2015, as *Fintechs* buscam alianças estratégicas com grandes empresas do setor com a finalidade de se beneficiar da infraestrutura e expertise das empresas já estabelecidas. Desta forma, as entrantes teriam um incentivo à postura colaborativa (DEUTSCHE BANK, 2014).

A cooperação também seria vantajosa para os bancos incumbentes, segundo Romãnova e Kudinska (2017). Ao colaborar com as novas empresas, os provedores tradicionais de serviços financeiros estariam habilitados a criar novas oportunidades, se beneficiando do modelo de negócio mais eficiente das *Fintechs*. O relatório global sobre *Fintech* do ano de 2016 da PricewaterhouseCoopers destacou que a habilidade dos incumbentes em colaborar com as empresas *Fintechs* pode se tornar uma importante vantagem competitiva (PWC, 2016). Através de *survey* aplicado em 46 países cujos 544 respondentes eram em sua maioria CEOs (*Chief Executive Officer*), CIOs (*Chief Informaton Officer*) e Heads da área de inovação, a consultoria

empresarial pôde observar que, em sua maioria, grandes instituições financeiras estão inclinadas a adotar algum tipo de postura colaborativa com as *Fintechs*, conforme se extrai da Figura 2.

Figura 2. Como você está lidando atualmente com as empresas *Fintech*?



Fonte: Adaptado de PWC (2016).

Conforme se retira da Figura 2, 32% das empresas respondentes estão engajadas em ter participação societária em alguma *Fintech*, contra um percentual de 25% das instituições que não mantém nenhum tipo de negócio com empresas dessa natureza. Enquanto 20% das empresas respondentes adquiriu ou lançou sua própria *Fintech*, 22% mantém relações de compra e venda com esses *players*. A partir desses dados, nota-se que a cooperação tem sido a estratégia de mercado adotada pela maioria das instituições financeiras.

### 2.3 Conversão de Conhecimento e Capacidade de Rede

O conhecimento e informação são ativos estratégicos para as empresas e fazem com que surja uma linha de pesquisa voltada para o estudo do gerenciamento, compartilhamento e conversão do conhecimento em competências inovadoras, capazes de transformar produtos, serviços e modelos de negócios. O conhecimento tornou-se fator explicativo para a diferença no desempenho individual das organizações (TEECE, 1998; NELSON; WINTER, 1982).

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

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, bem como o processamento de informações do ambiente externo para o interno, configuram-se como forças motrizes para a inovação. Seus estudos abordam a criação interna de novos conhecimentos por meio de uma intensiva conexão entre os membros de uma mesma empresa e que, a posteriori, são compartilhados, redefinindo soluções e recriando o ecossistema em que a organização está inserida.

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

Teece, Pisano e Shuen (1997) e Zott, Amit e Massa (2011) reforçam que a propriedade intelectual não é suficiente para suportar uma vantagem competitiva. As empresas precisam desenvolver capacidades dinâmicas, sendo estas, as práticas de renovar as habilidades internas e externas da organização, recursos e competências funcionais para alcançar uniformidade com o ambiente de mudança e que a capacidade de atuar em rede pode estar positivamente relacionada com a capacidade de converter conhecimento em novos produtos e serviços. Para além da análise do desempenho em nível individual, a capacidade de produzir conhecimento em rede também ganhou espaço nas pesquisas sobre o assunto (DYER; NEBEOKA, 2000).

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

No campo da inovação, o estudo acerca da constituição das redes é bastante relevante para a compreensão das dinâmicas de geração e difusão do conhecimento. Diversos estudos deste campo colocam as redes de inovação como variável de alto impacto, quiçá determinante para o fomento da inovação entre as organizações que as compõem (BRESCHI; MARLEBA, 2005). De acordo com Câmara et al. (2018), a capacidade de redes possibilita o alcance de ganhos competitivos, vez que a interdependência entre os membros da rede os tornam mais competitivos e mais dependentes da parceria. Neste contexto, a capacidade que as *Fintechs* têm de se organizarem de forma colaborativa e coordenada, bem como o conhecimento que essas empresas tem do mercado, impacta diretamente na velocidade com que novos modelos de negócio são criados, alterando o mercado de serviços financeiro de forma estrutural. Diversos pesquisadores chegaram à conclusão de que em ambientes complexos e turbulentos, as organizações podem impulsionar seu desempenho através de alianças estratégicas.

