

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Isaque Guilhermando Köche**

**A INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO EM FINTECHS DO RIO  
GRANDE DO SUL**

**Santa Maria, RS  
2019**



**Isaque Guilhermando Köche**

**A INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO EM FINTECHS DO RIO GRANDE DO  
SUL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Administração**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Debora Bobsin**

**Santa Maria, RS  
2019**

Köche, Isaque Guilhermando  
A INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO EM FINTECHS DO RIO  
GRANDE DO SUL / Isaque Guilhermando Köche.- 2019.  
153 p.; 30 cm

Orientador: Debora Bobsin  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, RS, 2019

1. Fintech 2. Modelo de Negócio 3. Estratégia de  
inovação do modelo de negócio 4. Inovação 5. Componentes do  
modelo de negócio I. Bobsin, Debora II. Título.

**Isaque Guilhermando Köche**

**UM ESTUDO SOBRE A INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO  
DAS FINTECHS**

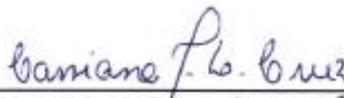
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico do programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração**.

**Aprovada em 29 de maio de 2019:**



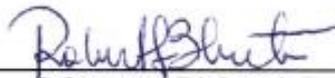
---

**Debora Bobsin, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)



---

**Cassiana Maris Lima Cruz, Dra. (UPF)**



---

**Roberto Schoproni Bichueti, Dr. (UFSM)**

**Santa Maria, RS**  
**2019**



## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Senhor, por me permitir entender o sentido da vida e por ter colocado em minha vida pessoas extraordinárias que são parte desse sentido.

Aos meus familiares e amigos, que são presentes de Deus. Em especial, à minha esposa, Andressa, por ter sido parceira de todas as formas nessa etapa. Por dividir os fardos e compartilhar as alegrias. Você é incrível.

Aos meus pais, pelo exemplo, incentivo e auxílio em toda jornada acadêmica. Ao meu querido Brother, que além de irmão, se tornou um amigo para todas as horas.

À professora Debora, que além de todo conhecimento compartilhado e orientações, é um exemplo de profissional a seguir.

Aos participantes da pesquisa, Fintechs, gestores, participantes do ecossistema e clientes, que disponibilizaram de seu precioso tempo para colaborar com esse trabalho.

Aos colegas de mestrado pelo conhecimento dividido e bons momentos de descontração.

À UFSM pelo ensino público de qualidade e gratuito. Principalmente professores, colegas e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFSM).

Aos membros da Banca, Cassiana e Roberto, por desde a qualificação, disponibilizarem seu tempo e trazerem preciosas sugestões, enriquecendo assim o trabalho.



## RESUMO

### A INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO EM FINTECHS DO RIO GRANDE DO SUL

AUTOR: Isaque Guilhermando Köche  
ORIENTADORA: Dr<sup>a</sup> Debora Bobsin

As Fintech são organizações do tipo *startups* que fornecem serviços financeiros inovadores habilitados pelas tecnologias da Informação (Zavolokina et al., 2016). Esses novos negócios têm atraído bilhões em investimentos ao redor do mundo e levado o universo das Fintechs a crescer exponencialmente. Nesse sentido, a presente pesquisa procurou investigar o modelo e as estratégias de inovação do modelo de negócio das Fintechs do Rio Grande do Sul, assim como, as estratégias de inovação encontradas no trabalho de Caria (2017) - monetização de dados, foco centrado no cliente e ecossistema. Para atingir tais objetivos, adotou-se uma abordagem qualitativa através de entrevistas semi-estruturadas com gestores, clientes e participantes do ecossistema de quatro Fintechs do Rio Grande do Sul. O instrumento de coleta foi construído com base em diversos autores, sendo os principais: Osterwalder e Pigneur (2010) e Caria (2017). Os principais resultados encontrados demonstram os elementos do framework do modelo de negócio de cada organização. Além disso, foi possível verificar através da análise das entrevistas e dos documentos que há quatro novas estratégias de inovação do modelo de negócio das Fintechs estudadas no presente trabalho. As estratégias que emergiram são: democratização dos serviços financeiros, transparência, foco em segmentos sub-atendidos e plataformas intuitivas. Como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se a elaboração de estudos sobre as estratégias de inovação do modelo negócio encontradas no trabalho. Além disso, pode-se aumentar o número de organizações estudadas e replicar este estudo em Fintechs de outros estados brasileiros, com abordagens metodológicas distintas.

**Palavras-Chave:** Fintech. Modelo de Negócio. Estratégia de inovação do modelo de negócio. Inovação. Componentes do modelo de negócio.



## ABSTRACT

### THE BUSSINES MODEL INNOVATION IN FINTECHS OF RIO GRANDE DO SUL

AUTHOR: Isaque Guilhermando Köche

ADVISOR: Dr<sup>a</sup> Debora Bobsin

Fintech are Startups-type organizations that provide innovative financial services enabled by Information Technology (Zavolokina et al., 2016). These new businesses have attracted billions in investment around the world and led the Fintechs universe to grow exponentially. In this sense, the present research sought to investigate the model and innovation strategies of the Fintechs business model in Rio Grande do Sul, as well as the innovation strategies found in the study of Caria (2017) - data monetization, customer-centric focus and ecosystem. To achieve these objectives, a qualitative approach was adopted through semi-structured interviews with managers, clients and participants of the ecosystem of the four Fintechs of Rio Grande do Sul. The collection instrument was constructed based on several authors, the main ones being Osterwalder and Pigneur (2010) and Caria (2017). The main results show the elements of each organization's business model framework. In addition, it was possible to verify through the analysis of interviews and documents that there are four innovative strategies of the Fintechs business model studied in the present work. The strategies that have emerged are: democratization of financial services, transparency, focus on underserved segments and intuitive platforms. As a suggestion of future research, it is suggested the elaboration of studies on the innovation strategies of the business model found in the work. In addition, can increase the number of organizations studied and replicate this study in Fintechs from other Brazilian states, with different methodological approaches.

**Key words:** Fintech. Business Model. Business model innovation strategies. Innovation. Business model components.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Definições sobre Fintech .....	30
Quadro 2– Definições sobre modelo de Negócio .....	42
Quadro 3 – Resumo da metodologia .....	57
Quadro 4 – Resumo dos respondentes Fintech 1 .....	66
Quadro 5 – Resumo dos respondentes Fintech 2 .....	66
Quadro 6 – Resumo dos respondentes Fintech 3 .....	66
Quadro 7 – Resumo dos respondentes Fintech 4 .....	67
Quadro 8 – Categorias e Subcategorias do desenho da pesquisa .....	68
Quadro 9 – Síntese Segmento de cliente .....	106
Quadro 10 – Síntese da proposição de valor .....	107
Quadro 11 – Síntese canais .....	108
Quadro 12 – Síntese de relacionamento com cliente .....	109
Quadro 13 – Síntese fonte de receita .....	110
Quadro 14 – Síntese dos recursos chave .....	111
Quadro 15 – Síntese das atividades chave .....	112
Quadro 16 – Síntese das parcerias chave .....	113
Quadro 17 – Síntese estrutura de custo .....	114
Quadro 18 – Síntese ecossistema .....	116
Quadro 19 – Síntese monetização de dados .....	117
Quadro 20 – Síntese foco centrado no cliente .....	117
Quadro 21 – Síntese inovação no modelo de negócio .....	119



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fase dos estudos sobre Modelo de Negócio .....	39
Figura 2 - Modelo RCOV .....	45
Figura 3 – Elementos do Modelo de Negócio segundo Johnson, Christensen e Kagermann ..	46
Figura 4 - Componentes do Modelo de Negócio por Hedman e Kalling .....	47
Figura 5 - Modelo de Negócio Integrado .....	48
Figura 6 - Business Model Generation Canvas .....	49
Figura 7 - Desenho geral da pesquisa .....	62
Figura 8 – Estratégia democratização dos serviços financeiros .....	120
Figura 9 – Impacto da estratégia democratização do serviços financeiros em componentes do modelo de negócio .....	120
Figura 10 – Estratégia transparência .....	121
Figura 11 – Impacto da estratégia transparência em componentes do modelo de negócio....	122
Figura 12 – Estratégia foco em segmentos sub-atendidos.....	123
Figura 13 – Impacto da estratégia foco em segmentos sub-atendidos em componentes do modelo de negócio .....	124
Figura 14 – Estratégia plataformas intuitivas .....	126
Figura 15 – Impacto da estratégia plataformas intuitivas em componentes do modelo de negócio .....	126
Figura 16 – Síntese do modelo de negócio das Fintechs.....	128
Figura 17 – Novas estratégias de inovação do modelo de negócio das Fintechs .....	129
Figura 18 – Estratégias presentes nas Fintechs estudadas .....	129
Figura 19 – Framework final .....	130



# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	21
1.1 OBJETIVOS .....	23
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	23
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b> .....	24
1.2 JUSTIFICATIVA .....	24
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	27
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	29
2.1 FINTECHS .....	29
<b>2.1.1 Tipos de Fintech</b> .....	35
<b>2.1.2 Ecosystema das Fintechs</b> .....	37
2.2 MODELO DE NEGÓCIO .....	38
<b>2.2.1 Frameworks e componentes do Modelo de Negócio</b> .....	44
<b>2.2.2 Inovação do Modelo de Negócio</b> .....	51
<b>2.2.3 Estratégias de Inovação no Modelo de Negócio das Fintechs</b> .....	<b>54</b>
<b>3 MÉTODO DO ESTUDO</b> .....	57
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	58
3.2 DESENHO DA PESQUISA .....	59
3.3 COLETA DE DADOS .....	62
3.4 FINTECHS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	64
3.5 ANÁLISE DE DADOS .....	67
<b>4 RESULTADOS</b> .....	70
4.1 FINTECH 1 .....	70
<b>4.1.1 Início</b> .....	70
<b>4.1.2 Estruturação</b> .....	71
<b>4.1.3 Segmento de cliente</b> .....	72
<b>4.1.4 Proposição de valor</b> .....	73
<b>4.1.5 Canais</b> .....	74
<b>4.1.6 Relacionamento com cliente</b> .....	75
<b>4.1.7 Fontes de receita</b> .....	76
<b>4.1.8 Recursos chave</b> .....	77
<b>4.1.9 Atividade chave</b> .....	77
<b>4.1.10 Parcerias chave</b> .....	78
<b>4.1.11 Estrutura de custo</b> .....	79
<b>4.1.12 Ecosystema</b> .....	80
<b>4.1.13 Monetização de dados</b> .....	80
<b>4.1.14 Foco centrado no cliente</b> .....	80
<b>4.1.15 Inovação no modelo de negócio</b> .....	81
4.2 FINTECH 2 .....	82
<b>4.2.1 Início</b> .....	82
<b>4.2.2 Estruturação</b> .....	82
<b>4.2.3 Segmentos de clientes</b> .....	83
<b>4.2.4 Proposta de valor</b> .....	83
<b>4.2.5 Canais</b> .....	84
<b>4.2.6 Relacionamento com clientes</b> .....	85
<b>4.2.7 Fonte de receita</b> .....	85
<b>4.2.8 Recursos chave</b> .....	86
<b>4.2.9 Atividade chave</b> .....	86
<b>4.2.10 Parceiros chave</b> .....	87

4.2.11 Estrutura de custos .....	87
4.2.12 Ecosistema .....	88
4.2.13 Monetização de dados .....	88
4.2.14 Foco centrado no cliente .....	88
4.2.15 Inovação no modelo de negócio .....	89
4.3 FINTECH 3 .....	89
4.3.1 Início .....	89
4.3.2 Estruturação .....	90
4.3.3 Segmento de cliente .....	90
4.3.4 Proposta de valor .....	91
4.3.5 Canais .....	92
4.3.7 Relacionamento com clientes .....	92
4.3.8 Fonte de receita .....	93
4.3.9 Recursos chave .....	93
4.3.10 Atividade chave .....	93
4.3.11 Parcerias chave .....	94
4.3.11 Estrutura de custo .....	94
4.3.12 Ecosistema .....	95
4.3.13 Monetização de dados .....	95
4.3.14 Foco centrado no cliente .....	96
4.3.15 Inovação no modelo de negócio .....	96
4.4 FINTECH 4 .....	97
4.4.1 Início .....	97
4.4.2 Estruturação .....	97
4.4.3 Segmento de clientes .....	98
4.4.4 Proposição de valor .....	99
4.4.5 Canais .....	100
4.4.6 Relacionamento com clientes .....	100
4.4.7 Fonte de receita .....	101
4.4.8 Recursos chave .....	102
4.4.9 Atividade chave .....	102
4.4.10 Parceria chave .....	103
4.4.11 Estrutura de custo .....	103
4.4.12 Ecosistema .....	104
4.4.13 Monetização de dados .....	104
4.4.14 Foco centrado no cliente .....	104
4.4.15 Inovação no modelo de negócio .....	105
<b>5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>106</b>
5.1 SEGMENTO DE CLIENTES .....	106
5.2 PROPOSIÇÃO DE VALOR .....	107
5.3 CANAIS .....	108
5.4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES .....	109
5.5 FONTES DE RECEITA .....	110
5.6 RECURSOS CHAVE .....	110
5.7 ATIVIDADES CHAVE .....	111
5.8 PARCERIAS CHAVE .....	113
5.9 ESTRUTURA DE CUSTOS .....	114
5.10 ECOSSISTEMA .....	115
5.11 MONETIZAÇÃO DE DADOS .....	116
5.12 FOCO CENTRADO NO CLIENTE .....	117

5.13 INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO.....	118
5.14 SÍNTESE DO MODELO DE NEGÓCIO DAS FINTECHS .....	128
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	131
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	135
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	143
<b>APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> .....	153



## 1 INTRODUÇÃO

As chamadas Fintechs (junção das palavras *financeira* e *technology*) são iniciativas que aliam tecnologia e serviços financeiros, abrangendo um universo de *startups* financeiras que operam em plataformas digitais e que oferecem uma nova experiência para os consumidores de serviços financeiros (FINTECHLAB, 2018).

Para a Fintechlab (2018), esses novos negócios combinam tecnologias digitais com serviços financeiros a partir de uma maneira inovadora, têm atraído bilhões em investimentos e levado o universo das Fintechs a crescer continuamente. A Fintechlab, organização que periodicamente analisa as iniciativas das Fintechs no Brasil, indicou que em abril de 2016 eram 130 Fintechs no Brasil, em fevereiro de 2017, o número passou para 247 iniciativas, em novembro de 2017 foi registrado 332 organizações, já no último relatório em agosto de 2018 foram apontadas 404 organizações denominadas Fintechs no Brasil (FINTECHLAB, 2018).

Entre as Fintechs monitoradas pelo Fintechlab, o Nubank tem chamado a atenção do público brasileiro. A *startup* de serviços financeiros iniciou suas atividades em 2013 ofertando cartões de crédito sem tarifas e anuidade, desenvolvendo todas as soluções de maneira 100% digital. Atualmente, a Fintech conta com uma base de 8 milhões de clientes, e já recebeu aportes de investidores superiores a R\$ 600 milhões (FINTECHLAB, 2018; NUBANK, 2018).

As *startups* de Fintechs já possuem uma pequena, todavia crescente, participação no mercado e na rentabilidade dos operadores financeiros históricos e, assim, estão transformando o padrão de competitividade do setor financeiro (MINTO; VOELKERLING; WULFF, 2017).

De acordo com o relatório da Consultoria Accenture, o número de investimentos em empresas denominadas Fintechs aumentou significativamente no período de um ano em todo o mundo, com US\$ 27,4 bilhões colocados em Fintech em 2017, 18% acima de 2016 (ACCENTURE, 2018). Para Zavolokina, Dolata e Schwabe (2016), os respectivos números denotam que a temática está se tornando altamente interessante no mundo das finanças e, portanto, se oferece como um setor promissor para novas ideias e estudos. Ainda, segundo Zavolokina, Dolata e Schwabe (2016), as Fintechs têm a possibilidade de empoderar os consumidores, à medida que oferecem em seus serviços transparência, menores taxas, redução ou até inexistência de intermediários, além de tornarem os dados acessíveis aos clientes.

Globalmente, os investimentos nas Fintechs cresceram exponencialmente, passando de US\$ 1,8 bilhão em 2010 para US\$ 19 bilhões em 2015 (CITI GROUP, 2016). Conforme a

PWC (2016), 83% das instituições financeiras acreditam que vários aspectos de seus negócios estão em risco devido a entrada das *startups* Fintechs. Apesar dos dados sobre o número total de *Startups* de Fintech alterarem conforme o método de pesquisa, os números demonstram que existem entre 6.000 - 7.000 empresas de Fintech em todo o mundo (FORBES, 2015; VARGA, 2017).

De acordo com a Accenture (2016), o investimento global em Fintechs no primeiro trimestre de 2016 atingiu US\$ 5,3 bilhões, um aumento de 67% em relação ao mesmo período do ano anterior e a porcentagem de investimentos destinados às empresas denominadas Fintechs na Europa e na Ásia-Pacífico quase duplicou para 62% (ACCENTURE, 2016). Grande parte desse aumento de investimento vem de instituições financeiras tradicionais. Conforme relatório anual publicado pela consultoria KPMG, China e Estados Unidos são os países com a maior concentração de Fintechs (KPMG, 2015). Já no relatório de 2018, a KPMG apresentou o Brasil como líder de Fintechs na América latina.

O setor financeiro tem sido caracterizado com importantes inovações no modelo de negócios (PWC, 2017). Novos modelos de negócios e conceitos tecnológicos fornecem uma base para soluções inovadoras em finanças. Contemporaneamente, os consumidores do setor financeiro exigem que os produtos e serviços financeiros sejam simples de utilizar, independentemente do local ou do tempo (GOMBER; KOCH; SIERING, 2017).

O conceito de Modelo de Negócios serve como um método para analisar a proposição de valor de uma empresa de forma holística (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2005; STUCKENBERG; FIELT, 2011). Embora as definições estejam dispersas, em um nível abstrato, um modelo de negócios é geralmente definido como a compilação de vários componentes organizacionais destinados a criar, capturar e propor valor (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; TEECE, 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O movimento de crescimento da literatura de Modelo de Negócio é constatado recentemente tanto em periódicos acadêmicos, quanto em periódicos não acadêmicos, e a produção acadêmica parece enfrentar um atraso em relação à prática, ou seja, a base conceitual utilizada na temática ainda é inexpressiva (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

As tecnologias financeiras tradicionais “sofreram uma enorme transformação, ao longo da última década, e as Fintechs representam um campo atualmente inovador e emergente, que atraiu atenção da mídia e dos investidores” (ZAVOLOKINA; DOLATA; SCHWABE, 2016, p.1).

As Fintechs têm modelos de negócios que dependem fortemente das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Para Osterwalder (2004, p. 16), modelo de negócio pode

“funcionar como um link conceitual, formando um triângulo entre estratégia, organização empresarial e TIC”, o qual está sujeito a ações externas constantes que envolvem competição, mudança legal, social ou tecnológica competição.

Além de entender o Modelo de Negócio das Fintechs, é importante compreender de que maneira ocorre a inovação ou mudança no modelo de negócio. Segundo Hacklin, Björkdahl e Wallin (2017), todos os tipos de alterações fundamentais na associação entre os elementos do modelo de negócios podem ser entendidas como inovação do modelo de negócios.

Para Massa e Tucci (2013), inova-se o modelo de negócio a partir do desenho de novos Modelos de Negócios para organizações ou quando acontece uma reconfiguração no modelo de negócio existente na organização.

Segundo Caria (2017), as Fintechs estão profundamente associadas com um novo tipo de modelo de negócios inovador, entretanto, ainda é escasso estudos a respeito das características desse tipo contemporâneo de Modelo de Negócio e quais são as estratégias de Inovação do Modelo de Negócio das Fintechs.

No intuito de entender as Fintechs, assim como seu modelo de negócio e como as Fintechs têm procurado inovar para obter vantagem competitiva procura-se incorporar a análise da inovação do modelo de negócio à luz do conceito.

Caria (2017), investigou em seu trabalho a ocorrência de três estratégias de inovação do Modelo de Negócio das Fintechs: Monetização de Dados, Foco Centrado no Cliente e Ecossistema. Entretanto, as estratégias foram investigadas exclusivamente no contexto europeu (CARIA, 2017). Visto isso, o presente trabalho pretende analisar as estratégias propostas por Caria (2017) no contexto do Rio Grande do Sul, assim como examinar possíveis estratégias de inovação do modelo de negócio existentes nas Fintechs do estudadas que poderão emergir a posteriori no trabalho.

À vista disso, surge a seguinte questão, que orienta a presente pesquisa: Como ocorre e quais são as estratégias de inovação do modelo de negócio das Fintechs do Rio Grande do Sul?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Identificar as estratégias de inovação do modelo de negócio em Fintechs do Rio Grande do Sul.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Descrever o modelo de negócio das Fintechs estudadas;
- ✓ Identificar as estratégias de inovação do modelo de negócio, apresentados por Caria (2017), das Fintechs estudadas;
- ✓ Identificar estratégias de inovação do modelo de negócio emergentes das Fintechs estudadas.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Baseado na observação da relevância do tema e procurando entender o fenômeno das *Startups* de Fintech brasileiras no contexto do Rio Grande do Sul, o presente estudo pretende ser um impulsionador dos estudos de modelos de negócios, aplicados às Fintechs. Com base nesse estudo será possível compreender de maneira mais adequada a realidade na qual estão inseridas determinadas Fintechs e reformular, se necessário, seu modelo atual de negócio.

Para a Anprotec (2019) – Associação Nacional de Entidades de Empreendimentos Inovadores, o Rio Grande do Sul é um dos principais ecossistemas de inovação do Brasil. Segundo a associação, o desenvolvimento de *startups* no estado do Rio Grande do Sul vem gerando novos negócios e soluções em áreas essencialmente tecnológicas. Ainda, segundo Anprotec (2019), entre os fatores que justificam a notoriedade do Estado, é devido ao elevado número de parques tecnológicos, incubadoras, aceleradoras, coworkings, hubs e agências de inovação.

A partir da lente teórica dos Modelos de Negócios, procura-se entender qual é o Modelo de Negócio das Fintechs, visto que academicamente o estudo da temática Modelo de Negócio e Fintech são escassos (CARIA, 2017). Além disso, o trabalho pretende caracterizar o termo Fintech, devido à falta de consenso na revisão da literatura a respeito de uma definição universal de Fintech, ampliando o entendimento do termo no contexto brasileiro (SIQUEIRA; DINIZ, 2017).

O estudo pretende contribuir na descrição das características do modelo de Negócio das Fintechs e analisar as estratégias de Inovação do Modelo de Negócio das Fintechs. Visto que as estratégias apontadas pela literatura foram investigadas em um contexto europeu, o

presente trabalho buscará explorar as diferentes estratégias de inovação do modelo de negócio existentes nas Fintechs do Brasil, assim como, investigar as estratégias apontadas no trabalho de Caria (2017), as quais são Monetização de dados e Foco Centrado no Cliente e Ecossistema.

Além da contribuição teórica, o estudo objetiva auxiliar de forma prática na formatação da gestão e no aprimoramento do modelo de Negócio das Fintechs, fornecendo estratégias, pelas quais os gestores poderão se apropriar e replicar em seus negócios. O trabalho poderá auxiliar as instituições de serviços financeiros estabelecidas na compreensão das Fintechs, de seus modelos de negócios e das suas estratégias.

Em um estudo recente, realizado pela consultoria PWC, os gestores de instituições financeiras da Europa foram questionados a respeito da ascensão das Fintechs. A grande maioria dos entrevistados, 89% dos gestores, acredita que, no curto prazo, as Fintechs estarão tomando receita e participação em seus mercados (PWC, 2017), refletindo uma preocupação das grandes instituições financeiras com as Fintechs.

Outro fator apontado para a crescente demanda dos novos negócios digitais diz respeito ao efeito das assinaturas de telefones móveis. O crescimento na utilização de dispositivos móveis e de smartphones proporciona que os serviços digitais estejam acessíveis às mãos dos consumidores que, anteriormente, não podiam ser alcançados, oferecendo experiências mais agradáveis e com alto valor agregado em todo o mundo (HADDAD; HORNUF, 2016). Com relação aos dispositivos, Haddad e Hornuf (2016) argumentam que quanto maior for o número de planos de telefonia móvel, proporcionalmente maior será a oferta de serviços das Fintechs.

Segundo Brookshire et al. (2017), muitos especialistas do setor de serviços financeiros acreditam que os bancos tradicionais serão desafiados pelas Fintechs na ótica da engenharia e da tecnologia, especialmente, na resolução de problemas que podem ser abordados a partir de uma associação de dados em alta qualidade e automação. Além disso, as soluções propostas pelas Fintechs podem melhorar a eficiência do serviço e reduzir custos para os clientes (BROOKSHIRE et al., 2017).

Teece (2010) cita a importância de alinhar a tecnologia ao modelo de negócio, pois a inovação do modelo de negócio relacionada à tecnologia pode ser mais significativa do que a própria inovação de produtos e serviços. Além disso, os autores acrescentam que os modelos de negócios geram vantagem competitiva e são de difícil replicação.

Ademais, em um ambiente extremamente competitivo e com a tendência de aumento de globalização, as organizações necessitam compreender como podem continuar inovando

em seus modelos de negócios (WIRTZ et al., 2016). Conforme Zavolokina, Dolata e Schwabe (2016), até esse momento, existem escassos estudos sobre o fenômeno das Fintechs, fazendo com que a sua investigação ainda se encontre em fase de consolidação.

Com o objetivo de verificar de que maneira o conceito de Fintech e Modelo de Negócios estão sendo utilizado na literatura, realizou-se uma busca na base de dados Web of Science (ISI WEB OF KNOWLEDGE), visto ser uma base que integra conceituados periódicos. A busca englobou o período de 1945 a 2018, ciclo disponível na plataforma, e direcionou a busca pelo termo “Fintech” como tópico, identificando-se 91 artigos que abordaram o termo. Destaca-se que o número de trabalhos é relativamente modesto, além disso, entre esses 91 artigos, 49,45% correspondem a trabalhos relativos à área de gestão. Entretanto, a segunda área de pesquisa que mais tem trabalhos correlatos ao termo é a ciência da computação com um total de 33 artigos totalizando 36,26% dos artigos disponíveis na base. Os demais artigos datados são correlatos a demais áreas de pesquisa, não abrangendo o escopo de estudo do presente trabalho.

A busca por literatura acadêmica usando como palavra chave de busca o termo “Fintech”, sem a aplicação de filtros e exclusões foi realizada também em três bases nacionais: ANPAD, SPELL e Scielo. As buscas de artigos na base Scielo e SPELL não retornaram em nenhum resultado. Entretanto, na base ANPAD, foi encontrado somente um artigo denominado: “Socialtech: proposição do conceito de Fintech social e três ilustrações empíricas” de autoria de Érica Siqueira e Eduardo Henrique Diniz. Outra busca foi realizada na base de dados Web of Science, no período de 1945 a 2018, com os termos “business model” e “Fintech” como tópico. Desta forma, identificaram-se apenas 16 artigos que abrangem os termos, demonstrando assim, uma área de pesquisa com poucos trabalhos até o presente momento.

Observa-se a necessidade de difundir academicamente a temática, visto que o Journal of Management Information Systems (JMIS), em 2016, e o Journal of Economics and Business, em 2017, divulgaram edições temáticas e chamadas de artigos sobre o assunto, incentivando pesquisadores a direcionar seus olhares e suas pesquisas para os tópicos Fintechs e Modelo de Negócio.

Ademais, para Lee e Shin (2017), os estudos relacionando Fintech sobre os aspectos sociais, regulatórios, tecnológicos e gerenciais ainda são escassos e carecem de investigações aprofundadas. A temática se denota relevante, tanto quanto para a academia, assim como para o mercado. Além das Fintechs estarem prospectando bilhões em investimentos em um

mercado altamente tradicional, também tem despertado a atenção de pesquisadores, revistas e imprensa (FINTECHLAB, 2017).

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para atender ao desenvolvimento do problema apresentado, o presente trabalho está organizado em seis capítulos. No primeiro capítulo, são abordadas questões introdutórias, pelas quais se apresenta a introdução, os objetivos a serem alcançados, a justificativa e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, em que são discutidos as Fintechs, o Modelo de Negócio e seus componentes, assim como as estratégias de inovação do modelo negócio. O terceiro capítulo descreve a abordagem metodológica, utilizada para responder a problemática apontada na introdução.

Posteriormente, são apresentados os resultados encontrados na pesquisa. Após é apresentado à análise e discussão dos resultados, considerações finais, bem como as referências utilizadas no embasamento dessa dissertação.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o propósito de auxiliar a responder o questionamento proposto no presente trabalho, este capítulo apresenta a fundamentação teórica relativa aos dois principais tópicos que norteiam o presente trabalho: as Fintechs e os Modelos de Negócios.

Ao ponderar a questão de pesquisa proposta e pretendendo fundamentar os objetivos deste estudo, o presente referencial discorre e contextualiza as Fintechs e sua tipologia. Após, aborda-se a temática Modelo de Negócios, os Frameworks e componentes dos Modelos de Negócio. Complementa-se o referencial com a apresentação do tópico inovação do Modelo de Negócio, e por fim, apontam-se estratégias de Inovação do Modelo de Negócio.

### 2.1 FINTECHS

A convergência entre tecnologia e finanças está progredindo em um ritmo acelerado durante a última década. Melhorias impressionantes nas tecnologias de informação, comunicação e conectividade desencadearam novas funcionalidades nos serviços financeiros básicos, como por exemplo, a possibilidade de depositar dinheiro e fazer pagamentos através de inovadoras plataformas (BHARADWAJ et al., 2013; SHIM; SHIN, 2016).

Para Lacasse *et al.* (2016), nas próximos anos, o envolvimento humano se tornará cada vez mais irrisório e as instituições financeiras tradicionais necessitarão ajustar os sistemas de informação e as redes de distribuição de dados em conformidade como esse novo movimento.

Segundo Leong et al. (2017), contemporaneamente, é possível contemplar o surgimento de tecnologias disruptivas no setor de serviços financeiros, principalmente, com a chegada e o contínuo desenvolvimento das Fintechs.

O presente estudo adota a definição de Fintech como organizações do tipo *startups* que fornecem serviços financeiros inovadores habilitados pelas tecnologias da Informação (ZAVOLOKINA et al., 2016).

O termo Fintech descreve em geral, a ligação de tecnologias avançadas relativas à Internet, juntamente com ações comerciais do setor de serviço financeiro tradicional (GOMBER, KOCH; SIERING, 2017). O Oxford Dictionary define "Fintech" como "programas informáticos e outras tecnologias utilizadas para apoiar ou permitir serviços bancários e financeiros" (OXFORD DICTIONARY, 2018).

No sentido de balizar Fintech, Lacasse et al. (2016, p. 1), buscaram definir o termo como “um campo ou setor decorrente da simbiose entre plataformas digitais e inteligência

artificial em serviços financeiros, geralmente em desacordo com os serviços financeiros tradicionais”. Os autores também citam que os modelos de negócios em todos os setores precisam ser remodelados e ajustados com plataformas digitais inteligentes (LACASSE et al., 2016).

Para Minto, Voelkerling e Wulff (2017), as definições concernentes a Fintech são amplas e divergentes entre os autores, o que demonstra que a conceituação ainda carece de clareza e avanços. O termo Fintech é frequente vinculado com organizações do tipo *startups* ou empresas de tecnologia que oferecem produtos e serviços financeiros tradicionais de forma inovadora (MINTO; VOELKERLING; WULFF, 2017). Ainda, com relação à delimitação do termo Fintech, Zavolokina, Dolata e Schwabe (2016) concordam que a terminologia é usada com frequência para se referir a *startups*, as quais se encontram normalmente em um estágio inicial em suas operações e que buscam facilitar os serviços financeiros tradicionais através da tecnologia.

Fintech é um fenômeno empresarial, que não é desencadeado por um único fator de inovação financeira, mas sim é motivado pela ligação de aspectos econômicos, tecnológicos e regulatórios (ZAVOLOKINA; DOLATA; SCHWABE, 2016). Na tentativa de elucidar Fintech, Zavolokina, Dolata e Schwabe (2016) observam que o conceito envolve a concepção e entrega de produtos e serviços financeiros através da tecnologia, e que essa nova visão afeta instituições financeiras, reguladores, clientes e comerciantes em uma ampla gama de indústrias. Para esclarecer o termo Fintech, o Quadro 1 apresenta algumas definições.

Quadro 1– Definições sobre Fintech

Definição	Fonte
O termo Fintech contempla todo o escopo de serviços e produtos tradicionalmente oferecidos pelas instituições de serviços financeiros tradicionais.	Arner; Barberis; Buckley (2015)
“Um setor econômico composto por empresas que usam a tecnologia para tornar os sistemas financeiros mais eficientes”.	McAuley (2015, p. 1)
“Fintech é um setor de serviços que usa tecnologia de TI centrada em dispositivos móveis para melhorar a eficiência do sistema financeiro”.	Kim; Park; Choi (2016, p. 1058)
“Fintech é uma junção de tecnologia financeira que descreve um setor emergente de serviços financeiros no século XXI”.	Investopedia (2016, p.1)
“Fintech descreve um negócio que visa fornecer serviços financeiros, fazendo uso de software e tecnologia moderna”.	Fintech weekly (2016)
“Organizações que combinam modelos de negócios e tecnologia inovadores para permitir, melhorar e disromper serviços financeiros”.	Ernst; Young (2016, p. 2)

Fonte: Adaptado de Varga (2017).

Como é possível observar no Quadro 1, Arner, Barberis e Buckley (2015) observaram a evolução da Fintech utilizando uma definição ampla do termo, propondo que todas as empresas financeiras novas participantes da indústria pudessem ser consideradas Fintechs, independentemente de seu tamanho, modelo de negócios ou portfólio de produto (VARGA, 2017).

Os estudos relacionados às Fintechs têm permeado, principalmente, as temáticas da tecnologia, legislação e digitalização (ARNER et al., 2016; MCKINSEY, 2016; PHILIPPON, 2016; PUSCHMANN, 2017). Encontram-se também trabalhos sobre os atributos e o potencial dos produtos ofertados pelas Fintechs (LACASSE et al, 2016). Existem estudos que tangem sobre os impactos das Fintechs na indústria financeira tradicional, como os bancos e seguradoras (CORTET; RIJKS; NIJLAND, 2016), assim como trabalhos, relativos à adoção das Fintech por parte dos consumidores (CHUANG; LIU; KAO, 2016).

O estudo de Varga (2017) fornece um olhar conceitual dos principais propulsores de valor que norteiam as Fintechs, compreendendo a aplicação de “teorias baseadas em recursos”, “modelos de negócios”, “design centrado no usuário” e “inovação aberta”. O autor defende que as Fintechs têm potencial de contribuir para a inclusão financeira, devido a suas características abrangerem a dimensão econômica, social e ambiental. Varga (2017) justifica o crescimento do número de Fintechs a pelo menos três aspectos evolutivos: oportunidade de inovar em novos serviços e produtos através da tecnologia, cooperação entre o ecossistema e as Fintech colocam os usuários no ponto central do design em novos modelos de negócios e serviços, ocasionando em maiores oportunidades de utilização dos serviços.

O trabalho de Lee e Shin (2017) apresenta uma visão histórica de Fintech e ilustra o uso de opções reais para decisões de investimento em tecnologia financeira, ou seja, procura ser um guia para auxiliar o investidor a investir em Fintech. Além disso, o artigo contempla desafios técnicos e gerenciais das Fintech e das tradicionais instituições financeiras.

Zalan e Toufaily (2017), a partir de um estudo exploratório com o ecossistema financeiro no Oriente Médio e Norte da África, investigaram como as instituições financeiras tradicionais percebem o efeito da ruptura digital que as Fintechs estão causando. Além disso, a pesquisa identificou quais estratégias estão sendo adotadas pelas instituições financeiras tradicionais para competir com as Fintechs e concluiu que alguns bancos ainda estão negando a ameaça potencial das Fintechs (ZALAN; TOUFAILY, 2017).

Zavolokina, Dolata e Schwabe (2016) refletem a perspectiva da mídia sobre o fenômeno das Fintechs nas pesquisas acadêmicas, investigando os principais fatores que influenciam as Fintechs ao longo do tempo a partir da análise de diversos jornais na Europa.

Para os autores, Fintech é um conceito emergente na indústria, mas raramente é mencionado na pesquisa de Sistemas de Informações. O artigo finaliza citando que as Fintechs são um fenômeno influenciado pela combinação de fatores econômicos, tecnológicos e regulatórios (ZAVOLOKINA; DOLATA; SCHWABE, 2016).

Haddad e Hornuf (2016) investigaram os determinantes econômicos e tecnológicos que induzem empreendedores a estabelecer empreendimentos como Fintech. O trabalho constatou que quanto mais sólido o sistema financeiro, menor o número de *startups* de tecnologia financeira no respectivo país (HADDAD; HORNUF, 2016). Ainda, os autores categorizam as Fintechs em quatro tipos diferentes de *startups*: as que se envolvem com financiamento, com gestão de ativos, com pagamentos e com outras atividades comerciais (HADDAD; HORNUF, 2016).

Gimpell, Rau e Röglinger (2017) investigaram quais são as características não funcionais das ofertas de serviços das Fintechs voltadas para o consumidor. Sendo assim, os autores propuseram uma taxonomia que caracteriza as ofertas de serviços das Fintechs com base em 15 dimensões estruturadas ao longo das perspectivas: interação, dados e monetização. Aplicou-se a taxonomia a 227 exemplos reais, que demonstraram as ofertas de serviços das Fintechs. Para cada perspectiva, foi identificado arquétipos, ou seja, combinações típicas de características em todas as dimensões incluídas (GIMPELL; RAUL; RÖGLINGER, 2017).

Minto, Voelkerling e Wulff (2017) abordaram questões e desafios regulatórias que envolvem as Fintechs. O estudo separa as inovações financeiras habilitadas pela tecnologia por meio de um "processo de filtragem". Nesse processo, os autores apontaram quatro filtros para categorizar a inovação financeira que é mediada pela tecnologia: função econômica, potencial disruptivo, presença de desintermediação e presença de descentralização (MINTO; VOELKERLING; WULFF, 2017). O trabalho apresenta um *framework* para ter uma resposta regulatória, ou seja, um facilitador para os legisladores avaliarem as diferentes estratégias e determinarem respostas apropriadas diante desse cenário (MINTO; VOELKERLING; WULFF, 2017).

Siqueira e Diniz (2017) abordaram uma definição de "SOCIALTECH" como sendo uma subdivisão dentro do âmbito das Fintechs, ou seja, aquelas organizações que buscam produzir impacto social. A partir da revisão da literatura sobre Fintech, detectaram categorias de "SOCIALTECH", as quais foram investigadas com base em seu potencial de gerar impacto social e disrupção do mercado financeiro (SIQUEIRA; DINIZ, 2017).

Outro estudo sobre Fintech é o de Arner, Barberis e Buckley (2016), que apresentou a evolução da tecnologia financeira através de três grandes eras. A primeira era é denominada de Fintech 1.0, que compreendeu o período de 1866 a 1987. Nessa etapa, os fundamentos físicos de infra-estrutura de telecomunicações foram estabelecidos em todo o mundo. A segunda etapa, chamada Fintech 2.0, começou em 1987 e durou até 2008, o ponto de partida da crise financeira. Nesse estágio, os sistemas de pagamento eletrônico, assim como serviços automatizados de compensação avançaram rapidamente, além de se estabelecer uma interligação dos mercados globais (ARNER; BARBERIS; BUCKLEY, 2016).

O estágio atual, ou seja, Fintech 3.0, está em andamento e envolve tanto empresas emergentes de serviços financeiros com tecnologia emergente quanto instituições bancárias tradicionais (ARNER; BARBERIS; BUCKLEY, 2016). Os autores justificam que as Fintechs e as inovações tecnológicas nos setores financeiros emergiram, principalmente, depois de 2008, impulsionadas pelas expectativas dos consumidores, empresas de tecnologia e demandas políticas por um sistema bancário diversificado (ARNER; BARBERIS; BUCKLEY, 2016).

Lacasse et al. (2016) abordam o ecossistema de serviços financeiros, com destaque aos vários modelos de negócio do setor de Crowdfunding. Os autores citam que as Fintechs irão transformar completamente os serviços financeiros em todo o mundo e que os acadêmicos têm uma infinidade de novos caminhos de pesquisa a respeito da temática (LACASSE et al.; 2016). Ademais, os autores citam que essa transformação beneficiará os consumidores, visto que, as Fintechs oferecerão novos serviços e produtos superiores ao da indústria tradicional (LACASSE et al.; 2016).

Shim e Shin (2016), a partir de um estudo de caso e se baseando na teoria ator-rede como lente teórica, os autores investigaram os fatores contribuidores para o crescimento da indústria de Fintech da China. Sendo assim, o estudo conclui que desenvolvimento das Fintechs da China está relativamente ligado aos desenvolvimentos tecnológicos, bem como política do governo da China (SHIM; SHIN, 2016).

Leong et al.. (2017) investigaram o desenvolvimento de uma Fintech na China que oferta microempréstimos para estudantes universitários. O artigo cita que a tecnologia digital proporciona a capacidade estratégica para uma Fintech conquistar um nicho de mercado no setor financeiro, além de permitir a criação de créditos alternativos fundamentados em dados não tradicionais. O trabalho sugere que pesquisas futuras podem se concentrar na compreensão de como as Fintechs podem melhorar a inclusão financeira (LEONG et al., 2017).

O uso de novas tecnologias em finanças não é restrito apenas a áreas específicas como pagamentos e financiamentos, mas cobre todo o portfólio de serviços e produtos tradicionalmente ofertados pelo setor de serviços financeiros (MINTO; VOELKERLING; WULFF, 2017).

Entre os principais motivos apontados para o crescimento dos serviços financeiros que são mediados pelas tecnologias, pode-se, inicialmente, citar a diminuição da confiança nas instituições de serviços históricos desde a crise financeira de 2008 e os episódios de escândalos financeiros (LEONG et al., 2017). As Fintechs podem se beneficiar da falta de confiança nos bancos tradicionais e romper o círculo vicioso da desconfiança e a menor solidez financeira (HADDAD; HORNUF, 2016).

As Fintechs aproveitam as novas tecnologias digitais e oferecem produtos bancários mais velozes e intuitivos de usar, custando menos para entregar aos consumidores em relação aos estabelecimentos tradicionais (LACASSE et al., 2016; LEONG et al., 2017). Ademais, as Fintechs são “amplamente impulsionadas pela convergência de múltiplos avanços tecnológicos: a disponibilidade e acessibilidade de infraestrutura (por exemplo, internet, tecnologia móvel, sensores), o amadurecimento de aplicações tecnológicas (por exemplo, plataforma, análise de big data) e operações de negócios (por exemplo, economia de partilha), entre outros” (LEONG et al., 2017, p. 1).

As mudanças tecnológicas possibilitam que novos processos e modelos de negócios surjam e, no caso de Fintechs, possuem o potencial de impactar significativamente o setor tradicional de serviços financeiros (HADDAD; HORNUF, 2016).

As Fintechs são revolucionárias porque tem condições maiores de mudar o sistema financeiro do que outras inovações no passado, pois, aproveitam de novas práticas de mercado e seus serviços baseados em plataforma eficientes aumentam o acesso a produtos financeiros e a conveniência do cliente (BROOKSHIRE et al., 2017). Os autores argumentam que as Fintechs terão condições de definir consideravelmente a maneira como o setor financeiro mundial atuará no futuro (BROOKSHIRE et al., 2017).

Para Li, Spigt e Swinkels (2017), há diferentes possibilidades e cenários para as Fintechs no longo prazo. A primeira hipótese de acordo com os autores é otimista, e está pautada no argumento que as empresas emergentes tomarão partes das receitas dos bancos de varejo tradicionais, ou seja, as Fintechs sobreviverão no mercado e isso impactará os bancos de varejo tradicionais (LI; SPIGT; SWINKELS, 2017). Da mesma forma, há quem sugere que as *startups* bancárias digitais simplesmente irão fracassar ou ainda que as instituições

bancárias tradicionais irão acabar adquirindo ou incorporando as Fintechs (LI; SPIGT; SWINKELS, 2017).

### 2.1.1 Tipos de Fintech

Existem diferentes serviços ofertados pelas Fintechs. Alguns complementares as instituições financeiras tradicionais, e outros serviços e produtos que podem até substituir os serviços oferecidos pelos bancos tradicionais. Devido a pluralidade de serviços ofertados pelas *startups* de Fintechs, Lee e Shin (2018) elencam seis possibilidades de produtos/serviços para estas organizações: Pagamentos, Gestão de Ativos, Crowdfunding, P2P (peer-to-peer), Mercado de Capitais e Seguros.

Os pagamentos são considerados simples em comparação com outros produtos e serviços financeiros. Segundo Lee e Shin (2017), as Fintechs que optam pelo segmento de pagamentos podem prospectar consumidores com maior velocidade e com menor custo, visto que, os pagamentos são um dos serviços financeiros varejistas mais utilizados no dia-a-dia, assim como um dos produtos financeiros menos regulados. Ademais, os pagamentos são um dos setores que mais oferecem oportunidades de inovação para as Fintechs (LEE; SHIN, 2017). As inovações de pagamento das Fintechs oferecem uma gama de novos serviços de pagamentos, além de fornecer uma plataforma para bancos e demais instituições financeiras para facilitar transferências e serviços de pagamento entre as redes (SHIM; SHIN, 2017).