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo se caracteriza como de abordagem qualitativa e caráter exploratório descritivo, uma vez que buscou compreender as dinâmicas de competição e colaboração entre *Fintechs* e instituições incumbentes. Para tanto, primou-se pela triangulação de dados de diferentes fontes, resultando na organização dos seus resultados em display, o que possibilitou a verificação de padrões e relações de causalidade entre as variáveis e permitiu a construção de uma análise qualitativa robusta do fenômeno estudado (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014). O principal objetivo na triangulação dos dados verificados neste trabalho foi compreender se *Fintechs* e Incumbentes assumiam uma postura mais competitiva ou colaborativa.

Devido às medidas de distanciamento social para contenção e combate à pandemia de COVID-19, as entrevistas, definidas por conveniência, foram realizadas de forma virtual, através da plataforma de vídeo conferência Zoom e conduzidas com o objetivo de identificar o grau de intensidade e frequência das práticas da empresa em relação aos atributos referentes a cada variável estudada. Foram entrevistados profissionais do mercado financeiro, com posições executivas em ambos os tipos de instituições (tradicionais e *Fintechs*), cuja suas idades variavam entre 21 e 49 anos e o tempo médio de experiência no mercado financeiro era de, aproximadamente, 11 anos; tendo, o mais experiente 29 anos de mercado e o menos experiente cerca de 18 meses de vivência no setor. A coleta de evidências empíricas também se deu através

de websites e relatórios executivos e financeiros, com a finalidade de compreender como as mesmas se comunicavam com os clientes e prospectos.

### 3.1 Quadro analítico

Para a organização e a codificação do *corpus* coletado, o método utilizado foi o de organização em Display de dados, como proposto por Miles, Huberman e Saldaña (2014). O Display consiste na apresentação visual da informação de forma sistematizada, trazendo robustez à análise qualitativa do campo e permitindo ao pesquisador alcançar conclusões de forma mais clara (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014). Para a construção do Display foram utilizados os constructos relacionados à capacidade de conversão de conhecimento, capacidade de rede, competição e cooperação. O Quadro 1 apresenta o display de dados que serviu como ferramenta e base para análise dos resultados.

Quadro 1. Display de dados

| Constructo                                | Variáveis                  | Atributos  | Escala                             |
|---|----------------------------|--|------------------------------------|
| Capacidade de Conversão de Conhecimento   | Capacidade de Visão        | (1) Identifica aplicações de mercado para conhecimento/ tecnologia da empresa; (2) Identifica diferentes grupos de clientes que possam ter interesse em seus produtos e/ou serviços  | (1) Baixo<br>(2) Médio<br>(3) Alto |
|   | Capacidade de Design       | (1) Projeta protótipos alternativos para os produtos e/ou serviços de sua empresa; (2) Analisa várias combinações de atributos para seus produtos e/ou serviços  | (1) Baixo<br>(2) Médio<br>(3) Alto |
|   | Capacidade de Integração   | (1) Assimila conhecimento de seus fornecedores e parceiros em seus novos produtos e/ou serviços; (2) Aplica diferentes habilidades de sua empresa no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços   | (1) Baixo<br>(2) Médio<br>(3) Alto |
| Capacidade de Rede                        | Coordenação                | 1) Informa-se sobre as metas, potenciais e estratégias dos parceiros; (2) Julga com antecedência quais possíveis parceiros conversar sobre como construir relacionamentos; (3) Discute com os parceiros como podem se apoiar mutuamente no sucesso das empresas                | (1) Baixo<br>(2) Médio<br>(3) Alto |
|   | Habilidades Relacionais    | (1) Tem a capacidade de construir bons relacionamentos com parceiros de negócios; (2) Podem se colocar na posição dos parceiros; (3) Lidam de forma flexível com os parceiros; (4) Resolvem problemas construtivamente com os parceiros  | (1) Baixo<br>(2) Médio<br>(3) Alto |
|   | Conhecimento dos parceiros | (1) Conhece o mercado dos parceiros; (2) Conhecem produtos, procedimentos e serviços dos parceiros; (3) Conhecem os potenciais estratégicos dos concorrentes;  | (1) Baixo<br>(2) Médio<br>(3) Alto |
|   | Comunicação interna        | (1) Os funcionários da organização desenvolvem contatos informais entre si; (2) A comunicação é frequente entre projetos e áreas temáticas (3) A informação é frequentemente trocada espontaneamente   | (1) Baixo<br>(2) Médio<br>(3) Alto |
| Competição <i>Fintechs</i> vs Incumbentes | Conduta competitiva        | (1) A competição entre incumbentes e <i>Fintechs</i> é acirrada; (2) Existência de conflito de interesses entre as instituições; (3) Existe rivalidade; (4) Funcionários são utilizados para avaliar o concorrente   | (1) Baixo<br>(2) Médio<br>(3) Alto |
|   | Produtos e Serviços        | (1) Concorrência acerca do melhor atendimento; (2) Existe concorrência de preços; (3) Existe concorrência acerca das características dos serviços; (4) Empresas copiam procedimentos dos concorrentes  | (1) Baixo<br>(2) Médio<br>(3) Alto |
|   | Dinâmica Mercadológica     | (1) A concorrência contribui para a sobrevivência das empresas; (2) Incumbentes influenciam o fechamento de <i>Fintechs</i> (ou vice-versa); (3) <i>Fintechs</i> tomam clientes dos incumbentes; (4) A concorrência pela liderança de mercado ( <i>market share</i> ) é comum. | (1) Baixo<br>(2) Médio<br>(3) Alto |

|   |                            |   |                                    |
|---|----------------------------|---|------------------------------------|
| Cooperação <i>Fintechs</i> vs Incumbentes | Compartilhamento           | (1) Existe troca de experiência entre as instituições; (2) Realização de atividades conjuntas; (3) Compartilhamento de conhecimentos;   | (1) Baixo<br>(2) Médio<br>(3) Alto |
|   | Intercâmbios e informações | (1) Troca de informações sobre clientes; (2) Trocam de informações sobre a condução dos negócios; (3) Troca de informações sobre tendências de mercado; (4) Compartilham o surgimento de novos produtos/ serviços; (5) Existe comunicação entre incumbentes e <i>Fintechs</i> ; | (1) Baixo<br>(2) Médio<br>(3) Alto |
|   | Conduta colaborativa       | (1) Desenvolvem ações de colaboração  | (1) Baixo<br>(2) Médio<br>(3) Alto |

Fonte: Elaborado pelos autores.

O escopo de análise das evidências empíricas coletadas no campo foi delimitado pelos atributos referentes a cada variável que forma os constructos. Após a coleta, os dados foram organizados e categorizados de acordo com os atributos a que faziam referência. Os atributos de cada variável foram analisados na dimensão de cada empresa e foram classificados em alto, médio e baixo, de acordo com a observação do campo e as demais evidências empíricas coletadas. A classificação dos constructos obedece à seguinte estrutura: (1) Baixa: quando não se observa a maior parte dos atributos de cada variável ou a prática não é frequente na empresa; (2) Média: quando a maior parte dos atributos é observada durante a pesquisa e a prática é presente na operação; (3) Alta: para os casos em que se observa a presença dos atributos descritos e os mesmos aparecem com frequência no discurso e nas práticas.

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

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, como caracterização dos dados das empresas analisadas, foram identificadas 17 empresas, sendo 3 caracterizadas como bancos incumbentes (Itaú, Bradesco e Santander) e as demais como *Fintechs*. Não houve dificuldade ao acesso das informações dos bancos incumbentes, principalmente no que diz respeito à desempenho organizacional, uma vez que tais informações são divulgadas através de relatórios financeiros trimestrais, porém, em relação às *Fintechs*, as informações são escassas. Ademais, há diferença com relação ao tempo de existência das instituições. Enquanto Itaú, Bradesco e Santander possuem operações estabelecidas há longos períodos (96, 78 e 38 anos, respectivamente), as *Fintechs* operam em média há 12 anos.

##### 4.1 Interação entre *Fintechs* e Provedores Tradicionais de Serviços Financeiros

Após a coleta das evidências empíricas, cada constructo recebeu uma nota, baseada na frequência e intensidade em que seus atributos foram observados. Devido às dificuldades já listadas, os esforços de análise qualitativa relacionada aos resultados quantificáveis concentraram-se nos incumbentes Itaú, Bradesco e Santander e nas *Fintechs* XP e BS2. Assim, para a análise do ecossistema financeiro e compreensão sobre a forma pela qual se dá a interação das *Fintechs* e provedores tradicionais de serviços financeiros, utilizou-se o somatório das médias das notas atribuídas individualmente por empresa para cada variável referente ao constructo. Os resultados evidenciaram: alta Capacidade de Conversão de Conhecimento, alta

Competição *Fintechs vs Incumbentes*, média Cooperação *Fintechs vs Incumbentes*, e, alta Capacidade de Rede.