Um dos mais comuns produtos financeiros das Fintechs é a gestão de ativos. Os gerentes de riqueza automatizados chamados de robôs-advisors (robô-assessores) proporcionam consultoria financeira e de investimento por preços relativamente baixos se comparados aos conselheiros das corretoras tradicionais (LEE; SHIN, 2017). Esses robô-assessores são sustentados por algoritmos que irá aconselhar um portfólio de ativos para o investidor escolher de acordo com suas preferências e características de investimento (LEE; SHIN, 2017). Para Winnefeld e Permantier (2017), os robô-assessores são como plataformas digitais que oferecem serviços de planejamento financeiro automatizados e orientados por algoritmos com pouca ou inexistente acompanhamento humano. Além disso, as Fintechs que atuam no setor de gestão de ativos oferecem, aos seus clientes, serviços como a portabilidade de ações, direcionamento de investimentos e gestão de ativos, associados à prestação dos serviços (WINNEFELD; PERMANTIER, 2017).

Crowdfunding ou os financiamentos coletivos habilitam uma rede de indivíduos para cooperar conjuntamente na criação de novos produtos, mídia e ideias (LEE; SHIN, 2017).

Crowdfunding cobre três áreas: o projeto precursor ou empreendedor que necessita de recursos financeiros, os colaboradores que podem ser entusiastas em colaborar com a causa ou projeto, e a organização moderadora que possibilita o engajamento entre os envolvidos (LEE; SHIN, 2017). A organização moderadora permite aos colaboradores conectar informações sobre as diferentes iniciativas e oportunidades de financiamento para o desenvolvimento de produtos/serviços (LEE; SHIN, 2017). Segundo Chen, Huang e Liu (2016), o Crowdfunding elimina os intermediários financeiros tradicionais e possibilita que os fundadores de determinados projetos alcancem diretamente os investidores por meio de uma plataforma presente na Internet, em alguns casos essa plataforma é oferecida por uma Fintech.

O P2P (peer-to-peer) ou empréstimos coletivos permite que indivíduos e empresas emprestem dinheiro entre si. As *startups* de Fintechs que estão nesse segmento possuem uma estrutura enxuta e são capazes de praticar taxas menores que as praticadas no mercado financeiro tradicional, além de simplificar o processo de empréstimo como um todo (LEE e SHIN, 2017). As formas inovadoras de empréstimo, apresentadas pela Fintechs, são muitas vezes através de uma plataforma (plataforma de empréstimo P2P) na Internet, em que os potenciais mutuários, assim como os possíveis mutuantes poderão realizar os empréstimos (STERN; MAKINEN; QIAN, 2017). Além disso, a plataforma classifica os tomadores de empréstimo e os atribui a diferentes categorias com base em seu perfil de risco, sendo assim, o usuário que irá emprestar terá a possibilidade de verificar o perfil do tomador do empréstimo (STERN; MAKINEN; QIAN, 2017).

No segmento de mercado de Capitais, as Fintechs se consolidam em áreas como investimento, câmbio, comércio, gerenciamento de risco e pesquisa. Uma área promissora é a negociação, em que investidores e Traders se conectam uns com os outros para discutir e compartilhar conhecimento, fazer pedidos para comprar e vender commodities e ações, e monitorar riscos em tempo real (LEE; SHIN, 2017). Ainda destacam-se as transações em moeda estrangeira, em que as Fintechs podem oferecer a um custo muito menor, através de métodos de pagamento muito mais familiares para clientes (LEE; SHIN, 2017).

As Fintechs de seguros buscam permitir um relacionamento mais direto entre a seguradora e o cliente. Segundo Lee e Shin (2017), o modelo de negócio das Fintech está sendo mais bem aceito pelos provedores de seguros tradicionais. Além disso, nesse setor, a tecnologia possibilita que as Fintechs ampliem sua coleta de dados para fontes não tradicionais para complementar seus modelos tradicionais, melhorando sua análise de risco (LEE; SHIN, 2017).

Segundo Winnefeld e Permantier (2017), independentemente das diferenças de setores, há uma característica comum entre as Fintechs, ou seja, a razão motivadora por trás de seus modelos de negócios inovadores que é o elemento de customização, adaptado aos objetivos e pretensões individuais dos consumidores, com o objetivo de institucionalizar a customização da experiência de investimento.

No Brasil, segundo Estadão Online (2016), existem oito tipos diferentes de Fintechs. Entre elas estão: Pagamentos, Gestão financeira, Empréstimo e Negociação de Dívidas, Crowdfunding, Investimentos, Eficiência Financeira, Blockchain e Bitcoin e Seguros (ESTADÃO, 2016).

### **2.1.2 Ecossistema das Fintechs**

As Fintechs estão inseridas em um contexto complexo, formada de um ecossistema que integra diferentes agentes, e entender o ecossistema e seus atores é fundamental para a compreensão das Fintechs (LEE; SHIN, 2017). Portanto, de acordo com Lee e Shin (2017), há cinco elementos presente no ecossistema das Fintechs: *Startups* de Fintech, Desenvolvedores de Tecnologia, Governo, Clientes Financeiros e Instituições Financeiras Tradicionais.

No centro do ecossistema estão às *startups* de Fintechs que em grande parte são conduzidas por importantes inovações nas áreas de pagamento, gestão de patrimônio, empréstimos, Crowdfunding, mercado de capitais e seguros. Essas *startups* são caracterizadas por oferecer custos operacionais mais baixos, e serviços mais personalizados do que os tradicionais financeiros (LEE; SHIN, 2017).

Os desenvolvedores de tecnologia criam um ambiente favorável para as Fintechs iniciar e lançar seus serviços inovadores rapidamente. Tem o papel de prover plataformas digitais para redes sociais, análise de dados, computação em nuvem, inteligência artificial, telefones inteligentes e serviços móveis (LEE; SHIN, 2017).

Em conformidade, Varga (2017) cita que as Fintechs encontram na tecnologia e nos seus desenvolvedores um importante parceiro no ecossistema. Visto que, é perceptível o avanço no desenvolvimento em hardware de TI e tecnologia de software, computadores acessíveis, comunicação aberta, internet em alta velocidade e conhecimento em programação (VARGA, 2017).

Para estimular a inovação das Fintech e instigar a competitividade financeira, os governos podem estipular diferentes níveis de regulação, como por exemplo, incentivos fiscais, facilitação de licenças de serviços financeiros, entre outros (LEE; SHIN, 2017). A

legislação governamental tem papel fundamental, tanto no incentivo das Fintechs, como na criação de barreiras para o funcionamento das Fintechs (LEE; SHIN, 2017). Segundo Zalan e Toufaily (2017) os governos são importantes parceiros do ecossistema, e precisam ser proativos para fornecer suporte às Fintechs, contribuindo assim os resultados inovadores que essas organizações podem oferecer à população.

Os clientes financeiros são a fonte de geração de receita para as Fintechs. Embora as grandes organizações sejam importantes fontes de receita, a principal fonte de receita para Fintechs são as pequenas empresas e clientes individuais (LEE; SHIN, 2017). Uma pesquisa descobriu que o uso de serviços desenvolvidos pelas Fintechs é maior entre os clientes mais jovens com idade entre 18 e 34 anos e com maior poder aquisitivo (CARIA, 2017).

As instituições financeiras tradicionais atuam como importante força no ecossistema Fintech, reavaliando seus modelos de negócios existentes e desenvolvendo estratégias para adotar a inovação frente às Fintechs (LEE; SHIN, 2017). As instituições financeiras tradicionais têm vantagens competitivas em economias de escala e recursos financeiros. No entanto, as instituições financeiras tradicionais buscam se focar em serviços agrupados, ofertando produtos e serviços financeiros genéricos para consumidores, ao invés de produtos e serviços especializados (LEE; SHIN, 2017).

Conforme Zalan e Toufaily (2017), todos os parceiros do ecossistema, tanto as Fintechs como os bancos devem entender que essa parceria abrange o compartilhamento do valor econômico criado, o qual requer uma nova mentalidade atrelada a uma mudança cultural com foco na abertura do mercado. Segundo os autores essa colaboração criará novo valor para os parceiros do ecossistema e estimulará a inovação (ZALAN; TOUFAILY, 2017).

## 2.2 MODELO DE NEGÓCIO

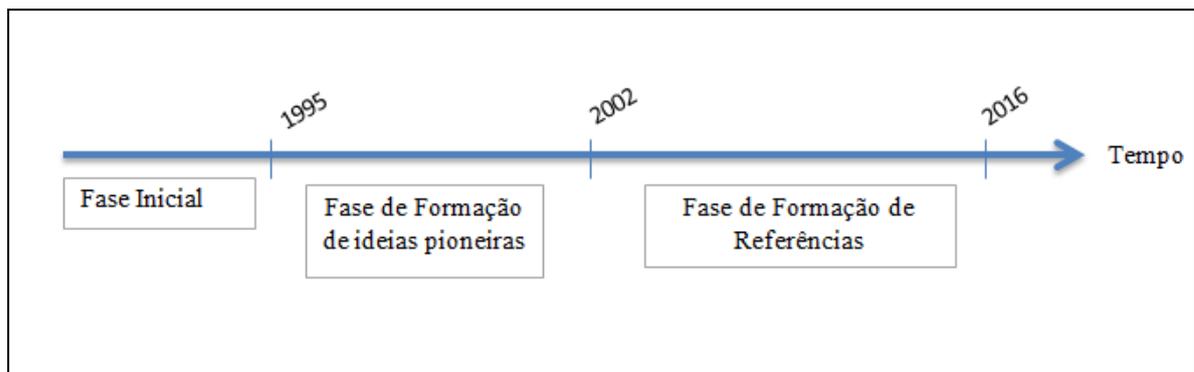
Visto as Fintechs, se faz importante compreender as definições e os estudos sobre Modelos de Negócio. Osterwalder et al. (2005) afirma que o conceito modelo de negócio já é utilizado desde os anos de 1950. O termo tem sua primeira aparição de forma distante na obra de Bellman et al. (1957). O termo volta a ter destaque na literatura pelas obras de Jones (1960) e McGuire (1965).

Wirtz et al. (2016) destaca que somente Konczal, em 1975, aplicou o termo Modelos de Negócios com um viés gerencialista. Nos anos seguintes a 1975, os modelos de negócios foram entendidos principalmente como uma atividade operativa para a modelagem de sistemas e fortemente marcada por questões operacionais (WIRTZ et al., 2016). Ao deixar de

ser visto como um plano operativo de um sistema de informação e passar a ser uma apresentação integrada da organização da empresa, o modelo de negócios passa a contribuir para o aprimoramento da gestão no processo decisório (WIRTZ et al.,2016).

Contudo, foi após a propagação da internet que o tópico Modelo de Negócio e suas especificidades começaram a ser pauta das pesquisas acadêmicas e do cotidiano dos gestores (SHAFER et al., 2005; GASSMANN,FRANKENBERG e CSIK, 2013). Segundo Wirtz *et al.* (2016), desde 2004, tem ocorrido um aumento nas publicações de livros científicos, tanto orientado para a teoria quanto para a prática (AFUAH, 2004; DEBELAK, 2006; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; WIRTZ, 2011). A Figura 1 oferece uma representação das três fases acerca dos estudos realizados sobre Modelo de Negócio.

Figura 1 – Fase dos estudos sobre Modelo de Negócio



Fonte: Adaptado de Meirelles (2015) e Wirtz *et al.* (2016).

Meireles (2015) e Wirtz et al. (2016) procuraram resgatar em suas obras a evolução do estudo de Modelo de Negócio, destacando que o tópico passou por diferentes etapas e foi sendo aprimorado. Meireles (2015) apresenta que, posteriormente a 1995, Timmers (1998), Hamel (2000), Linder e Centrell (2000) e Dubosson-Torbay, Osterwalder e Pigneur (2002) buscaram associar a categoria Modelo de Negócio à criação de valor, visto que esses autores entendem o Modelo de Negócio como o fundamento central para uma organização constituir e criar valor.

Na segunda fase (formação de ideias pioneiras), Amit e Zott (2001, p.511) afirmam que “um modelo de negócio descreve o conteúdo das transações, estrutura e governança de forma a criar valor através do aproveitamento de vantagens advindas das oportunidades de negócio”. Os autores buscaram realizar uma das primeiras associações entre teoria pré-

estabelecida, com visão baseada em recursos e custos de transação, estrutura e governança para embasar teoricamente a criação de valor através de modelo de negócio.

Na fase denominada de estágio de formação de referências, os estudos sobre Modelo de Negócio buscaram situar o construto como uma técnica para expor o raciocínio pelo qual uma determinada empresa, elabora, concebe e se apropria do valor que gera (MEIRELLES; 2015; WIRTZ et al., 2016).

A evolução da pesquisa de modelos de negócios para Gordijn, Osterwalder e Pigneur (2005) pode ser categorizada em cinco fases: 1) Durante a primeira fase, acontece a definição e classificação de modelos de negócios; 2) momento da complementação e proposição de componentes dos modelos de negócios; 3) fase da descrição detalhada dos componentes; 4) fase da modelagem dos componentes, culminando em ontologias de modelos de negócios; e, 5) fase da aplicação desses modelos em ambientes de sistemas de gestão e de informação.

Além da evolução do tópico Modelo de Negócio, foram realizados levantamentos bibliométricos (MORRIS; SCHINDEHUTTLE; ALLEN, 2005; GHAZIANI; VENTRESCA, 2005; ZOTT, AMIT; MASSA, 2011; COOMBES; NICHOLSON, 2013), sendo possível identificar um considerável aumento nas publicações em torno do tópico.

No trabalho de Priem, Wenzel e Koch (2017), é contextualizado e dividido os estudiosos que definem modelos de negócios como uma lógica implícita ou articulada sobre a qual as atividades das empresas são baseadas (ASPARA; HIETANEN; TIKKANEN, 2013; BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; DEMIL; LECOCQ, 2010; MAGRETTA, 2002; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; RITTER, 2014; TEECE, 2010; WIRTZ et al., 2016) e outros que associam modelos de negócios a um grupo ou modelo de atividades (AFUAH, 2004; AMIT; ZOTT, 2001; WINTER; SZULANSKI, 2001; ZOTT; AMIT, 2010, 2013; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Entretanto, os fluxos e suas definições salientam que os modelos de negócios envolvem e representam como as organizações criam e capturam valor (DEMIL et al., 2015; MASSA et al., 2017; PRIEM, WENZEL; KOCH, 2017).

Ao analisar a literatura existente de modelo de negócios, Ritter e Lettl (2017) identificaram cinco perspectivas diferentes sobre o termo Modelo de Negócios: 1) atividades de modelos de negócios, 2) lógicas de modelos de negócios, 3) protótipos de modelo de negócios, 4) elementos de modelo de negócios e 5) alinhamento de modelos de negócios. Todas as cinco perspectivas têm uma forma diferente de delimitar modelos de negócios e todas são relevantes. Para interpretar modelos de negócios de maneiras multifacetadas, os

autores indicam que as cinco perspectivas possam existir ao mesmo tempo, à medida que se complementam (RITTER; LETTL, 2017).

Para fornecer uma revisão de literatura mais abrangente e atualizada sobre o tópico modelo de negócio, bem como documentar cuidadosamente as discrepâncias e dissonâncias nessa literatura, foi que Zott, Amit e Massa, (2011) analisaram 103 publicações sobre Modelo de Negócio. Os autores constataram que o termo Modelo de Negócio foi citado na grande maioria das publicações sem a delimitação de uma definição explícita deste conceito, além disso, a temática foi utilizada com diferentes objetivos e de diferentes formatações, como por exemplo, representação, arquitetura, ferramenta ou modelo conceptual, modelo estrutural, método, framework e padrão.

O trabalho de Foss e Saebi (2016) contribuiu com a proposição de três perspectivas a respeito de modelo de negócio. Em uma perspectiva inicial, os autores citam que os modelos de negócios eram utilizados como base para a classificação da empresa. Na medida em que surgiram novos negócios de comércio eletrônico, a construção do modelo de negócio foi cada vez mais empregada para entender e classificar os fatores de valor (FOSS; SAEBI 2016).

Além disso, o modelo de negócio pode ser categorizado como um “antecedente de heterogeneidade” no desempenho da empresa, sendo um elemento significativo que pode auxiliar uma organização a ter seu modelo de negócio superior a outro e com isso ser alvo de replicação (FOSS; SAEBI 2016, p. 202).

Em terceiro, o modelo de negócio pode ser notado como elemento de potencial inovação. Foss e Saebi (2016) citam que nessa perspectiva os gerentes têm a capacidade de inovar seus modelos de negócio de forma intencional em seu ambiente.

Um modelo de negócio evidencia a lógica de funcionamento de uma empresa, e apresenta de maneira clara como ela funciona, e como a organização valoriza todos os envolvidos nos processos (DEMIL et al., 2015). Modelo de negócio pode ser representado pelo “conteúdo, estrutura e governança de transações projetadas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócios” (AMIT; ZOTT, 2001, p. 511).

Morris, Schindehutte e Allen (2005, p. 727) definem modelo de negócio como uma "representação concisa de como um conjunto inter-relacionado de variáveis de decisão nas áreas de estratégia de empreendimento, arquitetura e economia que são direcionados para criar vantagem competitiva sustentável em mercados definidos". Para os autores, o modelo de negócio possui seis componentes fundamentais: fatores relacionados à oferta, fatores de mercado, fatores internos de capacidade, fatores de estratégia competitiva, fatores econômicos e fatores de crescimento (MORRIS; SCHINDEHUTTL; ALLEN, 2005).

Ademais, é importante ressaltar que, para Meirelles (2015), o modelo de negócio é a elaboração da estratégia na prática e tem como finalidade à criação, configuração e apropriação do valor que abrange os agentes como a firma, os clientes e os parceiros.

Em outras palavras, o Modelo de Negócio é uma construção "que media desenvolvimento tecnológico e criação de valor econômico" (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002, p. 532). Assim, um modelo de negócio explica como um ator está posicionado dentro de uma rede de valor ou de uma cadeia de fornecimento e como uma empresa transforma entradas em resultados ao mesmo tempo em que cumpre seus objetivos. Um resumo das definições e dos principais autores de Modelo de Negócio pode ser visualizada no Quadro 2.

Quadro 2– Definições sobre modelo de Negócio

(continuação)

Autor/Ano	Definição	Foco Principal
Chesbrough e Rosenbloom (2002)	"O modelo de negócio é assim concebido como um dispositivo de focagem que media desenvolvimento de tecnologia e criação de valor econômico" (CHESBROUGH e ROSENBLOOM, 2002, p. 532).	Valor
Morris, Schindehutte e Allen (2005)	"Um modelo de negócio é uma representação concisa de como um conjunto inter-relacionado de variáveis de decisão nas áreas de estratégia de empreendimento, arquitetura e economia são direcionados para criar vantagem competitiva sustentável em mercados definidos" (MORRIS, SCHINDEHUTTE e ALLEN, 2005, p. 727).	Valor
Zott e Amit (2006)	"Um modelo de negócio elucida a forma como uma organização está ligada e como ela se envolve em trocas econômicas com stakeholders externos para criar valor para todos os parceiros de intercâmbio" (ZOTT e AMIT, 2006, p. 3).	Organização e valor
Johnson et al., (2008)	"Um modelo de negócio, do nosso ponto de vista, consiste em quatro elementos interligados que, juntos, criam e oferecem valor" (JOHNSON et al., 2008, p. 586).	Valor
Zott e Amit (2009)	"Conteúdo, estrutura e governança de transações projetadas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades comerciais" (ZOTT e AMIT, 2009, p. 4).	Valor
Casadesus-masanell e Ricart (2009)	"O modelo de negócio é um reflexo da estratégia realizada pela empresa" (CASADESUS-MASANELL e RICART, 2009, p. 1).	Estratégia
Chesbrough (2010)	"Formula a proposta de valor, identifica o segmento de mercado, define a estrutura da cadeia, mecanismo de receita e custo, posição da firma dentro da rede de valor, formula a estratégia competitiva" (CHESBROUGH, 2010, p. 355).	Blocos de construção para a proposta de valor

(conclusão)

Teece (2010)	"Em suma, um modelo de negócio define como a empresa cria e entrega valor aos clientes e, em seguida, converte os pagamentos recebidos aos lucros" (TEECE, 2010, p. 173).	Valor
Osterwalder e Pigneur (2011)	"Um modelo de negócio descreve o raciocínio de como uma organização cria, entrega e captura valor" (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 14).	Valor
Björkdahl e Holmén (2013)	"Argumentamos que o modelo de negócio descreve como a empresa cria e se apropria de valor" (BJÖRKDAHL e HOLMÉN, 2013, p. 214).	Valor

Fonte: Adaptado de Caria (2017).

Grande parte dos pesquisadores tem embasado as definições de seus trabalhos sobre Modelo de Negócio em torno de aspectos concernentes a valor. Teece (2010) cita que o progresso da internet fez as organizações considerarem como entregam valor ao cliente e como elas podem capturar valor da oferta de novos serviços de informação que os consumidores querem obter com cada vez menos custos.

Os modelos de negócios representam um tópico de grande ocorrência entre os debates empresariais e acadêmicos. Para Robertson (2017), a temática faz parte do mundo dos negócios e dos executivos, além do mais, ainda gera reflexões e discussões aprofundadas entre os acadêmicos – principalmente nas disciplinas de estratégia, comportamento organizacional, negociação, sistemas de informação e empreendedorismo.

Ademais, Saebi, Lien e Foss (2017) identificam que embora haja diversas nomenclaturas sobre Modelo de Negócio, os principais autores concordam sobre os elementos que integram um modelo de negócio, ou seja, proposição de valor da empresa, nicho de mercado, a base da cadeia de valor fundamental para o alcance da proposição de valor, os procedimentos com objetivos de capturar valor que a organização implementa e como todos esses elementos estão vinculados. Para Schüritz e Satzger (2016), as descrições de modelo de negócio geralmente incluem o valor que o negócio oferece aos seus clientes (proposição de valor), como esse valor é criado (criação de valor) e como o negócio gera lucro de suas atividades (valor captura).

Os novos modelos de negócios são periodicamente habilitados pelo progresso tecnológico. A Internet induziu uma grande onda de inovação, com muitas indústrias sendo substituídas ou até desintermediadas totalmente ou parcialmente por empresas online (TEECE, 2017).

Ainda, o modelo de negócio pode ser visto como um potencial elemento de inovação. A concepção de que os gerentes possam intencionalmente inovar seu modelo de negócio foi primeiro discutido por Mitchell e Coles (2003 apud FOSS; SAEBI, 2016) e desde aquele momento, um número crescente de estudos se concentrou na dimensão de inovação do modelo de negócio.

Após apresentado a evolução do estudo de Modelo de Negócio, assim como, conceitos e estudos relativos, a próxima seção abordará Frameworks e Componentes do Modelo de Negócio.