Através das evidências empíricas ficou explícita a intensa interação entre os dois tipos de instituições, seja através da colaboração ou competição. De fato, nenhuma instituição está alheia às práticas de seus concorrentes e parceiros de nicho. Entre os entrevistados, 80% afirmaram que a instituição em que trabalham possui informação sobre estratégia e metas de concorrentes e de parceiros de nicho, mas que o acesso à tais dados é feito de maneira informal, principalmente através do relacionamento entre colaboradores. Verificou-se que os arranjos entre as empresas do setor são dos mais variados tipos: coligação entre incumbentes para participação em *Fintech*; coligação entre Bancos e *Fintechs*; as *spin-offs* digitais incubadas em instituições tradicionais, além das iniciativas de colaboração entre empresas e fornecedores.

As alianças estratégicas entre as empresas do setor também estão presentes no discurso dos entrevistados. Segundo o relato do colaborador do Bradesco: “Existem parcerias para que os grandes bancos consigam competir de forma adequada.” A alta pontuação das variáveis do constructo Capacidade de Rede revela uma habilidade das organizações em difundir conhecimento e apresentar uma atividade efervescente de inovação. Esse movimento se torna essencial sabendo-se que as empresas são heterogêneas em termos de suas estratégias, rotinas e capacidades tangíveis (equipamentos, tecnologias) e intangíveis (mercados específicos, conhecimento humano, técnicas de tomada de decisão), complementando as fortalezas, potenciais e fraquezas (NELSON; WINTER, 1982).

Restou evidenciado que, embora exista uma percepção de que as instituições têm uma relevante capacidade de construir redes, este ainda é um mercado cuja postura dominante é a de competir.

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

Observam-se muitas iniciativas de colaboração e *joint ventures* entre incumbentes e as empresas financeiras de base tecnológica. O Bradesco, um dos bancos brasileiros mais tradicionais, com 78 anos de existência, foi o primeiro a ter uma *spin-off* de serviços digitais, o banco Next. O banco Itaú, maior banco privado do Brasil, também mostrou predisposição em empreender iniciativas conjuntamente com empresas inovadoras do setor financeiro. Em 2017, o banco adquiriu 49,9% do capital social da XP Investimentos, plataforma aberta de distribuição de investimentos e um concorrente direto dos serviços voltados para o público alta renda do banco.

Para a maioria dos colaboradores das instituições tradicionais, as *Fintechs* não são uma ameaça a ser combatida, mas um catalisador para inovação e uma oportunidade de colaboração para alavancagem dos negócios.

Contudo, constatou-se que a competição é acirrada neste mercado, a despeito da intensa concentração bancária. Mesmo com as iniciativas de inovação aberta e *collab* que os bancos tradicionais estimulam, ainda é um mercado de cooperação mediana, conforme se observa dos resultados obtidos, a saber: alta Capacidade de Conversão de Conhecimento, média Competição *Fintechs vs Incumbentes*, média Cooperação *Fintechs vs Incumbentes* (menor nota), e, alta Capacidade de Rede.

Enquanto entrevistados dos bancos tradicionais entendem que há certa preocupação por parte das instituições, mas que também há uma inclinação a parcerias, respondentes das *Fintechs* percebem um mercado muito hostil, com baixo nível de interação e diálogo entre as instituições, conforme se retira do relato de um entrevistado colaborador da XP: “A competição é acirrada entre bancos tradicionais e *Fintechs*. Bancos estão crescendo aquisições para tirar competidores do mercado e não adotam regimes de *joint ventures*.” Detém-se, de maneira geral,

uma propensão maior por parte dos incumbentes em trabalhar em uma dinâmica de coopetição com as *Fintechs*. Não se percebe uma defesa do *status quo* por parte das instituições tradicionais e todos os incumbentes se autodeclararam inovadores e digitalizados. Além disso, os incumbentes parecem mais dispostos a trabalhar em rede, seja com outros bancos ou com novos entrantes de base tecnológica, buscando agregar novos modelos de negócios à linha de negócio principal.