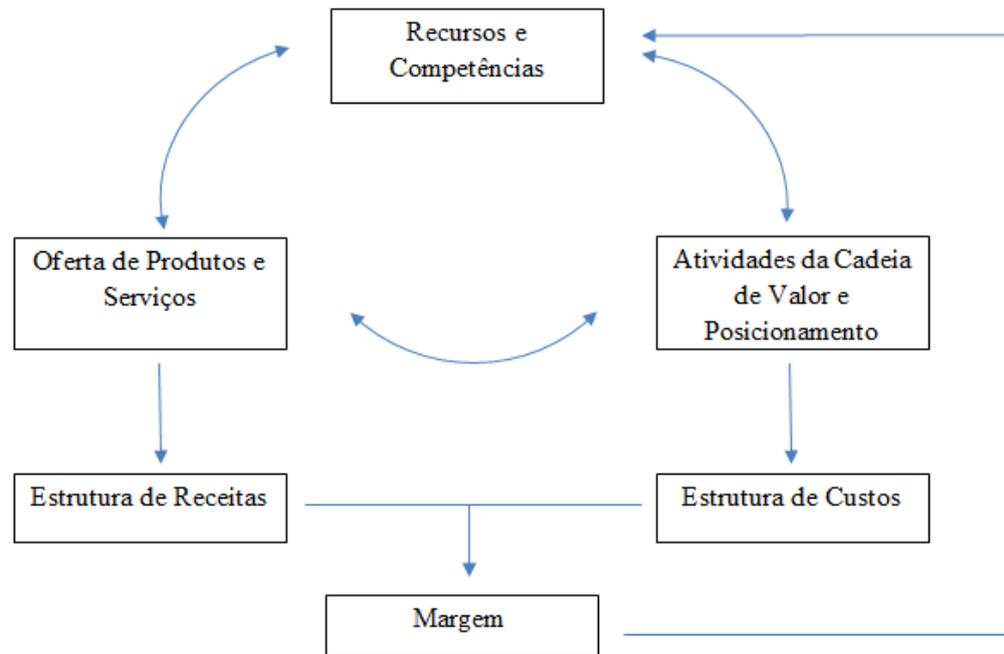
### **2.2.1 Frameworks e componentes do Modelo de Negócio**

Neste capítulo, serão debatidos os componentes do modelo de negócios de uma empresa, assim como os *frameworks* que representam as relações conceituais. Os componentes do modelo de negócio são comumente associados como representação de um modelo de negócio. A literatura sobre modelo de negócio indica alguns *frameworks*, esses por sua vez, demonstram os mais variados componentes que o modelo de negócio de uma organização pode ter e como a empresa executa seu negócio (AZEVEDO, 2017).

Nesta seção, serão abordados os principais *frameworks* de modelo de negócio, os quais, segundo levantamento bibliométrico de Azevedo (2017), possuem o maior número de citações nos artigos: (1) Modelo Recurso Competências Organização e Valor Proposto (RCOV); (2) Modelo de Johnson, Christensen e Kagermann; (3) Modelo de Hedman e Kalling; (4) *Customer – Integrated Business Model* (CIBM); (5) Business Model Canvas (BMC).

O modelo RCOV, de Demil e Lecocq (2010), é composto pelos componentes: recursos da empresa, competências, a forma com que é organizada e o componente proposição de valor, os quais são dinâmicos e permitem analisar o crescimento da organização. Os autores citam que o Framework é sistêmico, dinâmico, tornando claras as relações potenciais e os mecanismos de retroalimentação entre os diversos componentes do modelo de negócio. Na Figura 2 é possível visualizar o modelo de RCOV.

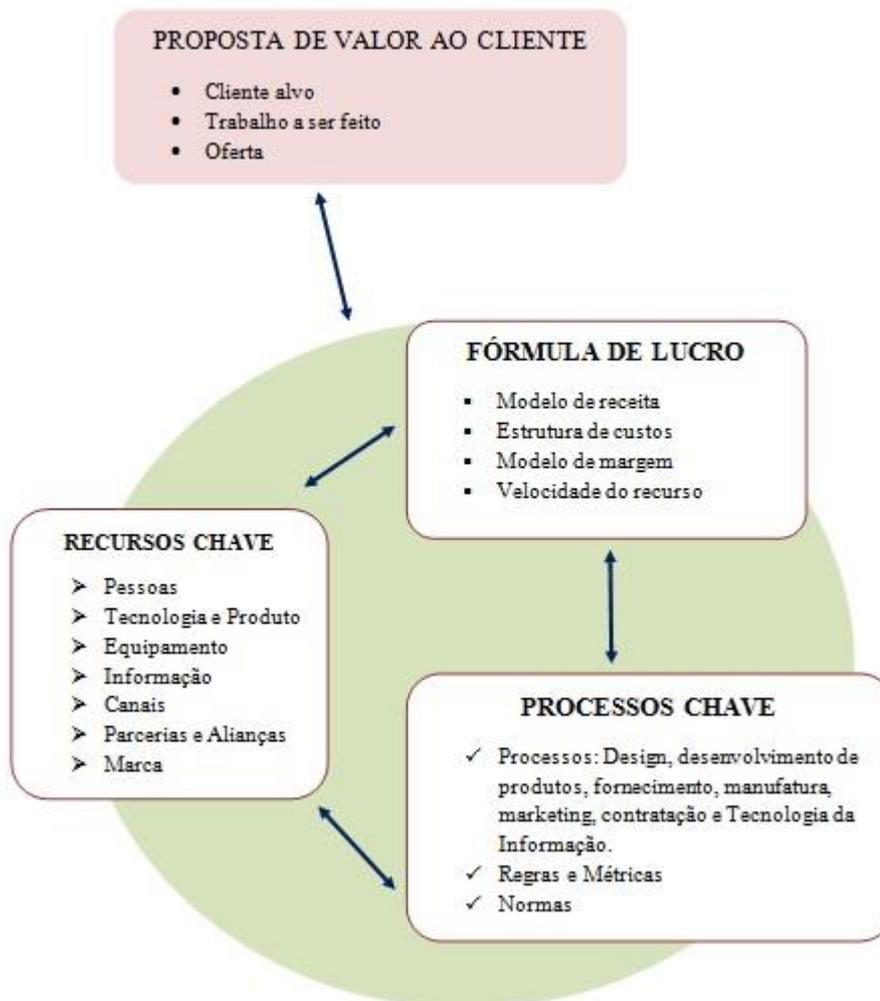
Figura 2 - Modelo RCOV



Fonte: Adaptado de Demil e Lecocq (2010).

Outro *framework* de modelo de negócio encontrado na literatura é o de Johnson, Christensen e Kagermann (2008), ilustrado pela Figura 3, o qual abrange quatro componentes: proposição de valor ao cliente; fórmula de lucro, recursos-chave e processos-chave. Segundo Johnson, Christensen e Kagermann (2008), ao identificar sistematicamente todas as suas partes constituintes, os executivos podem entender como o modelo cumpre uma proposta de valor potente de maneira lucrativa, usando certos recursos-chave e processos-chave.

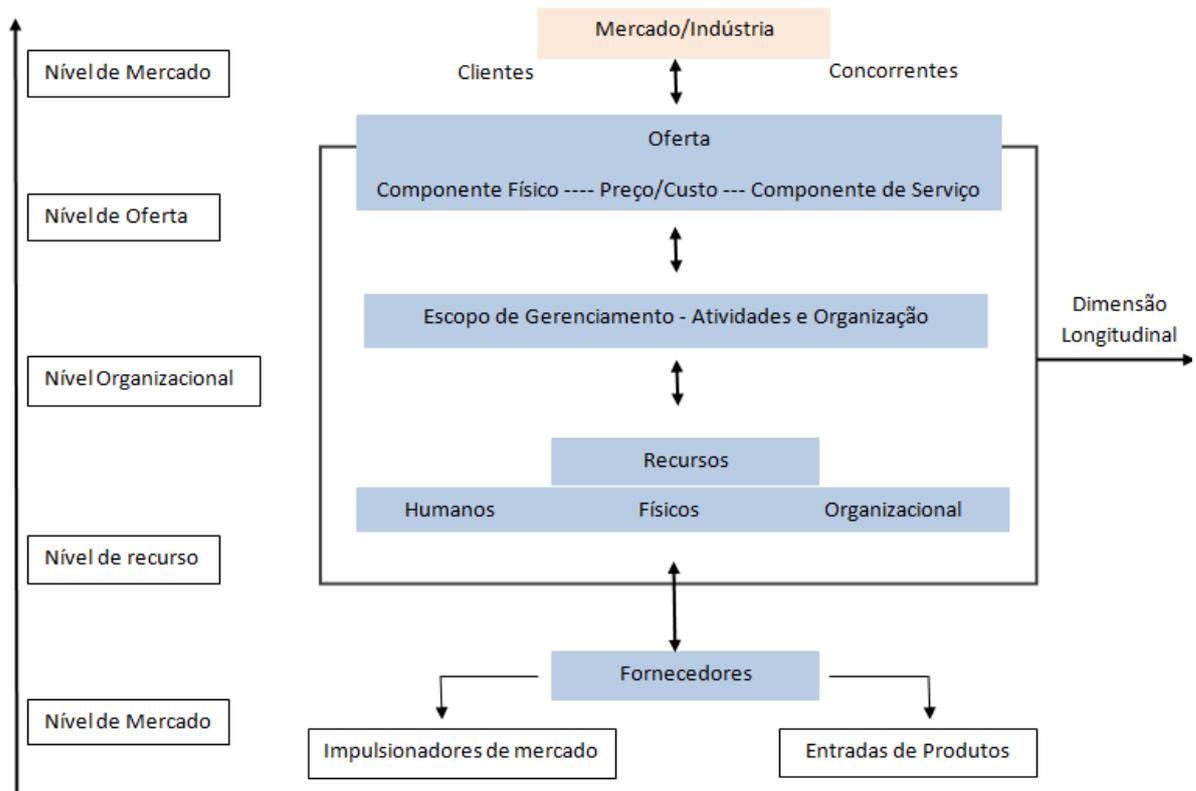
Figura 3 – Elementos do Modelo de Negócio segundo Johnson, Christensen e Kagermann



Fonte: Adaptado Johnson *et al.* (2008).

Para Hedman e Kalling (2003) o conceito de modelo de negócio é útil para explicar a relação entre Sistema de Informação e a estratégia. Sendo assim, os autores, conforme demonstra a Figura 4, propuseram componentes para o modelo de negócios que inclui: clientes (1), concorrentes (2), ofertas (3), atividades e organização (4), recursos (5) e fornecimentos de insumos para produção(6). Os autores ainda incluíram um sétimo componente denominado de dimensão longitudinal (7) para permitir uma dinâmica do modelo de negócio ao longo do tempo e entender as restrições cognitivas e culturais que os gerentes têm de enfrentar (HEDMAN; KALLING, 2003).

Figura 4 - Componentes do Modelo de Negócio por Hedman e Kalling

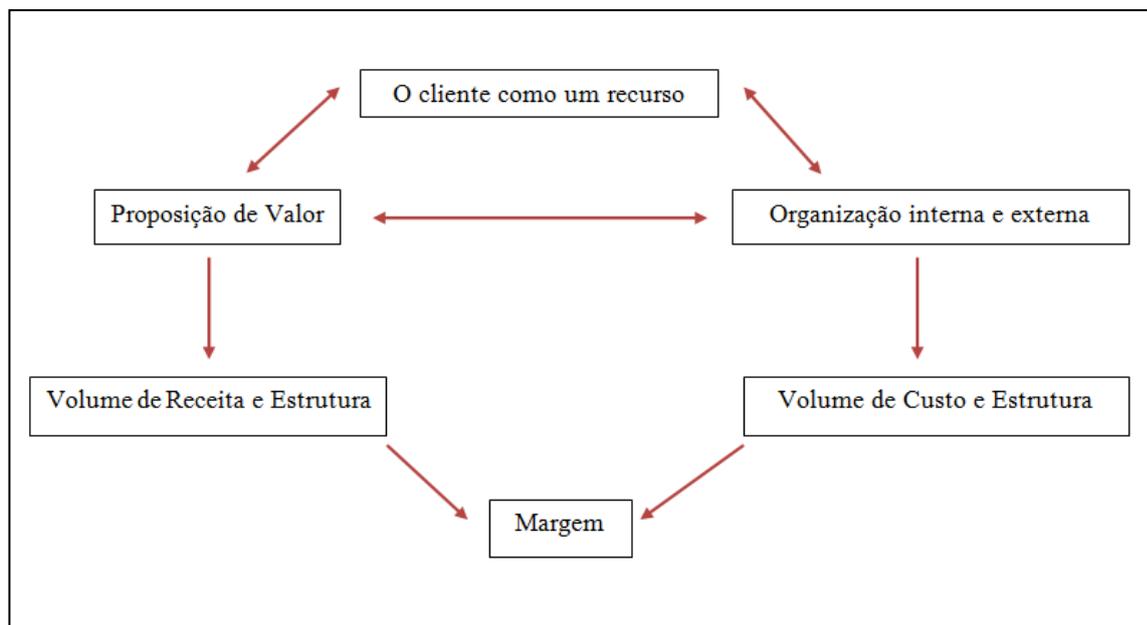


Fonte: Adaptado de Hedman e Kalling (2003).

O modelo CIBM foi publicado por Plé, Lecocq e Angot (2010) e foi baseado no modelo RCOV de Demil e Lecocq (2010), pois segundo os autores o modelo RCOV tem a vantagem de ser dinâmico e incluir os consumidores no modelo de negócio.

Esse *framework*, ilustrado na Figura 5, compreende seis componentes: consumidor, oferta do produto, atividades organizacionais, volume e estrutura de receitas, volume e estrutura de custos e margem. Plé, Lecocq e Angot elencam o cliente como um recurso, sendo parte de uma proposta de valor (o que significa que alguns consumidores específicos como um todo podem ser valorizados pelo dinheiro pela empresa como uma comunidade, como em plataformas de redes sociais, ou como publicidade, como na mídia) e participante do processo de produção ou entrega oferecidos pela organização.

Figura 5 - Modelo de Negócio Integrado



Fonte: Adaptado de Plé, Lecocq e Angot (2010).

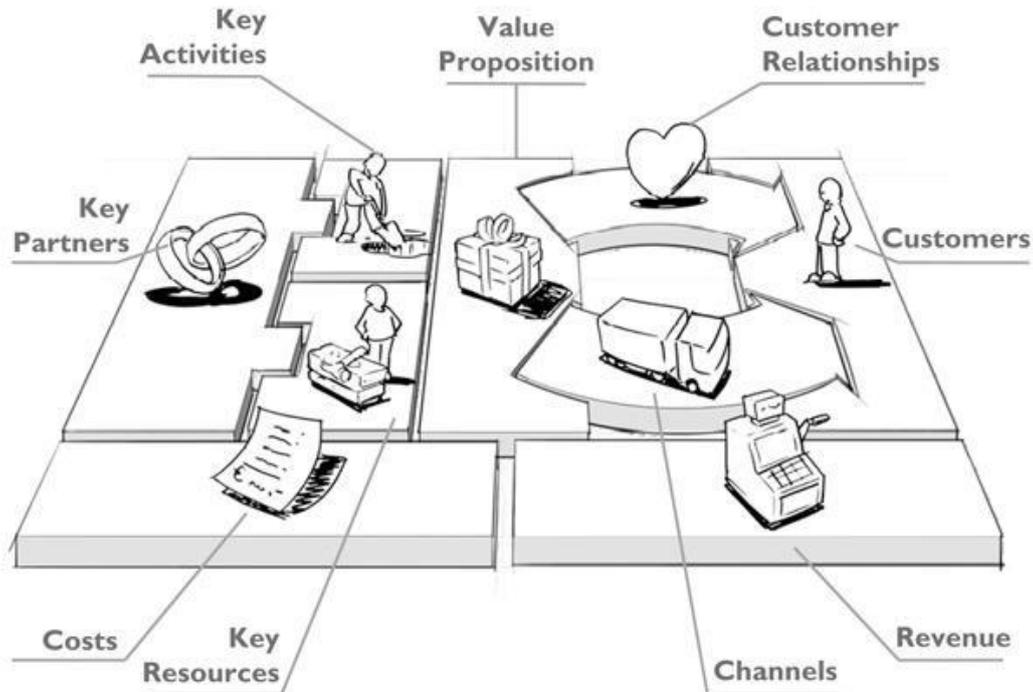
O presente trabalho adota os componentes cunhados por Osterwalder e Pigneur (2010), os quais são amplamente reconhecidos e difundidos, tanto no contexto acadêmico quanto empresarial. Os elementos do *framework Business Model Canvas* foram publicados inicialmente na tese de Alexander Osterwalder sob orientação de Yves Pigneur (OSTERWALDER, 2004). No ano seguinte, Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), publicaram um artigo com os elementos. Em 2010, Osterwalder e Pigneur publicaram o livro intitulado “*Business Model Generation*”.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de negócio ilustrado na Figura 6 é formado por nove componentes:

1. Segmento de Clientes: descreve os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. Há diferentes tipos de Segmentos de Cliente, como por exemplo, mercado de massa, nicho de mercado, mercado segmentado e diversificado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Com o intuito de atender os consumidores de uma melhor forma, uma organização deve agregá-los em segmentos distintos com demandas comuns, comportamentos comuns ou outros atributos que os consumidores possuam em comum (STUCKENBERG; FIELT; LOSER, 2011). Além disso, a empresa deve tomar uma decisão cuidadosa

sobre quais segmentos servir e quais segmentos serão ignorados (STUCKENBERG; FIELT; LOSER,2011).

Figura 6 - Business Model Generation Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

2. Proposição de Valor: descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico. Elementos que podem contribuir para a criação de valor para o cliente são: desempenho, lançamento, customização, design, marca/status (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Segundo Caria (2017), a proposição de valor agrega os serviços ou produtos que estão criando valor para um cliente, esse valor pode ser quantitativo e / ou qualitativo. Ainda, os autores Rintamaki, Kuusela e Mitronen (2007) identificaram quatro categorias de valor que as organizações podem oferecer: Econômico (determinado pelo preço), Funcional (associado a uma necessidade específica do cliente), Emocionais (necessidades experienciais) e Simbólicas (refletindo necessidades de auto-expressão).
3. Canais: descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor. São tipos de canais: equipe de vendas, vendas pela internet, lojas próprias, lojas parceiras e atacado

(OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Segundo, Stuckenberg, Fielt e Loser (2011), os canais têm uma importante função na experiência do cliente, visto que é através destes que acontece toda a interação do consumidor com a organização.

4. Relacionamento com o cliente: as relações podem variar desde pessoais até automatizadas. O Relacionamento com Clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: e Conquista do cliente; e Retenção do cliente; e Ampliação das vendas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).
5. Fontes de receita: representa a quantia financeira que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes. Há diversas maneiras de se gerar Fontes de Receita: taxa de assinatura, taxa de uso, empréstimos, licenciamento, taxa de corretagem, anúncios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Para Stuckenberg, Fielt e Loser (2011), uma organização deve se questionar qual é valor em que cada segmento de cliente está de fato disposto a pagar.
6. Recursos chave: descreve os recursos mais importantes exigidos para que o Modelo de Negócios funcione, também permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Nesse componente, é possível que uma organização crie e ofereça uma proposta de valor, busque mercados, mantenha relacionamentos com segmentos de clientes e ainda gere receita (STUCKENBERG; FIELT; LOSER, 2011).
7. Atividades chave: São as atividades necessárias para entregar os recursos-chave. Representa as atividades que um negócio necessita fazer para que o modelo de negócio funcione. Podem ser exemplificadas como produção, solução de problemas e gestão de rede (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Para Stuckenberg, Fielt e Loser (2011), o elemento Atividade chave descreve as coisas mais importantes que uma empresa deve fazer para que seu modelo de negócios funcione. As atividades-chave são fundamentais para a proposta de valor, para atingir novos mercados, manter relacionamentos com clientes e gerar receita (STUCKENBERG; FIELT; LOSER, 2011).
8. Parcerias chave: empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Além disso, algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa. Há quatro tipos diferentes de parcerias: Alianças estratégicas entre não competidores, Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes; Joint ventures para desenvolver novos negócios e

Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010). As parcerias podem ser desenvolvidas com a finalidade de conduzir as atividades de um modelo de negócio, atingir o segmento de clientes, gerar receita, diminuir custos, minimizar incertezas e obter recursos-chave (STUCKENBERG; FIELT; LOSER, 2011; CARIA, 2017 ).

9. Estrutura de Custo: descreve os custos mais importantes envolvidos na operação de um Modelo de Negócios específico. Custos podem ser caracterizados como fixos, variáveis, economia de escala e economia de escopo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Segundo Stuckenberg, Fielt e Loser (2011), criar e entregar valor, manter relacionamentos com o cliente e gerar receita, são componentes do Modelo de Negócio que produzem custo. Entretanto, para os autores esses custos podem ser calculados com maior clareza depois da definição dos principais recursos, principais atividades e principais parcerias (STUCKENBERG; FIELT; LOSER,2011).

A partir dos 9 (nove) componentes especificados anteriormente, Osterwalder e Pigneur (2010), citam de maneira compreensível elementos para descrever, analisar e desenhar Modelos de Negócios, denominada Business Model Canvas.

Para Verhoeven e Johnson (2017), os nove elementos podem ser replicados e alterados, fornecendo uma ferramenta dinâmica para a análise da inovação do modelo de Negócio. Entretanto, segundo os autores os elementos ainda carecem de estudos e orientações estratégicas sobre como usar essa ferramenta em diferentes contextos e configurações de mercado do produto (VERHOEVEN; JOHNSON, 2017).

## **2.2 2 Inovação do Modelo de Negócio**

Investigações iniciais a respeito e conceituação de inovação apontam para Joseph Schumpeter como o pioneiro da temática. Para Schumpeter (1934), qualquer maneira de fazer as coisas de forma diferente no âmbito econômico poderia ser considerada um exemplo do que entendia por inovação – como introdução de um novo produto ou serviço, novo método de produção, abertura de um novo mercado, nova fonte de matéria-prima.

Segundo manual de Oslo (2005) uma inovação “é a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado (bem ou serviço), ou processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas empresariais, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”(p.46).

Com relação às definições de inovação no modelo de negócio, Foss e Saebi (2017) citam que, a grande maioria está ligada à atividade ou transformação do modelo de negócios, assim como relacionada aos termos "aprendizagem", "evolução", "modificação", "reconfiguração", "inovação" ou "renovação". Segundo Foss e Saebi (2017) os conceitos aparentam indicar tanto para mudanças incrementais que acontece nos modelos comerciais existentes (ou seja, evolução, adaptação), assim como as demais definições apontam para maneiras de inovação mais radicais, nas quais, os modelos de negócios sofrem mudanças profundas.

O termo inovação no Modelo de Negócio tem um foco especial nas mudanças ocorridas na arquitetura do seu modelo, simultaneamente, com as motivações e os elementos que tornam a mudança satisfatória e bem fundamentada (LAMBERT; DAVIDSON, 2013). Osterwalder (2004) cita que a inovação do Modelo de Negócio se denota por uma mudança que a organização planeja para atender seus consumidores, envolvendo a mudança da estrutura organizacional com a inclusão de inovações e processos em sua cadeia produtiva.

Para Khanagha et al. (2014), a inovação do modelo de negócios pode ocorrer quando há mudanças incrementais em componentes dos modelos de negócios, extensão do modelo de negócios existente, introdução de modelos de negócios paralelos e perturbação do modelo de negócio, o que resulta eminentemente na substituição do modelo existente na organização por um essencialmente diferente.

As inovações do modelo empresarial ocorrem "quando a empresa modifica ou melhora pelo menos uma das dimensões do valor" (ABDELKAFI; MAKHOTIN; POSSELT, 2013, p. 13). Alternativamente, a inovação do modelo de negócios pode ser estabelecida como um processo que modifica deliberadamente os princípios centrais de uma organização e seu formatado de fazer negócios (RITTER; LETTL, 2017). Teece (2010) cita que os modelos de negócios são decorrentes da inovação tecnológica que ocorre dentro da organização. Dessa forma, a contínua inovação no Modelo de Negócio, segundo Teece (2010), pode ser o caminho de perpetuação, vantagem competitiva e sucesso para a organização.

Segundo Foss e Saebi (2017), a pesquisa em Modelos de Negócios aumentou significativamente, alcançando a marca de 7391 publicações na base de dados Scopus dentre o período de 1980 a 2015. Entretanto, a pesquisa sobre inovação em modelos de negócios até o presente momento é de apenas 349 publicações, mas com aumento muito elevado nos últimos anos (FOSS; SAEBI, 2017).

Existe um gradual entendimento em que as organizações necessitam reorientar, ajustar e inovar seus modelos de negócios para avaliar o valor da inovação tecnológica com vista em

ter sustentação no longo prazo (BJÖRKDAHL, 2009; BADEN-FULLER; HAEFLIGER, 2013; HIENERTH et al., 2011; HACKLIN, BJÖRKDAHL; WALLIN, 2017). Entretanto, na visão de Hacklin, Björkdahl e Wallin (2017) os estudos sobre inovação no modelo de negócio ainda estão discutindo as virtudes das diferentes estratégias de inovação do modelo de negócios.

Todos os tipos de mudanças estruturais na associação entre os elementos do modelo de negócios podem ser vistas pela ótica da inovação do modelo de negócios (HACKLIN; BJÖRKDAHL; WALLIN, 2017). Com relação à Inovação do Modelo de Negócio, Aspara, Hietanen e Tikkanen (2010) citam que são iniciativas para criar valor inovador, desafiando modelos de negócios, papéis e relações existentes em determinadas mercados existentes.

Segundo Massa e Tucci (2013), a inovação no modelo de negócio, pode ser feita de duas maneiras: a primeira maneira é partir do desenho de novos modelos de negócios para organizações; a segunda forma é quando acontece uma reconfiguração no modelo de negócio existente. Quando acontece o desenho de um novo modelo, esse se refere à atividade empreendedora de criar, implementar e validar um Modelo de Negócio para uma organização recém-formada (MASSA; TUCCI, 2013).

No entanto, quando acontece uma reconfiguração do modelo de negócios os “gerentes reconfiguram os recursos organizacionais (e adquirem novos) para alterar um modelo de Negócio existente” (MASSA; TUCCI, 2013, p. 8). Assim, o sistema de reconfiguração necessita alterações, com diferentes níveis de radicalismo, de um modelo formatado para um novo (MASSA; TUCCI, 2013). Os autores justificam que ambos os fenômenos podem levar a consideráveis mudanças no Modelo de Negócio.

Müller (2014) fez um estudo para identificar as semelhanças e diferenças conceituais sobre mudanças no modelo de negócio entre os autores que abordam esta temática. Nesse estudo, Müller (2014) abordou três perspectivas sobre mudanças no Modelo de Negócio em que foi possível identificar as semelhanças e diferenças conceituais a partir da ótica de diferentes autores. No primeiro grupo de estudiosos, Cavalcante et al. (2011) e Mason e Leek (2008), a evolução do modelo de Negócio é chamada de dinâmica do modelo de negócio pois os autores dessa linha entendem que essa evolução, tange os processos e atividades, cujos objetivos são a continuidade competitiva e a adaptação ao ambiente que a organização está inserida.

Entretanto, Müller (2014) cita que há outra forma de olhar o progresso do Modelo de Negócio. Denominada de “evolução do modelo de negócio”, o termo é proposto por Demil e

Lecocq (2010) que defendem a concepção de mudança nos componentes do modelo de negócio e na tentativa e erro com o objetivo de aumentar o desempenho da organização.

A terceira perspectiva apresentada por Müller (2014) relaciona os autores que entendem que a evolução do modelo de negócio deve ser denominada de “Inovação do Modelo de Negócio”. Essa perspectiva vincula a evolução no modelo de negócio a dois fenômenos: aquele que a organização pode desenvolver um novo Modelo de Negócio ou que até pode ser feito um aperfeiçoamento do modelo existente na organização (MASSA; TUCCI, 2013).

### **2.2.3 Estratégias de Inovação no Modelo de Negócio das Fintechs**

Na pesquisa de Cartwright e Allayannis (2016), as Fintechs e os bancos são investigados através da lente teórica da indústria da tecnologia financeira. O trabalho sugere que os bancos devem se associar com a Fintechs, considerando que as Fintechs têm potencial de ser mais dinâmicas e de administrarem de forma mais produtiva a experiência do cliente (CARTWRIGHT; ALLAYANNIS, 2016).

Os autores também propõem a constituição de um ecossistema entre bancos e Fintechs, justificando que a medida poderia contribuir para aprimorar o atendimento às necessidades dos clientes das empresas tradicionais de serviços financeiros (CARTWRIGHT; ALLAYANNIS, 2016). No entanto, Caria (2017) constata que a investigação de Cartwright e Allayannis (2016) não se deteve em abordar as estratégias de inovação do modelo de negócios das Fintechs, assim como os componentes dos modelos de negócios da Fintechs (CARIA 2017). Sendo assim, Caria (2017) identificou três correntes de estratégias de inovação do modelo de negócio que podem ser características das Fintechs: monetização de dados, foco centrado no cliente e ecossistema.

A Monetização de dados pode estar ligada ao uso de dados para aprimorar a proposição de valor do modelo de negócios, assim como, esses dados obter a finalidade de negócio em troca de algo percebido como valor, nesse caso dinheiro ou ativos (CARIA, 2017). O foco centrado no cliente indica que as Fintechs centralizam o modelo de negócio em torno de um segmento específico de consumidor (CARIA 2017). E por fim, o ecossistema, o qual corresponde ao trabalho com todos os tipos de parcerias com a finalidade de gerar valor no modelo de negócios (CARIA, 2017).

Segundo Schüritz e Satzger (2016), o aumento na disponibilidade de dados e a crescente capacidade de explorá-los com análises, geraram a possibilidade de haver negócios

totalmente "baseados em dados". A partir dessa realidade, Schüritz e Satzger (2016) procuraram compreender a infusão de modelos de negócios por dados e análise.

A tecnologia pode ser um impulsionador fundamental para a inovação do modelo de negócios que possibilita investigar novos elementos de valor (SCHÜRITZ; SATZGER, 2016). Segundo Schüritz e Satzger (2016), os dados oriundos das organizações têm o potencial de ser a próxima fonte de vantagem competitiva sustentada pela crescente sofisticação dos métodos disponíveis.

Caria (2017) complementa que a monetização de dados pode influenciar vários componentes do modelo de negócios, ou seja, uma nova oferta poderia ser criada ou a oferta atual poderia ser melhorada, e a proposição de valor é influenciada. Além disso, o autor indica que a monetização de dados poderá impactar no modelo de negócio na proposta de valor, nos fluxos de receita, no recurso chave e na atividade principal das Fintechs.

A estratégia de foco centrado no cliente ocorre quando uma organização inova seu modelo de negócios alinhando seus processos internos, ou seja, os bastidores (*back-office*) e seus processos externos *front-office* (ambiente físico, funcionários de serviços, processo de entrega de serviços) às necessidades do cliente (SORESCU et al., 2011). Caria (2017) cita que os processos de *front-office* e *back-office* são, por exemplo, a jornada do cliente (desde o cliente que está sendo prospectado até o consumidor que já é cliente) e contribuem para a forma como o produto é percebido pelos clientes.

O foco centrado no consumidor pode contribuir para a proposta de valor, pois os clientes poderiam perceber que uma empresa e sua proposta de valor melhoram e se adaptam às próprias necessidades do cliente (ZOMERDIJK; VOSS, 2010). Além disso, “quando se tem um foco centrado no cliente, mudar os valores do cliente estimula a empresa a manter o foco nas necessidades mais atuais dos clientes, o que também é chamado de perspectiva “fora de dentro” (CARIA 2017, p. 20).

Caria (2017) indica que o foco centrado no cliente impacta positivamente nos componentes do modelo de negócios da Fintechs, tanto na proposta de valor, quanto segmento de cliente específico, e justifica que os clientes podem perceber uma qualidade maior do valor proposto quando um foco centrado no cliente não é aplicado.

A estratégia de inovação do modelo de negócio através de ecossistemas se apresenta como uma ferramenta utilizada pelas organizações na formação de parcerias estratégicas em rede com a finalidade de gerar valor (ADNER; KAPOOR, 2010; CARIA 2017). Bharadwaj et al. (2013) discutem que as empresas poderiam inovar o modelo de negócio por meio de opções de escalonamento baseadas em parcerias.

Varga (2017) cita que as Fintechs que optarem por uma abordagem aberta para cooperar com o ecossistema, ou seja, com demais participantes do segmento financeiro, podem ter oportunidades lucrativas em suas operações, além de estarem tendo inovações em seus modelos de negócios. Um ecossistema poderia ser criado estabelecendo parcerias entre diferentes empresas. O tipo de valor criado, capturado ou proposto vai depender de como é estabelecido à parceria (CARIA, 2017).

Caria (2017) cita que a estratégia de inovação do modelo de negócios dos ecossistemas pode influenciar vários componentes do modelo de negócios. Inicialmente, a proposta de valor poderia ser influenciada, pois a oferta desejada poderia ser alterada como resultado de uma parceria fundamental. Em segundo lugar, o autor justifica que as principais parcerias são influenciadas, uma vez que são necessárias para operar o modelo de negócios em um ecossistema. Já em terceiro lugar, tanto as atividades principais como os recursos-chave podem ser influenciados pela operação em ecossistemas. Ademais, o último componente que pode ser influenciado é o segmento de clientes, pois as empresas operam em ecossistemas para alcançar clientes novos ou diferentes em seu modelo de negócios (CARIA, 2017).

Visto que as estratégias apontadas pela literatura foram investigadas em um contexto europeu, o presente trabalho objetivou explorar as três estratégias em Fintechs presentes no contexto do Rio Grande do Sul. Além disso, buscou-se examinar possíveis estratégias de inovação do modelo de negócio existentes nas Fintechs do Rio Grande do Sul que emergiram a posteriori no trabalho.

### 3 MÉTODO DO ESTUDO

Conforme exposto na seção 1, o presente trabalho teve o objetivo de investigar as estratégias de inovação do modelo de negócio em Fintechs do Rio Grande do Sul. Para alcançar os objetivos propostos e responder o problema de pesquisa, o presente capítulo visa descrever os devidos procedimentos metodológicos, e as respectivas técnicas que foram adotadas.

Inicialmente, é apresentado o Quadro 3, no qual, é possível contemplar uma síntese de todos os procedimentos metodológicos que foram abordados no trabalho.

Quadro 3 – Resumo da metodologia

Atributo	Descrição
Natureza da pesquisa	Pesquisa qualitativa.
Problema de pesquisa	Como ocorre e quais são as estratégias de inovação do modelo de negócio das Fintechs do Rio Grande do sul?
Proposições e construtos	- Componentes do Modelo de Negócio; - Fintech; - Estratégia de Inovação do modelo de Negócio das Fintechs.
Fundamentação e literatura base	Fintech: Zavolokina et al., (2016); Minto, Voelkerling e Wulff (2017). Modelo de negócios: Osterwalder et al. (2005).
Método de pesquisa/Coleta de dados	Entrevistas e documentos.
Unidades de Análise	Quatro Fintechs situadas no estado do Rio Grande do Sul.
Critérios de seleção	Permissividade, amostragem teórica, conveniência e contribuição para a teoria.
Ética na pesquisa	Proteção da identidade e participação voluntária dos entrevistados e participantes da pesquisa. Além disso, foi apresentado a carta de apresentação e termo de consentimento para os participantes.
Roteiro de entrevistas	O roteiro de entrevista foi elaborado de forma semiestruturada e validado com especialistas. Além disso, o roteiro foi subdividido por grupo de respondentes (Gestor, Ecosistema e Cliente).
Gravação das entrevistas	Entrevistas gravadas e posteriormente transcritas.
Notas de entrevistas	Notas realizadas durante todas as entrevistas.
Validade descritiva	A gravação permitiu rigor efetivo nos relatos. Segundo Creswell (2014), o pesquisador pode também utilizar a triangulação entre as fontes de dados, assim como notas detalhadas durante o as entrevistas como procedimento de validação.

Fonte: desenvolvido com base em Calixto (2017), Silverman (2009) e Creswell (2014).

Além disso, a seção seguinte apresenta o delineamento da pesquisa, o desenho de pesquisa, a coleta de dados, Fintechs participantes da pesquisa, e, posteriormente, os procedimentos de análise dos dados coletados.

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo compreendeu-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, e descritiva, e teve como objetivo responder a pergunta: Como ocorre e quais são as estratégias de inovação do modelo de negócio das Fintechs do Rio Grande do sul?

Esta pesquisa é classificada como descritiva, pois procura apontar e obter informações sobre as características inerentes de determinado fenômeno (COLLIS; HUSSEY, 2005). Dessa forma, através da pesquisa descritiva, foi viável detalhar a trajetória das Fintechs, apontando seus modelos de negócio ao longo do tempo, assim como apresentar as estratégias de inovação dos respectivos Modelos de Negócio.

A pesquisa qualitativa busca ser um exercício para o pesquisador situar-se no mundo (DENZIN; LINCOLN, 2011). Nesse exercício de práticas, exige-se uma série de representações que podem ser entrevistas, notas de campo, diálogo, registros e anotações para o entrevistador buscar compreender os fenômenos em termos dos significados que os indivíduos lhes atribuem.

Segundo Creswell (2014), é possível identificar oito características comuns da pesquisa qualitativa. A primeira é o habitat natural, ou seja, os pesquisadores qualitativos geralmente coletam os dados no campo. Além disso, o autor considera o aspecto do pesquisador como “instrumento-chave”, isso é, os próprios pesquisadores qualitativos coletam dados por meio de exame de documentos, observação do comportamento e entrevistas com os participantes. Outra característica, apontada por Creswell (2014), é dos múltiplos métodos, em que se agrega variadas formas de dados, como entrevistas, observações e documentos, em vez de se fundamentar em uma única fonte de dados. Em seguida, o autor destaca o raciocínio complexo por meio da lógica indutiva e dedutiva. Nessa característica, os pesquisadores qualitativos estabelecem padrões, categorias e temas “de baixo para cima”, organizando os dados indutivamente até unidades de informação mais abstratas. Os pesquisadores também usam o pensamento dedutivo na medida em que produzem temas que estão constantemente sendo checados contra os dados.

Segundo Creswell (2014), outro atributo da pesquisa qualitativa é o “significado atribuído pelo entrevistado”, com foco na compreensão do significado que os participantes

atribuem ao problema. Ademais, na pesquisa qualitativa, a proposta inicial para a pesquisa não pode ser rigidamente prescrita e todas as fases do processo pode alterar ou trocar depois que os pesquisadores estão no campo. Por fim, na pesquisa qualitativa, os pesquisadores “se posicionam” e tentam desenvolver um quadro complexo do problema ou questão em estudo (CRESWELL, 2014). Ainda, segundo Creswell (2014), a pesquisa qualitativa inicia com pressupostos e o uso de estruturas interpretativas que comunicam o estudo dos problemas da pesquisa, abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano.

De acordo com Flick (2009), o principal método de coleta de dados na pesquisa qualitativa é oriundo das entrevistas. Portanto, o presente trabalho adotou a entrevista como principal abordagem de coleta de dados. Corroborando com as entrevistas e com intuito de gerar confiabilidade na pesquisa a coleta de documentos também fez parte das sistemáticas de coletas de dados (FLICK, 2009, p. 30).

### 3.2 DESENHO DA PESQUISA

A primeira fase do presente trabalho consistiu em uma extensa revisão sistemática da literatura acerca das Fintechs, os tipos de Fintech e o ecossistema das Fintechs. A fundamentação teórica abordou o Modelo de Negócio, os componentes do Modelo e a Inovação do Modelo de Negócio, assim como, as Estratégias de Inovação do Modelo de Negócio. Esse enfoque foi realizado com objetivo de apontar gaps de pesquisa, construtos, modelo teórico e as categorias desenvolvidas a priori.

Essa primeira fase forneceu um suporte para a coleta de dados junto às Fintechs ao determinar categorias pertinentes ao problema de pesquisa. Além disso, essa fase está presente nas demais etapas da pesquisa, uma vez que, a construção da fundamentação teórica segue todo o estudo.

Após a construção do referencial teórico que dá sustentação ao trabalho, as categorias levantadas foram estruturadas no roteiro de entrevista para aplicação a campo, conforme Apêndice A. O roteiro procurou ser um norte para o pesquisador coletar os dados e posteriormente analisá-los de forma qualitativa.

O instrumento de pesquisa foi validado com diferentes categorias de profissionais. Inicialmente, o roteiro de entrevista foi validado com dois pesquisadores acadêmicos, ambos Professores Doutores e especialistas na área de administração de empresa. Além disso, os Professores já conheciam o projeto previamente. As validações com esses profissionais foram

feitas por e-mail com o objetivo de investigar se as questões estavam associadas e coerentes com a literatura proposta.

Paralelamente, o pesquisador, via Skype, validou o instrumento com um profissional do mercado financeiro. Esse validador ocupa cargo de superintendente em uma reconhecida instituição financeira, sendo assim, essa validação teve o propósito de verificar o entendimento das questões, assim como, averiguar se estas estavam coerentes com as circunstâncias vivenciadas pelo gestor no dia a dia do mercado financeiro.

O instrumento foi validado com dois agentes do TecnoUnisc (Parque Tecnológico da Universidade de Santa Cruz). Primeiramente, o roteiro foi validado com o gestor do Parque, e após com o CEO de uma *startup* residente do Parque. Essas duas validações aconteceram de forma presencial. Com base nas sugestões dos validadores, foram realizados ajustes de pequena proporção, tais como alterações de termos, modificações na disposição das questões, inclusão e exclusão de questões. Em seguida, o instrumento de pesquisa foi finalizado e, posteriormente, aplicado aos respondentes.

Visto que as Fintechs são o objeto no presente estudo, o roteiro de perguntas investiga qual é modelo de negócio das Fintechs, as suas características e as estratégias usadas para inovar o modelo de Negócio. Com o intuito de aprofundar a pesquisa e assim ter uma visão mais ampla das Fintechs, foram elaborados três roteiros de entrevistas. O primeiro roteiro foi concebido para o gestor da Fintech. O segundo roteiro procurou investigar o objeto do estudo a partir da visão de algum participante do ecossistema da Fintech, e, o terceiro roteiro procurou trazer a perspectiva do cliente da Fintech.

Para compreender as características e o modelo de negócio das Fintechs, o primeiro bloco do roteiro de entrevista para o gestor abordou a categoria modelo de negócio. Essa categoria foi dividida em subcategorias propostos por Osterwalder e Pigneur (2010), em que cada uma delas corresponde a um componente.

As subcategorias são: atividade chave, parceria chave, recurso chave, estrutura de custo, relacionamento, segmento de cliente, proposição de valor, canais e fontes de receita. Todas as subcategorias foram analisadas individualmente nas questões correspondentes ao segundo bloco do roteiro de entrevista.

Na subcategoria recursos, atividade e parcerias chave, foi investigado as atividades que são estratégicas e exclusivas para a Fintech entregar valor ao cliente. O elemento parceria chave, foi questionado os principais parceiros, fornecedores da Fintech e ainda se existem atividades terceirizadas, ou seja, parcerias fundamentais para que o modelo de negócios opere. Para investigar o elemento recurso chave, foram buscados quais os principais recursos da

Fintech, assim como, os motivos pelas quais determinados recursos são importantes para a Fintech funcionar e operar seu modelo de negócios.

Com relação à categoria ecossistema, o roteiro buscou identificar dos entrevistados o ecossistema das Fintechs e quais são os seus principais agentes, bem como a ocorrência ou não da estratégia Ecossistema na inovação do modelo de negócio.

Na categoria segmento e relacionamento com cliente, as questões do roteiro indagaram como a Fintech se relaciona com seus clientes, se a Fintech está alinhada a necessidade de seu cliente, e se essas relações são pessoais e/ou automatizadas. Ademais, buscou entender o público-alvo da Fintech e de que maneira a Fintech mantém os clientes e atrai novos.

No componente canais, as questões abordaram os principais canais usados pela Fintech para entregar seu produto/serviço, além de entender como a Fintech se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor.

Na subcategoria proposição de valor, foi investigado qual é o valor que a Fintech procura entregar através de seus produtos e quais elementos que contribuem para a criação de valor para o cliente e a razão pela qual eles compram o serviço.

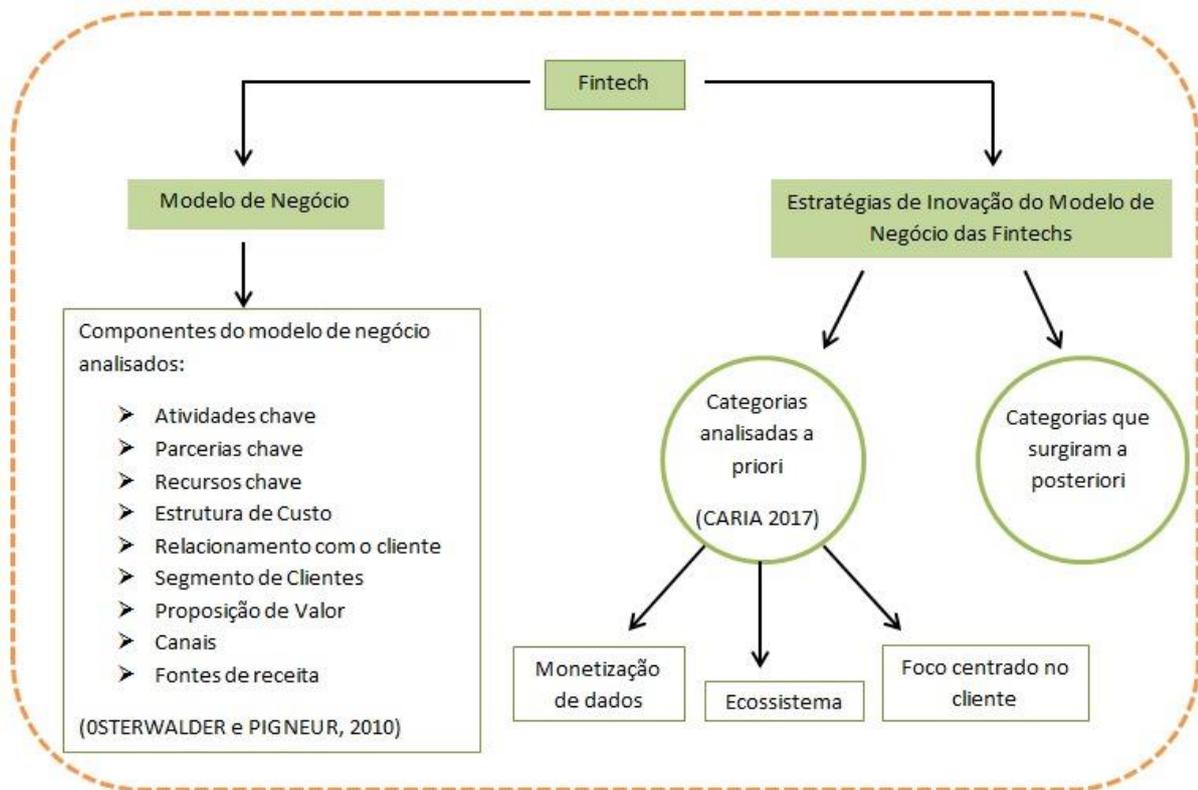
Para analisar as estratégias de inovação do modelo de negócio, o roteiro de entrevistas questionou os entrevistados se o modelo de negócio já tinha sido alterado, e quais as barreiras e dificuldades para inovar o modelo de negócio.