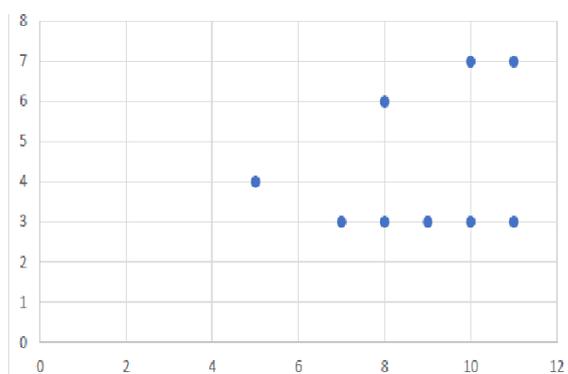
#### 4.3 Relação das Capacidade de Rede e Conversão de Conhecimento na propensão a colaborar e competir

No que pertine à distribuição das capacidades de rede em relação aos seus diferentes componentes e como se distribuem em relação às *Fintechs*, há uma predominância de valores medianos e altos, porém, os níveis mais baixos se encontram no componente de coordenação das *Fintechs*. Ao que parece as *Fintechs* se relacionam bem em rede, mas não se coordenam, assumindo estratégias comuns e combinadas, o que pode deixá-las em desvantagem ao competirem com as grandes e tradicionais instituições financeiras brasileiras

Quanto às capacidades de conversão do conhecimento das *Fintechs*, estas também se estabelecem predominantemente em níveis médios e altos. Contudo, as capacidades de visão e integração são as mais vulneráveis, o que se leva ao entendimento de que as *Fintechs* tem uma desvantagem competitiva ante as instituições mais tradicionais. Retira-se ainda dos resultados que os níveis mais baixos foram encontrados nos componentes de colaboração e poucos valores que expressam nível de competição baixa foram encontrados nos componentes da competição, demonstrando que as *Fintechs* competem mais do que colaboram.

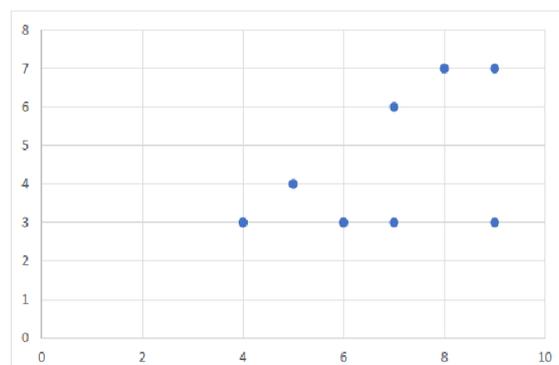
Quando se relacionam as capacidades de rede e de conversão totais das *Fintechs* com os níveis totais de competição e colaboração, nota-se que estas não são altamente correlacionadas. Tem-se que as capacidades de rede e de conversão de conhecimento se relacionam com a competição em níveis altos, enquanto a capacidade de rede e de conversão de conhecimento não possuem um padrão tão claro quando se trata da cooperação. Em tese deveria ser o inverso para o caso da capacidade de rede, já que se espera que maiores níveis de capacidades de rede se relacionem com maior colaboração, o que talvez seja explicado pelos componentes que se estabeleceram em níveis baixos para algumas incumbentes estudadas.

Figura 3. Capacidade de Rede x Cooperação - *Fintechs*

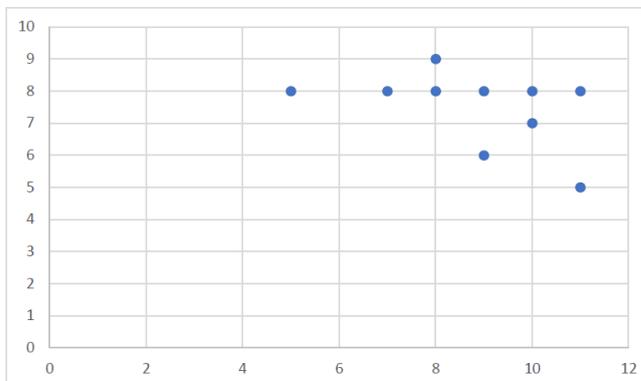


Fonte: Elaborado pelos autores

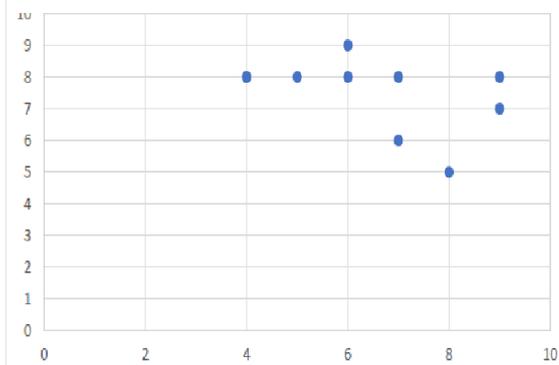
Figura 4. Capacidade de Conversão x Cooperação - *Fintechs*