Na subcategoria, estrutura de custo e fontes de receita, as questões buscaram compreender os principais custos da Fintech, tanto custos fixos e variáveis como economia de escala e escopo. Além disso, foram investigadas as principais fontes de receita da Fintech, como essas são geradas e ainda de que maneira as receitas recebidas são investidas. O Tópico, também abordou de que maneira os dados são parte da proposta de valor da Fintechs e como a monetização de dados é utilizada.

Com relação ao roteiro para o ecossistema e cliente, as questões contemplaram as mesmas categorias que foram feitas para o gestor. Entretanto, para esses participantes foi reduzido o número de questões. Esses elementos de análise identificados e categorizados serviram como referência ao roteiro de entrevista o qual consta no Apêndice A.

A figura 7 apresenta o desenho geral de pesquisa, no qual, é possível observar todos os elementos investigados a priori e também aqueles que foram analisados a posteriori no presente trabalho.

Figura 7 - Desenho geral da pesquisa



Fonte: Autor.

A investigação buscou, a posteriori, identificar novas estratégias de inovação do modelo de negócio das Fintechs brasileiras. Para alcançar determinado objetivo, o roteiro de entrevista procurou através de questões abertas instigar os entrevistados a identificar se há uma inovação no modelo de negócio da sua Fintech em que não foi mencionada.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Segundo Yin (2005), a pesquisa qualitativa necessita da utilização de fontes distintas de coleta, com o objetivo de produzir evidências e ampliar a confiabilidade do estudo. Para atingir os objetivos estabelecidos, este estudo se apropriou de entrevistas e de análise documental.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, individuais em profundidade, como o objetivo de investigar as percepções dos entrevistados com relação ao tema em foco (FLICK, 2004; CRESWELL, 2009).

A entrevista semiestruturada procura entender significados que os entrevistados concedem às questões e situações relacionadas ao tema de interesse (GODOY, 2011). Conforme Flick (2004, p.89), entrevistas semi-estruturadas estão sendo mais recorrentes nas pesquisas qualitativas em razão de que "é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto do que em uma situação de entrevista padronizada ou em um questionário". Por esse motivo, utiliza-se um roteiro com questões que funcionam como orientação para o pesquisador.

Inicialmente, o roteiro de entrevistas foi validado com estudiosos, especialistas e profissionais da área, o que possibilitou analisar a eficácia das respostas e do próprio instrumento (MALHOTRA, 2012). A validação, os critérios de seleção dos respondentes e o roteiro de entrevistas serão detalhados no capítulo seguinte.

As entrevistas foram efetuadas face-a-face com cada entrevistado, através de um roteiro semi-estruturado, conforme a conveniência de local e horário previamente estabelecido por cada participante (FLICK, 2004; CRESWELL, 2014). A maioria das entrevistas foi realizada pessoalmente e o áudio gravado. Dentre as doze entrevistas, sete foram realizadas pessoalmente, sendo que todos os gestores foram entrevistados de forma presencial. As demais cinco entrevistas foram feitas com auxílio de ferramentas de vídeos (Skype, Apppear).

Com a intenção de potencializar a precisão da análise dos dados, cada entrevista foi gravada e posteriormente transcrita, com consentimento prévio dos participantes do estudo (BARDIN, 2006; MALHOTRA, 2012; CRESWELL, 2014;).

Dessa forma, em relação às respostas que ficaram incompreendidas pelo entrevistador ou consideradas incompletas, foram incentivadas ao entrevistado novas respostas usando questões do tipo: "O que você acha a respeito", "Exemplifique", "Poderia falar um pouco mais a respeito" (GIL, 1999).

Segundo Yin (2005), os documentos têm o papel de corroborar e acrescentar as evidências provenientes das demais fontes. Para Godoy (2011), os documentos podem ser materiais escritos, em banco de dados ou elementos iconográficos.

Uma importante fonte de evidência e que fez parte do presente trabalho é a análise documental (YIN, 2005). A análise em documentos tem a vantagem de ser revista repetidamente, além de ser exata, pois contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento. Possui ainda ampla cobertura, caracterizada por um longo período de tempo, com muitos eventos e com muitos ambientes (YIN, 2005).

A pesquisa utilizou documentos obtidos junto aos relatórios e artigos de empresas de consultoria de mercado: Accenture Company, Deloitte e KPMG. Além de consultoria especializada em tecnologia e Fintechs: FintechLab Clay Innovation, Finnovation e Startse. Devido a contemporaneidade da temática exige-se a busca em publicações digitais (revistas, jornais) especializados em finanças e negócios, tanto nacionais quanto internacionais. O presente trabalho também fez uso de dados oriundos das próprias organizações, através dos canais institucionais (Website, Instagram e Facebook) foi possível coletar dados.

Os documentos foram analisados com a finalidade de ampliar a compreensão das estratégias de inovação do modelo de negócios das Fintechs, assim como entender como o modelo de negócio está formatado. Além disso, todos os documentos corroboraram e acrescentaram as evidências provenientes das demais fontes (YIN, 2005).

### 3.4 FINTECHS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A escolha das Fintechs entrevistadas aconteceu preliminarmente pela apuração das organizações cadastradas no relatório da FINTECHLAB (2018), assim como as Fintechs citadas no catálogo da ABFintechs (Associação Brasileira de Fintechs). Segundo o relatório da ABFintechs (2018), no Brasil, existem 400 Fintechs, divididas em diferentes segmentos. Com relação ao Rio Grande do Sul, segundo o mesmo relatório, existem 16 Fintechs que possuem a sua sede no Estado.

Nesse relatório constava apenas o número de Fintechs por região, sem informações de quais eram as Fintechs e/ou contato dessas organizações. Por esse motivo, o pesquisador fez aproximação com o campo de pesquisa, por meio de contatos via e-mail, WhatsApp com atores do ecossistema (Associação de *startups*, Associação de Fintechs, Parques Tecnológicos, SEBRAE) para identificar as Fintechs e seus respectivos contatos.

Após o retorno foi possível obter uma lista com dez Fintechs. Todas foram contatadas e convidadas através de uma carta-convite para participar da pesquisa. Uma das Fintechs, no momento do contato, já estava com sua sede em outro estado. Duas Fintechs não demonstraram interesse em participar.

Nesse sentido, o presente estudo tratou de selecionar quatro Fintechs por conveniência e que reflitam os diferentes tipos de Fintechs classificados pela FINTECHLAB (2018): pagamentos, gestão financeira, crowdfunding, empréstimo, mercado de capitais e seguro, criptomoedas, investimento.

O presente estudo também adotou como critério de escolha das organizações a localização da sede da Fintech - corroborando com um dos objetivos de descrever o ecossistema das Fintechs do Rio Grande do Sul.

Ademais, entende-se que as Fintechs escolhidas poderão contribuir teoricamente, e assim, agregar dados que auxiliarão nas respostas aos questionamentos e problemas propostos na pesquisa.

As Fintechs selecionados para o presente trabalho foram denominados de Fintech 1, Fintech 2, Fintech 3 e Fintech 4.

A Fintech 1 está situada na cidade de Porto Alegre/RS, possui 05 funcionários e atua no segmento de criptomoedas. O principal produto/serviço oferecido pela Fintech consiste em uma plataforma de investimento de moedas digitais. O público alvo da organização é formado por empreendedores, de 25 a 30 anos, que possuam o hábito de viajar e que tem propensão a investimento de alto risco.

A Fintech 2 tem sede em Porto Alegre, e também atua no segmento de criptomoedas. Possui uma plataforma online de investimentos em moedas digitais, a qual funciona como uma corretora, em que possibilita o investidor comprar e vender criptomoedas. A organização tem 15 funcionários e seu público alvo é formado principalmente por homens de 25 a 37 anos.

A Fintech 3 é composta por 4 funcionários e tem sede na cidade de São Leopoldo/RS. Fundada em 2017, a organização está orientada para a gestão financeira. Através de uma plataforma que utiliza da inteligência artificial, os clientes têm a possibilidade de mensurar e identificar a saúde financeira de seu negócio. A principal fonte de receita da organização é proveniente das empresas que assinam a plataforma.

A Fintech 4 é uma plataforma de investimentos em *startups* ou *scale-up* (são empresas que possuem um alto índice de crescimento), e está no setor de *crowdfunding*, ou seja, financiamentos coletivos. Tem sede na cidade de Porto Alegre e possui 4 colaboradores. O público alvo é caracterizado, na grande maioria, por homens, com idade entre 25 e 40 anos e que tenham um perfil arrojado para investimento.

Ainda com relação às Fintechs 1 e 2, ambas trabalham com moedas digitais, entretanto, a primeira faz uma gestão ativa do patrimônio do cliente, já a 2 se posiciona como uma plataforma e corretora de criptomoedas.

A pesquisa foi composta por 3 grupos de respondentes. O primeiro grupo formado por gestores das Fintechs. Após o contato com os gestores, foi solicitado a indicação, por parte dos gestores de um participante do seu ecossistema e um cliente para, também, participar da pesquisa.

Ao todo foram realizadas doze entrevistas, tendo participado quatro gestores das Fintechs analisadas, quatro participantes do ecossistema da Fintech e ainda quatro clientes.

A seguir são apresentados de forma sucinta os perfis dos 12 respondentes da pesquisa (Quadro 4, 5, 6 e 7).

Quadro 4 – Resumo dos respondentes Fintech 1

<b>Respondente</b>	<b>Fintech 1</b>
<b>Gestor</b>	Ocupa o cargo de CEO e CTO, possui ensino superior incompleto, tem vínculo com a organização desde sua fundação, outubro de 2017. Está presente no hub em média 4 dias por semana. Está a frente de uma equipe de 5 funcionários.
<b>Cliente</b>	Possui curso superior incompleto, residente na cidade de Porto Alegre/RS. Mantém contato mensal com a Fintech.
<b>Ecossistema</b>	O entrevistado é um dos idealizadores e, atualmente, gestor do hub, possui curso superior completo, e supervisiona uma equipe de 4 funcionários. Possui relacionamento com a Fintech há aproximadamente 2 anos. E tem contato semanal com o gestor da Fintech.

Fonte: Autor.

Quadro 5 – Resumo dos respondentes Fintech 2

<b>Respondente</b>	<b>Fintech 2</b>
<b>Gestor</b>	Sócio, fundador, possui curso superior incompleto, lidera uma equipe de 15 profissionais e possui vínculo com a empresa desde janeiro de 2018.
<b>Cliente</b>	Possui curso superior completo, possui vínculo de amizade com os gestores-fundadores e mantém contato a cada três dias com a empresa através da plataforma e das redes sociais. É cliente desde o lançamento da plataforma.
<b>Ecossistema</b>	Sócio fundador de uma empresa de Criptomoedas. Possui contato com a Fintech 2 para trocar experiências e processos que julguem necessários.

Fonte: Autor.

Quadro 6 – Resumo dos respondentes Fintech 3

<b>Respondente</b>	<b>Fintech 3</b>
<b>Gestor</b>	Ensino superior completo, atualmente, ocupa o cargo de CEO da empresa, coordena um time de 4 profissionais e possui vínculo com a empresa desde setembro de 2017. É sócio-fundador.
<b>Cliente</b>	Possui curso superior incompleto, faz contato com a empresa quinzenalmente, possui vínculo de amizade com um dos sócio-fundadores da empresa. Cliente há mais de 2 anos.
<b>Ecossistema</b>	Possui curso superior completo, sócio de uma <i>startup</i> , coordena uma equipe de 4 profissionais, atua na cidade de Porto Alegre. Está instalado no mesmo parque tecnológico que a Fintech 3. Possui frequência de contato quinzenalmente.

Fonte: Autor.

### Quadro 7 – Resumo dos respondentes Fintech 4

<b>Respondente</b>	<b>Fintech 4</b>
<b>Gestor</b>	Fundador, sócio e diretor de operações. Possui curso superior completo, coordena uma equipe de 4 profissionais, possui vínculo com a Fintech desde de maio de 2018
<b>Cliente</b>	Possui curso superior incompleto, realiza contato semanal com a empresa. Utiliza conversas presenciais e por meio de aplicativo de mensagem para relacionar-se com a empresa. Cliente há 6 meses.
<b>Ecossistema</b>	Possui curso superior completo, coordena uma equipe de 5 profissionais, e possui vínculo com a empresa há 5 anos. Gestor de aceleração em uma empresa que mantém parceria com a Fintech 4.

Fonte: Autor.

Para identificar os respondentes, foi criada a seguinte legenda: os gestores foram identificados por “G” seguido do número da Fintech a qual representa, exemplo G1 – Fintech 1. Os clientes foram identificados pela letra “C” acompanhado do número da Fintech que o indivíduo corresponde, exemplo C1 – Fintech 1. Com relação ao ecossistema, os respondentes foram identificados como “E” seguido pelo número da Fintech no qual esse pertence, exemplo E1 – Fintech1.

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados durante a pesquisa, nessa etapa de análise dos dados, passaram por um processo de codificação e categorização. Com base no roteiro de entrevistas, categorias e subcategorias identificadas foram utilizados como suporte conceitual para efeito de comparação com os resultados alcançados (YIN, 2015).

Para o presente estudo, a técnica de análise de conteúdo foi utilizada com o propósito de interpretar os dados coletadas. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem o propósito de transpor as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Segundo Flick (2009, p. 291), a análise de conteúdo “é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material”.

Segundo Bardin (2006), a técnica de Análise de conteúdo pode ser dividida em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

O primeiro procedimento adotado para análise dos dados no presente trabalho correspondente a pré-análise (BARDIN, 2006). Nessa etapa, todo o material coletado do

trabalho (entrevistas, documentos e anotações das observações) foi organizado, ordenado e integrado com o propósito de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Outro procedimento inicial, depois de reunidas as respostas oriundas do roteiro de entrevista foi a transcrição das entrevistas.

A segunda fase consistiu da exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro. As unidades de registro são elementos de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base para categorização (BARDIN, 2006). Nessa fase, a codificação, a classificação e a categorização são fundamentais (BARDIN, 2006; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Os dados do presente trabalho (transcrições de entrevistas, documentos) foram processados e codificados nas unidades de registro. O Quadro 8 apresenta as categorias e subcategorias formatadas a Priori.

Quadro 8 – Categorias e Subcategorias do desenho da pesquisa

Categorias	Subcategorias
Modelo de Negócio	Segmento de Cliente
	Proposição de Valor
	Canais
	Relacionamento com o Cliente
	Fonte de Receita
	Recursos Chave
	Atividade Chave
	Parcerias Chave
Estratégias de Inovação do Modelo de Negócio das Fintechs	Estrutura de Custo
	Monetização Dados
	Ecosistema
	Foco Centrado no Cliente
	Categorias que surgirão a Posteriori

Fonte: Autor.

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, em que aconteceu a condensação e a distinção dos dados para análise, culminando nas interpretações inferenciais, ou seja, nesse momento o pesquisador fez uma análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2006; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Com relação à confiabilidade da pesquisa, Silverman (2009) indica que a confiabilidade dos estudos qualitativos provém do detalhamento transparente dos

procedimentos de pesquisa por meio da exposição minuciosa das estratégias de pesquisa e dos métodos de análise dos dados.

Com intuito de gerar confiabilidade, no presente estudo, foram documentados os procedimentos escolhidos, além disso, foram transcritas todas as entrevistas. Esse procedimento foi executado pelo próprio pesquisador.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se a descrição e os resultados acerca do modelo de negócio das Fintechs estudadas no presente trabalho. Para tanto, são apresentados, inicialmente, as características dos sujeitos investigados ao longo da pesquisa.

A seguir, descrevem-se cada componente do modelo de negócio e as estratégias de inovação do modelo de negócio sobre a perspectiva dos gestores, clientes e dos participantes do ecossistema das Fintechs estudadas.

### 4.1 FINTECH 1

#### 4.1.1 Início

A idéia de criação da Fintech 1 surgiu em janeiro de 2017 em Porto Alegre, quando o CEO e fundador conheceu as criptomoedas e considerou convertê-las em negócio, haja visto seu interesse em moedas digitais, juntamente, com seu conhecimento em desenvolvimento em tecnologia. O fundador da Fintech 1 trabalhava há 12 anos em uma organização como Desenvolvedor de Sistemas, e não possuía conhecimento na área financeira. Entretanto, manifestou que sempre nutria o desejo de ser dono de se próprio negócio.

*“Eu tinha 12 anos de desenvolvimento de sistemas, eu nunca investi em ações, e aí, em janeiro do ano passado, quando eu conheci o Bitcoin, eu achei bacana, gostava daquela coisa de gráfico, não sabia nada, mas, gostava do negocio em si, da área em si. Fiz a primeira compra passou uma semana ganhando um pouquinho, perdendo um pouquinho, aí um dia eu ganhei 10%, no dia seguinte perdi os 10%. Daí falei com um amigo meu que investia em ações e pedi: ‘cara como funciona esse negócio de gráfico aqui?’. Ele disse que para tu fazer isso precisa estudar análise gráfica, aí, fui atrás comecei a estudar análise gráfica, estudei, aí, depois de 10 meses, começou a ficar melhor o rendimento, isso sozinho né, fazendo com o meu dinheiro, então começou a dar um rendimento legal, meus colegas começaram a oferecerem o dinheiro deles. Em 9 de junho, foi a primeira vez que meu colega ofereceu o dinheiro dele para eu cuidar, enquanto isso a gente trabalhava como desenvolvedor juntos, aí ta, peguei o dinheiro dele e comecei a fazer os trades juntos” (G1 – Fintech1).*

Após o contato com as moedas digitais, ele começou a pesquisar e estudar sobre a temática. Passando esse período de estudo, o fundador começou a realizar operações de

compra e venda de criptomoedas. Posteriormente, colegas de trabalho começaram a confiar seus recursos financeiros ao fundador. À medida que o fundador apresentava os resultados das operações, crescia o número de pessoas interessadas em investir e buscar as moedas digitais como alternativa aos seus investimentos. Desde então, a plataforma foi evoluindo e agregando mais clientes e o fundador deixou seu emprego anterior, para dedicar-se exclusivamente a sua nova empresa.

#### 4.1.2 Estruturação

A Fintech 1 possui 5 funcionários e atua desde outubro de 2017 no segmento de investimento em criptomoedas, utilizando-se de uma plataforma que administra o dinheiro de seus clientes através da compra e venda de moedas digitais.

O público-alvo é formado por indivíduos de 25 a 30 anos, que possuem o hábito de viajar e jogar vídeo game, além disso, o perfil dos clientes da Fintech 1 é composto por empreendedores e pessoas que já tem investimento em outros produtos de renda variável.

Dentro da plataforma da empresa, o valor mínimo de investimento feito por depósito em reais é de R\$ 500,00. Diferentemente do valor em reais, quando um cliente deposita em moeda digital (Bitcoin ou Ethereum), não há valor mínimo para investir.

Para investir, os consumidores podem transferir utilizando suas próprias criptomoedas ou através de depósito via Transferência Eletrônica Disponível (TED). A Fintech 1 investe o dinheiro do cliente nas principais criptomoedas através de operações denominadas *swing trade*<sup>1</sup> e *day trade*<sup>2</sup>, feitas em um curto período de tempo que consistem na compra e venda da moeda digital. O cliente não tem um tempo mínimo de investimento, ou seja, o saque pode ser feito a qualquer momento e demora em torno de 1 dia útil.

Com relação ao tempo de investimento, a Fintech recomenda manter o investimento por pelo menos 6 meses para maiores rendimentos. Além disso, a plataforma não garante retorno, visto que o produto ofertado se enquadra dentro de renda variável. Entretanto, conforme a organização, a projeção de rendimento mensal é de 3,3%.

Entre os diferenciais presentes em seu modelo de negócio, a Fintech 1 oferece uma plataforma em que os consumidores têm a possibilidade de verificar seus rendimentos de forma simultânea. O que segundo gestor emite uma sensação de transparência.

---

<sup>1</sup> Operação de médio prazo que se baseia na compra e venda do ativo em diferentes pregões.

<sup>2</sup> Operação de curto prazo que se baseia na compra e venda do ativo no mesmo pregão

*“O pessoal entra na plataforma, e consegue saber exatamente no que está sendo investido, quanto ela está rendendo naquele dia, naquela hora, naquele minuto, sem ter q ficar esperando um relatório mensal dizendo: ‘olha, tu ganhou x por cento e nosso lucro vai ser x’. Não, ele está vendo tudo que tá acontecendo em tempo real, desde o início quando eu criei a plataforma, a primeira premissa era essa, ser totalmente transparente para a pessoa não ter que ficar perguntando e nem com dívidas.”(G1 – Fintech 1 )*

Atualmente, em relação aos concorrentes, a Fintech 1 não possui concorrentes diretos. Conforme o gestor, os concorrentes indiretos, hoje, seriam as corretoras de criptomoedas. Futuramente, a projeção do Fundador é que as instituições bancárias possam vir a concorrer diretamente.

#### **4.1.3 Segmento de cliente**

Segundo o respondente do ecossistema, o publico alvo da Fintech 1 está voltado para pessoas jovens, entusiastas de tecnologia e que possuem disposição por investimentos em renda variável. O mesmo entrevistado ainda completou que considera importante que o cliente tenha “conhecimento mínimo do que é criptomoeda”.

Outro nicho de mercado que a Fintech atua, segundo o cliente, é com relação aos clientes dessas tecnologias que não possuem disponibilidade de tempo para efetuar pesquisas sobre as moedas digitais.

Neste contexto, o cliente citou que o fator disponibilidade de tempo foi fundamental para a escolha da Fintech 1:

*“Então, eu me considero como publico alvo também por não ter tempo de pesquisar e tal, por isso, deixei com eles cuidar disso” (C1 – Fintech1).*

O cliente justificou que “disponibilizaria do conhecimento” e que poderia buscar alternativas de fazer esse tipo de investimento de maneira individual, entretanto, prefere utilizar a plataforma por considerar que a mesma economiza seu tempo e que possui diversas funções que considera fácil de manusear.

Segundo o gestor, no início do negócio, o segmento de clientes era formado majoritariamente por colegas de trabalho ou amigos íntimos do fundador. No entanto, hoje, segundo o gestor, a maior parte do público-alvo é formado por empresários, investidores de outros produtos de renda variável, que tem idade entre 25 a 30 anos, possui o hábito de viajar e jogar vídeo game.

Nesse nicho de clientes, citado pelo gestor, o principal objetivo em investir na

plataforma é de ter a possibilidade de ter uma renda extra ou até uma aposentadoria no futuro. O gestor estima que, em breve, o negócio possa ter corretoras de criptomoedas, bancos e qualquer instituição que ofereça moeda digital como um parceiro ou cliente da Fintech 1. Sendo assim, o nicho de clientes também passará a ser B2B – pessoa jurídica para pessoa jurídica, entretanto, hoje o negócio é somente B2C – pessoa jurídica para pessoa física.

#### **4.1.4 Proposição de valor**

No componente proposição de valor, descreve-se o pacote de produtos e serviços que criam valor para os clientes da organização. O valor que a Fintech 1 oferece aos consumidores é a transparência, conforme apresentado pelo seu gestor. Desde a concepção do negócio até o presente momento, esse tem sido um atributo norteador na organização.

*“Desde o início quando eu criei a plataforma, a primeira premissa era essa: ser totalmente transparente para a pessoa não ter que ficar perguntando e nem com dúvidas” (G1 – Fintech 1).*

De acordo com o gestor, a plataforma da Fintech procura remeter ao valor transparência. A justificativa, segundo o respondente, se dá pela possibilidade através do acesso a plataforma de acompanhar os rendimentos em tempo real, sem a necessidade de ter de solicitar junto a Fintech as informações de como está a posição dos investimentos.

No modelo de negócio da organização, segundo o gestor, o foco em rendimento e performance são valores que a Fintech procura entregar para seus clientes.

*“Levar um rendimento interessante a qualquer tipo de pessoa com qualquer poder aquisitivo, esse é o objetivo da Fintech 1” (G1 – Fintech1).*

Segundo a organização, outro valor entregue é a simplicidade. Na visão do gestor, a Fintech possui um sistema simples e de fácil acesso, que é diferente dos concorrentes, visto que o cliente não necessita de diversos cadastros e burocracias.

Para a organização, outro valor é a experiência que o site proporciona. Através da opção simulação, o consumidor poderá fazer o depósito fictício e acompanhar o rendimento durante 30 dias. Nesse período, o consumidor terá acesso aos mesmos serviços e produtos e acompanhamento dos rendimentos, mesmo não sendo cliente, o que possibilita uma experiência real com o sistema da Fintech.

O usuário da plataforma e cliente da Fintech ratifica que “um dos principais atributos

que a organização apresenta é a facilidade de investir em moedas digitais”.

*“A Fintech 1 é uma opção a mais, que facilita a grande população que não entende disso” (C1 – Fintech 1).*

De acordo com o entrevistado, a transparência da plataforma, na qual é possível ver e acompanhar todo o processo de investimento em moedas digitais, é outro valor entregue pela Fintech 1.

O atributo “transparência” do mesmo modo foi citado na entrevista com o ecossistema. Ademais, o entrevistado relatou os valores “retorno do montante investido” e “simplicidade em investir através da plataforma em moedas digitais” com fundamentais para o negócio da Fintech.

*“Facilidade de investimento em Criptomoedas, a despreocupação em não ter que ficar monitorando investimento, isso é um gargalo” (E1 – Fintech 1).*

Esses atributos foram indicados de forma unânime pelos entrevistados da Fintech 1. Dessa forma, foi possível identificar um alinhamento nas respostas com relação ao elemento “proposição de valor”.

#### **4.1.5 Canais**

A Fintech 1 utiliza diferentes meios com o propósito de difundir o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa. Esses canais proporcionam que os consumidores adquiram os produtos e tenham suporte para sanar eventuais dúvidas e dificuldades de acesso.

Segundo o cliente, os canais utilizados para estar em contato com a Fintech é através do Whatsapp, Facebook e a própria plataforma da empresa. Com relação ao canal plataforma, esse serve como local de efetuação de aportes. O Whatsapp, para o cliente, é por onde o consumidor tira suas “dúvidas e mantém um relacionamento com o gestor”. No Facebook, segundo o cliente, há um grupo de discussão de moedas digitais.

*“O gestor está muito engajado nesse projeto e de bate pronto ele atende” (C1 – Fintech 1).*

Segundo o gestor, a plataforma é o local que o consumidor entra e tem a possibilidade de realizar seu aporte financeiro, assim como, é o lugar para acompanhar em tempo real onde

está sendo investido e o rendimento naquele dia.

O gestor citou que o e-mail é outro canal que a Fintech utiliza para, principalmente, enviar ao cliente um comprovante de depósito. O principal canal, segundo o gestor, é o Whatsapp Business. Essa ferramenta é uma versão do Whatsapp para ser utilizada por empresas, sendo um aplicativo gratuito que possibilita a interação direta com clientes.

Além disso, a Fintech faz uso do Instagram. Nessa rede social, a Fintech diariamente posta um comparativo entre seus rendimentos frente ao Bitcoin e a Bolsa de Valores.

Segundo o respondente do ecossistema, hoje, o principal canal de venda é o “boca a boca”, ou seja, as indicações. A justificativa por parte do respondente está no fato da publicidade ser proibida pelas empresas de moeda digital.

#### **4.1.6 Relacionamento com cliente**

No início da organização, a partir de sua rede de contatos o gestor procurava conquistar e manter um relacionamento com todos os clientes de forma personalizada e individual. Entretanto, à medida que a carteira de clientes crescia, o empresário decidiu automatizar a plataforma. O cliente deve acessar o site para ter acesso ao portfólio de produtos oferecidos pela Fintech 1.

A organização procura entregar um relacionamento próximo com seus clientes. Uma vez que, os consumidores entram em contato diretamente com o gestor.

*“Eu que converso com as pessoas, respondo qualquer momento, madrugada, não tem hora [...]. Eu tenho essa atenção com qualquer pessoa que chamar em qualquer momento, por enquanto eu consigo fazer isso, mas quando tiver muitas mensagens eu não vou dar conta” (G1 – Fintech 1 ).*

Quando o objetivo é atrair novos clientes, segundo o gestor, as estratégias adotadas são a participação em feiras e eventos de empreendedorismo. O respondente justifica que o público alvo de sua Fintech é o empreendedor.

Outro foco de prospecção de negócios da Fintech são as universidades, por intermédio de eventos que abordam temas relativos ao contexto das moedas digitais. Segundo o gestor, esse é um público que embora não tenha valores elevados para investir, se constitui como importante disseminador da Fintech e das criptomoedas.

Entretanto, o gestor sinalizou que há um importante entrave para atrair novos consumidores, devido à legislação brasileira proibir o marketing em redes sociais e em sites de buscas para empresas de moedas digitais. Essa falta de possibilidade de impulsionar seus

conteúdos nos principais canais digitais é visto pelo gestor como um dos principais empecilhos para propagação e conhecimento da Fintech pela população em geral.

Quando questionado a respeito dos tipos de relacionamento com os clientes, é possível citar que a empresa busca através de comunidades online envolver os clientes em torno do produto e dos problemas que o produto resolve. Ademais, é possível a cocriação através dos grupos que a Fintech formou, buscando-se o envolvimento dos clientes para a criação ou desenvolvimentos dos produtos conjuntamente com a equipe da Fintech.

O respondente do ecossistema citou que a Fintech 1 entrega por meio de seu gestor um relacionamento pessoal, humano, customizado e inteiramente dedicado aos clientes e interessados nos produtos.

*“O gestor explica bem as coisas quando tu tem alguma duvida” (E1 – Fintech 1).*

O respondente do ecossistema corroborou com as resposta do gestor, que a atração de novos clientes é prejudicada pelo fato das organizações que trabalham com moedas digitais estarem proibidas de fazer publicidade no Brasil. Em compensação a dificuldade de publicizar seu conteúdo, o respondente do ecossistema citou que com o “marketing boca a boca”, ou seja através de indicação, a Fintech tem tido um crescimento orgânico.

#### **4.1.7 Fontes de receita**

A receita da Fintech 1 é proveniente da performance. A plataforma irá cobrar o consumidor somente em caso do investimento do cliente estar performando, com uma taxa de 22,5% sobre o lucro que for gerado ao consumidor.

*“A gente sempre cobra pela marca da água mais alta, por exemplo, tu investiu R\$ 10.000,00 em um mês. No primeiro mês, teu rendimento foi de 10%, fecha o mês com R\$ 11 mil a gente aplica a taxa de 22,5% sobre o lucro, sobre os mil ali, esse mil a gente vai te cobrar 225 e tu vai fechar o mês com R\$ 10775,00, mês seguinte o mercado caiu, a gente perdeu e foi para R\$ 10200,00 não tem taxa”(G1 – Fintech 1).*

Segundo o gestor, a Fintech 1 precisa constantemente apresentar uma performance positiva, pois, é a única forma de obter receita. Com relação às receitas obtidas, segundo o gestor, todas são reinvestidas no negócio.

#### 4.1.8 Recursos chave

Os recursos necessários para a operação da Fintech 1 entregar valor para seu público alvo, segundo o gestor, são:

- Infraestrutura: a empresa utiliza de uma parceria com a Microsoft para armazenagem dos dados nas nuvens;
- Desenvolvedores: O CEO da Fintech desenvolveu a principal plataforma para os clientes terem acesso aos produtos e serviços. Para alcançar escalabilidade, a equipe de desenvolvedores foi ampliada. Além disso, os desenvolvedores criaram e mantêm um site;
- Recursos humanos: a equipe conta com 5 funcionários;
- Recursos Tecnológicos: a Fintech contratou a ferramenta Trading View, para auxiliar nas análises dos gráficos.

O principal recurso lembrado pelo cliente da Fintech 1 está relacionado aos recursos tecnológicos.

*“Eu vejo que tá tendo uma evolução muito grande no sistema, justamente pra deixar mais amigável pra todos. Então, acredito que eles vem focando cada dia mais, porque criptomoeda é um negócio complicado de investir, então eles vem facilitando sempre” (C1 – Fintech1).*

O cliente da Fintech confirmou a necessidade de recursos no âmbito tecnológico e humanos. Na entrevista, o respondente citou que tem percebido “uma evolução muito grande no sistema”, isso indica que o cliente considera os recursos tecnológicos fundamentais para operação da Fintech.

Para o respondente do ecossistema, além dos recursos já citados, esse acrescentou que a organização necessita de recursos no âmbito da segurança. O respondente justifica que o mercado de moedas digitais ainda é desconhecido pela população, e por isso, a Fintech deve passar a sensação de segurança através de seus produtos para atrair e manter clientes.

#### 4.1.9 Atividade chave

O componente atividade chave compreende as atividades mais relevantes que a empresa precisa fazer para entregar a proposta de valor. Entre as atividades mencionadas pelo gestor estão:

- Acompanhamento das transferências realizadas pelo cliente (manutenção, identificação do ID da transação, aprovação do depósito e cadastro);

- Criação e publicação de postagens diárias em redes sociais com comparativos e variações dos resultados apresentados pela plataforma;
- Acompanhamento diário de gráficos das moedas digitais;
- Criação, desenvolvimento e acompanhamento da plataforma da Fintech;
- Manutenção e análise das moedas digitais, com o propósito de identificar possíveis fraudes;

O empreendedor citou que a rotina de trabalho é extremamente desgastante e consome horários extras ao horário comercial.

*“Minha rotina, não tenho horário, isso ai é o tempo todo, acabei de receber uma notificação que comprou mais uma moeda, então, basicamente isso não tem horário, é o dia inteiro, final de semana, aonde eu tô, como é no celular eu consigo trabalhar com celular” (G1 – Fintech1).*

Quando questionado a respeito das principais atividades de seu negócio, o gestor indicou que a “análise gráfica é a principal”, pois é a partir dessa atividade que o negócio trará resultado para seu cliente.

O participante do ecossistema corroborou com o gestor sobre as atividades chaves da Fintech 1, citando que “acompanhamento dos gráficos” é a principal atividade, e ainda, acrescentou que estar constantemente aprimorando o sistema pode ser também considerado relevante.

*“Ficar monitorando, ficar olhando gráfico o dia todo demanda tempo e conhecimento, o cara tem que estudar, depois vê gráfico, depois fazer uma compra, e depois estudar a saída, acompanhar noticia diariamente. A grande vantagem é a oportunidade de investir em um mercado que dificilmente tu investiria se tu não tivesse tempo” (E1 – Fintech 1).*

Segundo o respondente do ecossistema, esse acompanhamento gráfico das criptomoedas indica um valor que a Fintech 1 possui e assim poderá se diferenciar dos concorrentes. Para o cliente, o desenvolvimento da plataforma e processos rotineiros de tecnologia da informação se destacam entre as principais atividades para entregar valor aos clientes. Ainda, segundo o cliente da empresa a tecnologia funcionando, “o resto é detalhe”.

#### **4.1.10 Parcerias chave**

Com o propósito de entregar valor aos consumidores e, simultaneamente, alavancar seus negócios, a Fintech 1 desenvolve e fomenta algumas parcerias, como a aceleradora ACE,

PoaHub, e outras Fintechs de criptomoedas que fazem a utilização dos serviços da Fintech 1, conforme descrito:

-Aceleradora Ace: A Fintech 1 tem participado de um processo de aceleração e mentoria com representantes da organização;

-PoaHub: A Fintech 1 está sediada no *coworking* denominado Poa.hub, nesse ambiente compartilhado oferecido pela Prefeitura de Porto Alegre, as *startups* desfrutam de um ecossistema de empreendedorismo e inovação.

Segundo o Gestor do PoaHub e entrevistado nessa pesquisa, a Fintech 1 utiliza o espaço em média 4 vezes por semana, e ainda, complementou que a organização é que mais está presente no Coworking.

“O gestor da Fintech 1 utiliza bastante o ecossistema, utiliza o Poa.Hub, ele conhece o pessoal das aceleradoras, e ele tá sendo acelerado agora por uma aceleradora que não é daqui” (E1 – Fintech 1).

Uma vez que esse local é compartilhado e destina-se a *startups* de tecnologia, pode-se verificar que a Fintech 1 utiliza-se das parcerias para alavancar seus negócios e estar constantemente crescendo sua receita.

#### **4.1.11 Estrutura de custo**

Com relação aos custos da operação, o respondente do ecossistema citou que a Fintech 1 apresenta uma vantagem nesse tópico, pois se encontra em um espaço de coworking, mantido pela Prefeitura de Porto Alegre, e por isso, não apresenta custos de aluguel.

O cliente citou que não detém conhecimento suficiente para detalhar os custos da organização. Entretanto, acredita que isso deve ser uma adversidade para a organização, devido ao negócio não possuir tanto tempo de mercado, diferentemente das organizações financeiras tradicionais.

O gestor comentou que o crescimento até o presente momento é orgânico, ou seja, a organização não está dependendo de recursos de terceiros para se alavancar. Ainda, segundo o gestor, a Fintech tem vantagem com relação à economia de escala, pois quanto mais clientes investirem na plataforma, mais o custo fixo e variável da operação diminui.

Outros custos são a folha de pagamento, o pró-labore dos sócios e salários dos funcionários, a assinatura de programas de análises e sistemas de armazenagens de dados. Com relação à tecnologia, o gestor mencionou que não possui um custo alto para organização,

e o espaço físico, como já mencionado pelo participante do ecossistema e reforçado pelo gestor, não possui nenhum custo.

#### **4.1.12 Ecossistema**

Com relação à estratégia ecossistema, o cliente entende que a Fintech 1 busca trabalhar com parceiros para gerar valor ao modelo de negócio.

*“Ele tá sempre participando de eventos e tudo mais. Está sempre se engajando, fazendo networking, conversando. Então, eu acho que ele tá sempre querendo buscar novas formas de fazer a coisa e correndo atrás” (C1 – Fintech1).*

O entrevistado do ecossistema corrobora com o cliente e cita que “o gestor utiliza bastante do ecossistema” e sempre busca através das parcerias alavancar seu negócio.

Para o gestor, o ecossistema poderá futuramente contar com as instituições financeiras tradicionais e organizações que trabalhem com moedas digitais. No momento, a aceleradora e o hub são dois agentes relevantes no ecossistema da Fintech 1.

O gestor procura estar presente no ecossistema de empreendedorismo, através da participação de eventos e palestras, assim como, considera as universidades um importante parceiro para entregar valor.

#### **4.1.13 Monetização de dados**

Na Fintech 1, os dados não são usados como uma fonte de receita direta. Entretanto, esses são usados para tomada de decisão estratégica. Além disso, os dados servem para a Fintech apresentar algum cliente pelo uso da plataforma.

Segundo o gestor, a Fintech tem trabalhado para gerar uma base de dados que será capaz de visualizar históricos detalhados do bitcoin e isso, poderá se tornar um serviço/produto para ser comercializado.

#### **4.1.14 Foco centrado no cliente**

Segundo o respondente do ecossistema da Fintech 1, a organização apresenta ações orientadas para o seu consumidor, e centraliza o modelo de negócio em torno de um segmento específico de consumidor.

*“Sim, ele é focado bastante no cliente, ele atende o cara, se tem alguma dúvida ele vai lá e explica, manda exemplos e tal” (E1 – Fintech1).*

Para o gestor, o foco é total no cliente, tanto é que se for preciso, ele mesmo responde as dúvidas dos clientes, até mesmo em horários não comerciais. Com relação à liberdade para opinar, o gestor citou que os clientes têm “total liberdade” para expressar seus pensamentos e reclamações e que, na maioria das vezes, isso é feito através de sugestões “mais técnicas”. O cliente reforçou que a Fintech possui “foco centrado no cliente” e que as novas tecnologias, como Whatsapp, permitiram que a comunicação seja direta.

#### **4.1.15 Inovação no modelo de negócio**

Com relação às possíveis inovações e diferenciais oferecidos pela Fintech 1, o cliente repetiu diversas vezes durante a entrevista os termos “facilitação”, “amigável” e “transparência” para se referir a organização e a plataforma.

O participante do ecossistema, reforça que a “transparência” e a “facilidade” em fazer investimento com a Fintech 1 merece ser destacado. Além disso, na visão do respondente, a Fintech inovou em seu modelo de negócio no momento em que alterou o sistema de remuneração.

A respeito das barreiras para inovar, o respondente do ecossistema destaca que as políticas governamentais, as grandes instituições financeiras, e a proibição de publicizar os investimentos em moedas digitais, são os principais obstáculos para a inovação na Fintech 1.

O gestor, do mesmo modo, apresentou em sua entrevista as inovações já citadas pelos demais respondentes. Entretanto, acrescentou que a Fintech 1 inova na “questão experiência do consumidor” através da possibilidade do usuário acompanhar as moedas digitais e seus rendimentos através da plataforma. Ainda, segundo o gestor, seu modelo de negócio se apresenta como “justo” para o cliente, a partir das alterações que houve, não cobrando taxa de administração e somente cobrando taxa de performance.

Como desafio para inovar, o gestor mencionou a proibição do marketing por parte das instituições governamentais com relação instituições que trabalham com as moedas digitais.

*“Hoje o desafio mesmo é fazer marketing nas Criptomoedas. Hoje eu não posso impulsionar, e ae, como eu faço?” (G1 – Fintech1).*

Para superar esse desafio, a organização planeja eventos e bate papos com determinados parceiros com o objetivo de disseminar seus serviços e o universo das moedas digitais.

## 4.2 FINTECH 2

### 4.2.1 Início

A Fintech 2 teve início seu início em 2017, em Caxias do Sul, em decorrência da amizade dos três fundadores e do entusiasmo pelo universo das criptomoedas. O propósito inicial foi de criar um serviço de investimentos descomplicado, diferente dos que eram oferecidos no mercado. Os fundadores entenderam que deveriam aplicar o conhecimento a favor daqueles que gostariam de investir em moedas digitais mas não investem por limitações pessoais.

Em paralelo ao conhecimento e a motivação em criar um negócio orientado para as moedas digitais, os empreendedores tinham uma amizade com o CEO de uma renomada Fintech de investimentos que também estava interessado nesse segmento.

*“A gente sempre gostou muito das criptomoedas e sempre foi o nosso sonho fazer um projeto. Então, a gente começou a desenvolver um projeto paralelamente à outra Fintech, e como a gente tinha uma boa relação com o Y e a galera da X, ele acabou nos chamando pra continuar/terminar esse projeto dentro da X” (G2 – Fintech 2).*

Os fundadores, juntamente com o CEO dessa renomada Fintech firmaram a parceria e criaram a Fintech 2. A partir dessa fusão, a Fintech 2 começou a ser investida e mudou para a sede de sua nova controladora que fica em Porto Alegre. Desde então, a Fintech tem recebido recursos financeiros e apoio estratégico de seus acionistas.

### 4.2.2 Estruturação

A Fintech atua desde janeiro de 2018 e conta com uma equipe de 15 funcionários. O propósito da plataforma é democratizar o investimento em moedas digitais.

O canal utilizado pelo cliente é o aplicativo. Esse aplicativo da Fintech 2 foi formatado no que os fundadores denominaram “Teoria dos Avós”, ou seja, o produto só é validado se qualquer pessoa, de qualquer idade, tem a capacidade de utilizar.

Para utilizar o serviço da Fintech 2, o cliente necessita fazer o download do aplicativo

em seu smartphone. Após, o consumidor inicia uma conversa com o robô da Fintech, através de um chat denominado *chatbot*. Posteriormente, o robô inicia uma conversa com perguntas que visam definir o perfil do investidor. Em seguida, se aprovado, o usuário poderá escolher as moedas digitais e portfólios disponíveis na plataforma para fazer seus investimentos.

Posteriormente ao investimento realizado, o cliente tem a possibilidade de acompanhar todo o andamento das suas aplicações pelo aplicativo em uma interface que contempla gráficos, informações detalhadas sobre o rendimento e alocação do portfólio escolhido. Além disso, são cobrados 0,5% sobre cada ordem de compra/venda, ou seja, toda vez que compra ou vende qualquer criptomoeda, 0,5% deste valor é repassado para a Fintech 2. Entretanto, se o consumidor investir em um portfólio será cobrado uma taxa de administração de 3% ao ano.

#### **4.2.3 Segmentos de clientes**

Desde o início da operação, a Fintech 2 procurou atingir um público “não tão afeito as tecnologias”. A justificativa para esse enfoque, segundo o gestor, foi a partir de uma avaliação do mercado no início da Fintech. Esse diagnóstico de mercado indicou que a maioria das corretoras e dos produtos de criptomoedas eram focados para usuários com conhecimento em “ações, commodities e aqueles que já possuíam um certo conhecimento em tecnologia da informação”.

Segundo a Fintech, os consumidores de moedas digitais, podem ser enquadrados em dois segmentos. O primeiro grupo, a Fintech denominou de “*money maker*”, consumidor interessado em operações de curto prazo, sendo público-alvo da grande maioria das organizações. Entretanto, o público-alvo da Fintech 2 é o segundo grupo, chamado de “*money saver*”, caracterizados por consumidores sem experiência em criptomoedas e com perfil de poupar por um longo prazo. De acordo com o gestor, o público é predominantemente masculino, com idade entre 25 até 37 anos.

Quando questionado a respeito do “segmento de clientes”, o participante cliente respondeu que entende que o público alvo da Fintech 2 é composto por jovens, com grau de escolaridade elevada, e ainda pessoas que tem “noção que o investimento em renda variável envolve risco e não há garantias de retornos”.