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 5. Capacidade de Rede x Competição - *Fintechs*

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 6. Capacidade de Conversão x Competição - *Fintechs*

Fonte: Elaborado pelos autores

Depreende-se das evidências empíricas e consequentemente das notas atribuídas, que o mercado de serviços financeiros é um ambiente altamente competitivo, corroborando o que se levantou na literatura (LEE; SHIN, 2017; ROMANOVA; KUDINSKA, 2017). Apesar disto, a cooperação foi classificada como média neste mercado, indicando uma postura propensa a cooperar, onde práticas e informações são compartilhadas e empreendimentos em parceria são desenvolvidos, mas sem perder a vocação competitiva inerente às empresas do setor.

Comparativamente, bancos são mais predispostos a cooperar e menos predispostos a competir do que as *Fintechs*. A classificação dos constructos das empresas classificadas como *Fintechs* evidencia essa constatação a partir do Display que foi gerado: média Capacidade de Conversão de Conhecimento, alta Competição *Fintechs* vs Incumbentes, média Cooperação *Fintechs* vs Incumbentes (menor nota), e, média Capacidade de Rede.

A capacidade de conversão de conhecimento foi classificada como média, aproximando-se da faixa superior (Alta), indicando que as empresas deste setor têm forte habilidade para inovar a oferta de produtos e serviços, transformando conhecimento e informação gerada em soluções para os clientes. O nível de conhecimento dos produtos de parceiros e concorrentes é alto tanto para colaboradores de bancos tradicionais, quanto para os colaboradores das *Fintechs*.

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

A capacidade de rede neste mercado foi classificada como média, se aproximando muito da faixa superior (Alto), o que mostra uma vocação para interações frequentes e intensas entre empresas, fornecedores, parceiros de nicho e concorrentes. Os dados também evidenciaram uma intensa participação dos fornecedores no desenvolvimento de soluções, principalmente nas entrevistas em que o respondente identificou empresas de tecnologia como parceiros chaves. Informações sobre metas e estratégias são obtidas de maneira informal, não havendo mecanismos explícitos para a troca de informação, o que leva ao entendimento de que as *Fintechs* estão lutando a guerra sozinhas, sem unir esforços para o desenvolvimento das suas linhas de negócio.

Através da atribuição de notas para os constructos aventados para as *Fintechs* e com a triangulação das evidências empíricas, foi possível observar que as *Fintechs* estão mais

dispostas a competir com as instituições já estabelecidas do que cooperar. Não se observa também propensão a criar parcerias com outras *Fintechs* para apoio mútuo e desenvolvimento dos negócios de cada empresa. Mostram pouca proximidade com os bancos tradicionais, tendo uma estrutura mais verticalizada e pouca disposição em se relacionarem com os demais players. A capacidade de conversão de conhecimento das novas entrantes também se mostrou abaixo da média do mercado. Parte dos entrevistados não têm clareza de quem são os clientes e quais são os nichos atendidos pela empresa, além de não terem definidas as personas e as soluções aderentes a cada necessidade. Isso aponta uma lacuna com relação à customização de produtos e soluções.

Em síntese, o Quadro 2 apresenta uma comparação quanto à classificação dos constructos:

Quadro 2. Quadro Comparativo da Classificação dos Constructos

| Constructo                                | Ecossistema | Tradicionais | Fintechs |
|---|-------------|--------------|----------|
| Capacidade de conversão de conhecimento   | Alto        | Alto         | Médio    |
| Competição <i>Fintechs vs Incumbentes</i> | Alto        | Médio        | Alto     |
| Cooperação <i>Fintechs vs Incumbentes</i> | Médio       | Médio        | Médio    |
| Capacidade de Rede                        | Médio       | Alto         | Médio    |

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5. CONCLUSÃO

Neste trabalho buscou-se compreender a dinâmica de cooperação e colaboração entre *Fintechs* e provedores tradicionais de serviços financeiros a fim de revelar de que modo as empresas interagem com parceiros e concorrentes. Diante do impacto causado ao mercado financeiro pela digitalização das transações e pelo deslocamento de foco do produto para o cliente, aprofundar o entendimento sobre a nova dinâmica e quais estratégias são adotadas pelas instituições já estabelecidas é crucial para a sustentabilidade das mesmas e para a sobrevivência das entrantes.

Ao trazer luz sobre o modo como instituições financeiras tradicionais, com décadas de existência, os resultados obtidos mostram um panorama de como tais organizações estão reagindo à emergência das novas empresas do setor financeiro, além de apresentar como os constructos de capacidade de conversão de conhecimento e rede moldam o relacionamento intra e interorganizacional.

As *Fintechs* foram apresentadas como *startups* do negócio financeiro que surgem como uma inovação tecnológica que se sobressai no mercado, devido aos juros mais baixos e isenção de taxas para seus consumidores (BEAL PARTYKA; LANA; BAHIA GAMA, 2020), decorrentes da ausência de regulamentação no mercado, além de se apresentarem sob o manto inovativo e se caracterizarem por possuírem maior flexibilidade e menos burocracias. Além disso, oferecem mais agilidade na liberação, análise de crédito e recepção de documentos, em contrapartida aos serviços ofertados pelas empresas tradicionais.

A partir dos resultados obtidos com a pesquisa realizada foi possível verificar que os provedores financeiros tradicionais têm adotado como estratégia a colaboração com as *Fintechs* para competição no mercado financeiro, destacando-se como principais dinâmicas adotadas a aquisição de *Fintechs*, o lançamento de suas próprias subsidiárias, a criação de fundos de riscos para financiar serviços “*Fintechs*”, a reformulação de marca adquirida de serviços dessas empresas, estabelecimentos de programas de *startups Fintechs*, compra e venda de produtos e

serviços para *Fintechs* e a criação de parcerias com essas empresas; além do que restou verificado que a colaboração tem sido o melhor caminho encontrado pelos provedores tradicionais de serviços financeiros para competir com essas empresas no mercado financeiro, conforme acentuou Iman (2019)

Uma vez que o estudo foi baseado na triangulação de dados, o fato de não ter sido possível a realização de visitas técnicas para um estudo etnográfico e para a coleta de evidências empíricas mais profundas configura-se como uma limitação da presente pesquisa. Importa ressaltar que apesar dos esforços de quantificação e classificação dos constructos, este trabalho tem carácter qualitativo, o que pode abrir espaço para indagações sobre a validade científica das inferências aqui elencadas. Certos que dados qualitativos e quantitativos podem ser trabalhados de maneira complementar, pesquisas futuras poderiam concentrar esforços em técnicas de análise estatística para aprofundar o entendimento sobre o fenômeno apresentado.

## REFERÊNCIAS

- AXELROD, R. **A Evolução da Cooperação**. [S.l.]: Leopardo, 2010.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99 – 120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.; **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. [S.l.]: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BATISTA, P. C.; LÔBO, R. J. S.; CAMPUS, R.; FERNANDO, L.; LOPES JÚNIOR, E. P. Relações governo-universidade-empresa para a inovação tecnológica. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 7-21, 2013.
- BEAL PARTYKA, R., LANA, J., BAHIA GAMA, M. A. Um Olho no Peixe e Outro no Gato: Como as Fintechs Disputam Espaço com os Bancos em Época de Juros Baixos. **Administração: Ensino E Pesquisa**, 21(1), 146-180. 2020. <https://doi.org/10.13058/raep.2020.v21n1.1401>
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition in Business Network: to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.
- CÂMARA, S. F. et al. The Management of Innovation Networks: Possibilities of Collaboration in Light of Game Theory. **Business and Management Studies**, v. 4, n. 2, jun. 2018.
- DEUTSCHE BANK. **Fintech: The digital (r)evolution in the financial sector**. [S.l.]: Deutsche Bank Research, 2014.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017**. Disponível em: <http://www.ciab.org.br/download/researches/research-2017.pdf> Acesso em: fev. 2021.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FINTECHLAB. **Radar FintechLab Agosto 2020**. Disponível em <https://fintechlab.com.br/index.php/2020/08/25/edicao-2020-do-radar-fintechlab-detecta-270-novas-fintechs-em-um-ano/>. Acesso em: 04 março 2022.
- GALINDO, A. G.; CÂMARA, S. F.; LOPES JÚNIOR, E. P. Identificação dos desafios do arranjo produtivo local de tecnologia da informação de Fortaleza-CE. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 57, p. 265-283, 2011.
- GOES, D. A logística reversa como um diferencial competitivo. *In: FÓRUM REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO*, 3., 2016. Salvador. **Anais...** Salvador: Faculdade Sete de Setembro, 2016.
- GOMBER, P.; KOCH, J.-A.; SIERING, M. Digital finance and fintech: current research and future research directions. **Journal of Business Economics**, v. 87, p. 537–580, 2017.

- GOMBER, P.; KAUFFMAN, R. J.; PARKER, C.; WEBER, B., W. On the *Fintech* Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services, **Journal of Management Information Systems**, v. 35, n.1, p. 220-265, 2018.
- HADDAD, C.; HORNUF, L. The emergence of the global *fintech* market: economic and technological determinants. **Small Business Economics**, v.53, p.81-105, 2018.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K.: **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. São Paulo: Campus, 1995.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. [S.l.]: Cengage Learning, 2011.
- HODER, F. *et al.* **A revolução Fintech: como as inovações digitais estão impulsionando o financiamento às MPME na América Latina e caribe**. 2016. Disponível em: <https://silo.tips/download/a-revoluao-fintech-como-as-inovacoes-digitais-estao-impulsionando-o-financiamento>. Acesso em: 20 ago. 2020.
- IMAN, N. Traditional banks against fintech startups: a field investigation of a regional bank in Indonesia. **Banks and Bank Systems**, 14(3), 20-33.2019
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sistemas de Contas Nacionais**. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9052-sistema-de-contas-nacionais-brasil.html?=&t=downloads>. Acesso em: 21 set. 2020.
- JOIA, L.A.; CORDEIRO, J.P.V. Unlocking the Potential of Fintechs for Financial Inclusion: A Delphi-Based Approach. **Sustainability**. 13, 11675, 2021.
- KELM, M. S. et al. A inovação como estratégia competitiva das organizações: um ensaio teórico. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 274-285, 2015.
- KIRSCHBAUM, C.; SAKAMOTO, C.; VASCONCELOS, F. C. Conflito e improvisação por Design: a metáfora do Repente. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 68, p. 815-834, 2014.
- KRUGMAN, P. Aumento dos retornos e geografia econômica. **Journal of Political Economy**, v. 99, p. 483-99, 2010.
- LEE, I.; SHIN, Y. J. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. **Business Horizons**, v. 61, n. 1, p. 36-46, 2018.
- LI, Y.; SPIGT, R.; SWINKELS, L. The impact of *Fintech* start-ups on incumbent retail banks' share prices. **Financial Innovation**, v. 3, n. 1, 2017.
- LIU, J.; KAUFFMAN, R. J; MA, D. Competition, cooperation and regulation: Understanding the evolution of the mobile payments technology ecosystem. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 14, n. 5, p. 372-391, 2015.
- LIU, S. T. Measuring and categorizing technical efficiency and productivity change of commercial banks in Taiwan. **Expert Systems with Applications**, v. 37, p. 2783-2789, 2010.
- MCADAM, R.; STEVENSON, P.; ARMSTRONG, G. Innovative change management in SMEs: beyond continuous improvement. **Logistics Information Management**, v. 13, n. 3, p. 138-149, 2000.
- MARCOVITCH, J. Tecnologia e Competitividade. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26 n.2, p.12-21, abr./jun. 1991.
- MARSHALL, A. **Princípios de economia: tratado introdutório**. São Paulo: Abril Cultural, 1920.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook**. [S.l.]: Ed. Sage, 2014.
- NELSON, R.; WINTER, S. An evolutionary theory of economic change. [S.l.]: **Belknap Press**, Cambridge, 1982.
- NEENU, J.; HEMALATHA, N. A Survey on the Implementation of Fintech in Different Industries. **Int. J. Latest Trends Eng. Technol.** 2016, 1, 461-465.
- OLIVEIRA, O. V. **Seminário Contábil**. Rio de Janeiro. v. 14, n. 53, p. 45 - 52, jan/abr. 2012.

- PHILIPPON, T. *The Fintech Opportunity*. National Bureau of Economic Research. Massachusetts: Cambridge, 2016.
- PORTER, M. E. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985.
- \_\_\_\_\_. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic management journal**, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Blurred Lines: How Fintech is shaping Financial Services**. [S.l.]: *Fintech Global Report*, 2016.
- PWC. **Disrupção e oportunidade**. 10 Minutos. 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/10minutes/assets/2016/pwc-10min-ceo-banco-mercado-capitais.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2021.
- ROMÃNOVA, I.; KUDINSKA, M. Banking and Fintech: a challenge or opportunity? **Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis**, v. 98, p. 21-35, 2017.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. TEECE, D. **The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction**. Laxenburg: IIASA Working Paper, 1998. p.193-214.
- WONGLIMPIYARAT, J. *Fintech banking industry: a systemic approach*, **Foresight**, v. 19, n. 6, p. 590-603, 2017.