#### **4.2.4 Proposta de valor**

De acordo com o cliente, o valor entregue através da plataforma é a “facilidade de

interface, taxas condizentes com o mercado, segurança e transparência”.

1. Facilidade de Interface: Segundo o cliente, a plataforma foi feita com o intuito de simplificar os processos de compra e venda de moedas digitais.

*“A plataforma é muito fácil, muito simples, muito direta, achei muito boa mesmo” (C2 – Fintech 2).*

2. Taxas: As taxas são consideradas baixas para o respondente, em comparação com concorrentes, “essas são mais atrativas”.

3. Segurança e transparência: Para o cliente, a plataforma passa a “sensação de segurança” e ainda destaca que todos os procedimentos são “transparentes”.

Quando o entrevistado do ecossistema foi questionado sobre o valor que a Fintech 2 entrega com seus serviços, o respondente citou que considera a “Transparência” e a “Simplicidade” como principais atributos.

Esses atributos, levantados pelos respondentes, vem ao encontro da fala do gestor da Fintech 2:

*“A gente é 100% transparente, muito transparente, a gente é super honesto, a gente não vai ficar inventado mentira, nem nada, dizendo que o bitcoin é a melhor maravilha que você tem que comprar hoje pra ficar rico amanhã” (G2 – Fintech 2).*

Quando perguntado sobre os principais valores da Fintech 2, o gestor também mencionou a “simplicidade, agilidade e praticidade” como presentes em todos os serviços entregues aos seus usuários.

#### 4.2.5 Canais

O cliente cita que a plataforma é um importante canal para a Fintech 2 entregar valor. Além disso, em sua entrevista foi mencionado o canal entre consumidor e entrevistado através do Whatsapp.

*“É bem fácil, bem didático, é justamente nisso que eles se destacam, facilidade da operação na plataforma, muito boa mesmo” (C2 – Fintech2).*

O participante do ecossistema acrescenta que o Youtube e outras mídias sociais, juntamente com eventos presenciais são importantes canais para a Fintech atrair clientes e manter relacionamento.

*“A gente posta regularmente, explicando sobre esse universo, tentando tirar dúvidas desse universo muito maluco e recente que são as criptomoedas” (G2 – Fintech 2).*

O gestor elencou que seus principais canais são: aplicativo, site, redes sociais e blog. Segundo o entrevistado, a Fintech procura manter todos os canais atualizados com conteúdo e vídeos sobre as moedas digitais e os fatos que influenciaram os preços. Além disso, o gestor acrescenta que o atendimento é 24 horas, todos os dias.

#### **4.2.6 Relacionamento com clientes**

Conforme o gestor, o relacionamento com os clientes tem o enfoque de manter quem é cliente e reter novos. A partir de uma assistência pessoal, os clientes são atendidos 24h pela equipe que procura fazer uso de uma linguagem simplificada para que todos os públicos possam entender.

*“A gente tem uma comunicação super simples, bem mastigada para um usuário mais leigo. Para passar confiança e explicar muito bem para esse usuário de forma simples” (G2 – Fintech 2).*

Uma vez que o cliente já tem acesso as plataformas, pode optar por serviços que são automatizados, na qual a Fintech disponibiliza de recursos de automação a fim de que o próprio cliente consiga efetuar as operações de forma independente.

O cliente destacou que o atendimento da Fintech 2 tem sido muito positivo e ainda que a organização mantém um relacionamento via Whatsapp muito próximo.

#### **4.2.7 Fonte de receita**

A fonte de receita da Fintech 2 é através da cobrança de taxa de corretagem. Trata-se de uma taxa de intermediação. Cada compra e venda que o cliente faz na plataforma é cobrado 0,5%.

*“São taxas de corretagem por enquanto, cada compra e venda a gente ganha uma porcentagem lá dentro. Depois tem alguns outros mecanismos que a gente vai oferecer no futuro que é portfólio e arbitragem que vai nos remunerar mais no futuro e de outras formas” (G2 – Fintech 2).*

De acordo com o gestor, em seu modelo de negócio atual a corretagem é a única fonte

de receita da Fintech. No entanto, a Fintech deseja oferecer novos produtos e serviços para ampliar as receitas.

#### 4.2.8 Recursos chave

De acordo com o cliente, os principais recursos da Fintech 2 são orientados para a tecnologia, com destaque para a plataforma, e recursos humanos (equipe de desenvolvedores e programadores).

Para o respondente do ecossistema, os “recursos humanos” são essenciais. Em sua visão, a Fintech necessita de pessoal especializado na área de mercado financeiro. Por outro lado, os recursos humanos especializados em programação, os recursos financeiros e os de infraestrutura foram destacados de forma positiva pelo respondente.

Os recursos físicos, segundo o gestor, são outro importante recurso que motiva a equipe, devido ao ambiente ser contemporâneo, com espaços de lazer e alimentação.

Para o gestor, a necessidade de possuir uma equipe altamente especializada em tecnologia e conhecimento em moedas digitais indica que os recursos humanos são fundamentais para entrega de valor na Fintech 2.

#### 4.2.9 Atividade chave

As atividades que são desenvolvidas no dia a dia da Fintech 2, segundo o gestor, são:

1. Cadastros: verificação, realização e aprovação de cadastros;
2. TI: desenvolvimento e manutenção do aplicativo e software;
3. Redes sociais: acompanhamento, manutenção, publicações em vídeo e conteúdo institucional e educativo;
4. Metodologias: criação e acompanhamento de metodologias, análises de mercado e concorrentes;
5. Eventos: organização e participação em eventos de empreendedorismo e inovação.

*“A gente usa a metodologia ágil, e nossa sprints duram em média 15 dia, um pouco menos. Desde o início do ano, a gente tem um road map bem definido para os próximos anos, onde a gente está, aonde a gente quer chegar e o que a gente vai oferecer no meio de tudo isso para chegar lá” (G2 – Fintech 2).*

O participante do ecossistema relatou que entre as atividades da Fintech, pode-se destacar a análise de dados, produção de relatórios, desenvolvimento de sistemas e aplicações,

implementação de aplicativos, montagem de estruturas de banco de dados,

Com relação ao método de gestão, denominado “métodos ágeis”, o respondente do ecossistema demonstrou que conhece esse processo na Fintech 2, e ainda, acrescentou que a organização tem executado com “muita maestria” esses procedimentos.

O cliente considerou que as principais atividades são de desenvolvimento e programação, participação em eventos, palestras em universidades, gestão dos canais de comunicação,

#### **4.2.10 Parceiros chave**

A concepção e o nascimento da Fintech 2 foi a partir de uma parceria. A Fintech acredita que as parcerias são fundamentais para continuar crescendo em seu setor, sendo as principais: investidor, empresas de TI, Startse, Fintechs de outros segmentos e universidades.

1. Investidor: O principal investidor é uma organização conhecida do mercado financeiro. A Fintech 2 recebeu desde o início da operação todo suporte necessário e aporte financeiro da organização.

*“Com eles tem toda uma estrutura, know how de conhecimento do mercado financeiro. Os caras fundaram uma renomada empresa financeira. Fizeram aporte e tudo isso foi um somatório que nos fizeram aceitar a parceria” (G2-Fintech 2).*

2. Empresas de TI: Segundo o Gestor as empresas de TI como Amazon, entre outras, são importante fornecedores de tecnologia e segurança;

3. Startse: Com a Startse (portal de eventos e notícias), segundo o gestor, a Fintech mantém uma relação de mentoria e networking que gera valor;

4. Fintechs: Para a Fintech 2, são consideradas importantes parceiros com o intuito de trocar informações e experiências.

5. Universidades: Segundo o gestor, a Fintech tem uma boa relação com a Unisinos, devido a realização de alguns eventos em conjunto.

O participante do ecossistema ressalta a parceria com o investidor como benéfica para a organização e cita que isso gera “tranquilidade para a Fintech”, por saber que está sendo sustentado por investidores.

#### **4.2.11 Estrutura de custos**

A organização apresenta custos fixos, sendo os principais: salários, programas de

infraestrutura, servidores, pacote de e-mail e notificações.

Sendo o gestor, a Fintech apresenta vantagem com relação à economia de escala. Quanto mais clientes a Fintech 2 possuir, menor será o custo o custo fixo e variável da operação. O respondente do ecossistema da Fintech 2 também citou o “custo com infraestrutura e ainda com pessoal”, entre os que mais impactam no orçamento da Fintech 2.

#### **4.2.12 Ecossistema**

De acordo com o entrevistado do ecossistema, a estratégia de inovação através do ecossistema está presente no DNA da organização, pois a própria Fintech 2 teve seu início a partir de uma parceria com investidores.

O gestor também apontou que adota estratégias com todos os tipos de parcerias do ecossistema para gerar valor ao seu modelo de negócio.

#### **4.2.13 Monetização de dados**

Os dados da Fintech 2 não são tidos como fonte de receita. De acordo com o gestor, os dados são processados internamente, e tem a finalidade de servir como ferramenta na tomada de decisão estratégica.

*“Sim, a gente tem um monte de dados, e são para auxiliar nas decisões estratégicas” (G2 – Fintech 2).*

Segundo o gestor, os dados têm importância para a Fintech entender como está ocorrendo à interação do usuário no aplicativo. A partir do mapeamento de todo o processo e com o auxílio dos dados, a Fintech consegue visualizar o fluxo do usuário na plataforma e se há eventuais falhas no caminho e desistências.

#### **4.2.14 Foco centrado no cliente**

Segundo o gestor, a organização possui estratégias orientadas para o seu consumidor e intencionalmente centraliza o modelo de negócio em torno de um segmento específico de clientes.

*“A gente é 100% focado no cliente, faz de tudo para tratar melhor o cliente e suprir a necessidade dele” (G2 – Fintech 2).*

Com relação à visão do participante do ecossistema, esse cita que percebe que a Fintech tem tomado decisões e ações orientadas na opinião e nas necessidades dos clientes.

*“Eu percebo que eles têm um foco bem interessante no cliente, justamente por essa facilidade de comunicação que eles propõem” (C2 – Fintech 2).*

#### **4.2.15 Inovação no modelo de negócio**

Em relação às possíveis inovações e diferenciais oferecidos pela Fintech 2, o gestor citou que a Fintech busca alcançar todos os públicos e que almeja democratizar o mercado de moedas digitais, através de plataforma “intuitivas e ágeis”.

*“A gente quer abrir para o grande público, sei lá, minha avó, meu pai, meu avô poder investir em bitcoin também, não ficar tão segregado assim” (G2 – Fintech 2).*

Com relação às inovações no modelo de negócio, o respondente do ecossistema, salientou que o modelo de negócio se inova através de processos automatizados e de alguns testes identificadores do perfil de investimento do usuário.

*“o modelo é diferente, é o tipo de investimento automatizado. A pessoa conversa com o sistema e o sistema detecta teu perfil assertivamente” (E2 – Fintech 2).*

### **4.3 FINTECH 3**

#### **4.3.1 Início**

A Fintech 3 teve origem a partir da inquietação de um grupo de amigos. Iniciando com conversas informais no ambiente de trabalho (escritório de contabilidade), os fundadores pensavam em como pôr a expertise de Finanças em um software que auxiliasse empreendedores a compreender de forma mais clara a saúde financeira de suas organizações.

*“A gente começou por uma necessidade que a gente tinha lá no escritório. A gente precisava de uma forma mais fácil de gerar indicadores financeiros de desempenho, porque ele precisava para as consultorias dele, e aí, ele pediu uma mão, e aí, eu tava fazendo uma parte financeira de um cliente que também era cliente da consultoria, e aí, a gente começou a discutir uma maneira de fazer mais fácil. A idéia toda começou envolta dos indicadores financeiros. A gente começou a evoluir até criar um diretor financeiro para microempresas. Mas, foi de uma necessidade que a gente tinha e que a gente viu que o mercado tinha.” (G3 – Fintech3)*

As discussões iniciais foram sendo aprimoradas e depois de muitas alterações em seu modelo de negócio, a Fintech 3 desenhou sua plataforma com a inclusão da Inteligência Artificial. O modelo de negócio foi apresentado para o Parque Tecnológico de São Leopoldo (TECNOSINOS) e, após avaliações, a Fintech 3 foi aprovada para ser incubada.

#### **4.3.2 Estruturação**

A Fintech 3 está orientada para administração e gestão financeira, possuindo 4 funcionários, e atua desde outubro de 2017. O público-alvo da Fintech 3 são outras empresas, adotando a estratégia “*business to business*”, ou “empresa para empresa”.

*“A gente começa trabalhando na micro e pequenas empresas, esse é o nosso público alvo. A gente acabou focando mais em agencias de marketing, pequenas agencias de marketing.” (G3 – Fintech 3).*

Através de uma plataforma que utiliza da inteligência artificial, os clientes têm a possibilidade de mensurar e identificar a saúde financeira de seu negócio. Além disso, a plataforma propõe ser um consultor financeiro para os clientes, sendo possível o empreendedor ter a sua disposição indicadores de desempenho, com explicações de fácil entendimento, e comparativos com o mercado em sua área de atuação, entre eles indicadores de liquidez, rentabilidade e endividamento.

A plataforma da Fintech 3 estabelece para o empresário um planejamento financeiro, recurso esse no qual possibilita o gestor estabelecer projeções de vendas, custos, despesas e precificação. Do mesmo modo, a plataforma direciona as aplicações de recursos financeiros, tanto na própria empresa quanto efetua buscas de rentabilidades no mercado.

Ademais, a Fintech 3 pretende trazer para o meio digital a experiência que seu cliente teria com um consultor financeiro. A partir dessa estratégia, a Fintech busca desburocratizar o processo e diminuir os custos para seus clientes.

Para adquirir o produto o único canal disponível é através do site. Atualmente, a plataforma é aberta, e qualquer um pode acessar e usar. Através da opção “testar grátis”, o usuário terá a sua disposição alguns serviços/produtos gratuitamente. À medida que o cliente quiser ampliar os serviços, a Fintech cobra uma mensalidade.

#### **4.3.3 Segmento de cliente**

Os gestores identificaram, inicialmente, que micro e pequenas empresas apresentavam

uma necessidade na qual seu produto/serviço poderia estar suprindo. Entretanto, após estudos, os gestores optaram por segmentar seus produtos para agências de marketing.

*“A gente acabou focando mais em agências de marketing, pequenas agências de marketing, porque hoje a gente já presta consultoria pra duas agências de marketing. A gente vê que eles têm um problema muito grande, que na verdade é o objetivo que a gente quer resolver na nossa plataforma” (G3 – Fintech 3).*

Dentro do nicho de mercado das agências de marketing, o foco é principalmente aquelas de menor porte, com até 10 funcionários. O público-alvo da Fintech 3 são outras empresas, adotando a estratégia “business to business” ou “empresa para empresa”.

#### **4.3.4 Proposta de valor**

A plataforma da Fintech 3 possibilita os clientes mensurar e identificar a saúde financeira de seu negócio. Além disso, a plataforma propõe ser um consultor financeiro para os clientes, sendo possível o empreendedor ter a disposição indicadores de desempenho, com explicações de fácil entendimento e comparativos com o mercado em sua área de atuação, como a liquidez, a rentabilidade e o endividamento.

Entre os valores que a Fintech 3 pretende trazer para o meio digital está a experiência que seu cliente teria com um consultor financeiro. A partir dessa estratégia, a Fintech busca desburocratizar o processo e diminuir os custos para seus clientes.

Entre os tipos de proposta de valor, segundo o gestor, as principais são:

1. Customização: os serviços e produtos são adaptados para atender necessidades específicas de clientes.

2. Facilidade: a Fintech procura entregar uma plataforma fácil e descomplicada para o consumidor.

*“Eu gosto muito da ferramenta deles, acho muito simples, muito fácil de usar ali, eu tenho contato direto com os desenvolvedores” (C3 – Fintech 3).*

Para o Ecossistema da Fintech 3, a organização entrega automação, agilidade e ainda se apresenta através de sua plataforma como uma solução digital contemporânea para atender a demanda de seus consumidores.

#### 4.3.5 Canais

A organização faz uso de diferentes meios com o propósito de difundir o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa. O principal é via WhatsApp. Conforme o gestor, esse canal tem o propósito de manter o relacionamento com o consumidor e ser um espaço de troca de opiniões sobre os produtos e serviços.

Outro canal é a própria plataforma da Fintech, local em que o usuário adquire os produtos, através de recursos grátis ou pagos. O gestor projeta que poderá estar em outras plataformas com seu produto, como ter o SEBRAE como parceiro e distribuidor dos serviços. Além disso, o gestor acredita que consultores financeiros e escritórios de contabilidade poderão ser parceiros e canais de venda também.

O cliente da Fintech destacou a importância das redes sociais como ferramenta de aproximação e criação de um relacionamento que tem apresentado vantagem competitiva para a Fintech 3. Além disso, criou a plataforma como uma alternativa eficiente aos tradicionais produtos que a utilizava em sua organização.

#### 4.3.7 Relacionamento com clientes

Em relação ao elemento relacionamento com clientes, a Fintech 3 orientou seu modelo de negócio com intuito de reter clientes, manter e ainda ampliar as vendas de seus serviços.

Com base em sua rede de contatos, a Fintech procura conquistar e manter um relacionamento com seus clientes de forma personalizada e individual. A organização busca entregar um relacionamento próximo com seus clientes, pela possibilidade dos consumidores entrarem em contato diretamente com a Fintech.

*“A gente tem um grupo no WhatsApp com todo mundo que usa a ferramenta para dar feedback, o tempo todo eu posso chamar o CEO” (C3 – Fintech 3).*

Na Fintech 3, conforme o gestor, a cocriação é um tipo de relacionamento presente nas atividades da organização. Na cocriação, a Fintech busca o envolvimento e a participação do cliente na criação e desenvolvimento dos produtos e serviços.

A ferramenta que auxilia na cocriação e no relacionamento com o consumidor é o WhatsApp. Através da ferramenta de conversação, os participantes dos grupos de conversa expõem suas dificuldades e mandam sugestões de melhorias.

Como forma de atrair clientes, a Fintech oferta através de sua plataforma o “testar

grátis” em que o usuário terá a sua disposição alguns serviços/produtos gratuitamente. À medida que o cliente quiser ampliar os serviços, a Fintech cobra uma mensalidade.

#### **4.3.8 Fonte de receita**

A fonte de receita da Fintech 3 é proveniente das assinaturas da plataforma e das consultorias. De acordo com o gestor, a Fintech depende prioritariamente das receitas oriundas de consultorias financeiras que os sócios prestam para as empresas. A taxa de assinaturas paga, mensalmente, pelo uso contínuo da plataforma, será em breve a principal receita financeira, segundo estimativa do gestor. O modelo de assinatura optado pela Fintech 3 é denominado SaS: forma de disponibilizar serviços financeiros e soluções de tecnologia, por meio da internet, como um serviço.

O cliente citou em sua entrevista que entende o modelo de assinatura como justo e ainda como sendo um modelo que poderá propiciar a Fintech uma escalabilidade do negócio.

#### **4.3.9 Recursos chave**

Os recursos necessários para Fintech 3 manter suas operações em constante crescimento são:

1. Recursos humanos: a equipe de colaboradores como um todo. No momento, são 4 pessoas entre sócios e funcionários.
2. Conhecimento técnico: os colaboradores são especializados em diferentes áreas.
3. Recursos Físicos: a organização está incubada no parque tecnológico da Unisinos. No local, segundo o gestor, há diversos equipamentos de tecnologia disponíveis, além de o ambiente oferecer troca de informações e networking.

Com relação aos recursos humanos, principalmente, referente à tecnologia, o participante do ecossistema entende que a Fintech apresenta uma desvantagem em seu modelo de negócio por não ter um “braço tecnológico trabalhando diariamente na operação do negócio”.

#### **4.3.10 Atividade chave**

Com intuito de entregar a proposta de valor aos consumidores, a Fintech 3 desenvolve diversas ações em seu cotidiano. Entre as atividades, o gestor destacou as principais:

1. Desenvolvimento e manutenção da plataforma: através do site da Fintech, os consumidores têm acesso à plataforma com todos os serviços e produtos;

2. Criação visual: atividades de criação e manutenção visuais dos sistemas;
3. Redes sociais: Acompanhamento e manutenção de interações nas redes sociais da empresa;
4. Eventos: participação em eventos e palestras sobre inovação.

#### **4.3.11 Parcerias chave**

A Fintech cria alianças para otimizar seus processos, reduzir riscos e custos. O cliente citou que percebe diferentes manifestações de parceiras por parte da Fintech 3. O respondente ressaltou que julga como uma vantagem competitiva e de fundamental importância a parceria que a Fintech possui com a universidade Unisinos e parque tecnológico da mesma universidade - Unitec. Além disso, o cliente destacou que a organização procura estabelecer parcerias com outras empresas de seu setor ou até mesmo de outros setores.

*“Eu vejo que eles estão muito com essa coisa do colaborativismo de juntar forças e tal, fazer mais, fazer gerar valor pra todo mundo e todo mundo junto gera valor um para o outro” (C3 – Fintech 3).*

Ademais, de acordo com o gestor, a Unitec é “importante parceiro, devido aos recursos e o networking”. Outras instituições que auxiliam a Fintech são o SEBRAE, com programas de aceleração e mentoria, e uma empresa de marketing digital que foi o primeiro cliente e mantém uma relação de cocriação nos produtos da Fintech 3.

#### **4.3.11 Estrutura de custo**

De acordo com o gestor, os principais custos da Fintech 3 são:

1. Pró-labore: Corresponde à remuneração dos sócios pelas atividades exercidas.
2. Aluguel: Esse custo, segundo o gestor, é relativamente baixo, visto que a Fintech está presente em um parque tecnológico.
3. Custos administrativos: cartão de visita, material de escritório, entre outros materiais de marketing.
4. Custo de armazenamento: visto que a organização necessita armazenar todos os seus dados nas nuvens.

Segundo o gestor, em sua organização ocorre à economia de escala, à medida que aumenta a quantidade de serviços comercializados, o custo médio de produção diminui. Sendo assim, a organização pretende se tornar escalável no curto prazo.

#### 4.3.12 Ecossistema

Entre as possíveis estratégias de inovação do modelo de negócio, o ecossistema é uma interação entre empresas para se criar valor. Segundo o cliente da Fintech 3, essa estratégia acontece na prática entre a Fintech e os participantes do ecossistema.

*“Sinto isso neles, essa relação ganha-ganha com o ecossistema” (C3 – Fintech 3).*

Para o participante do ecossistema, é possível observar a força que esse mecanismo possui. Segundo o respondente, o ecossistema tem o potencial de trazer inovações para todos os que estão envolvidos.

*“O ecossistema tem muita força, e a gente que está dentro desse ecossistema consegue aproveitar muito desse ecossistema para inovar e trazer mudanças para o dia a dia das pessoas das empresas” (E3 – Fintech 3).*

O gestor aponta que seu ecossistema é formado principalmente por incubadora, demais Fintechs e *startups*, os órgãos governamentais e SEBRAE.

#### 4.3.13 Monetização de dados

Com relação à estratégia de monetização de dados, a Fintech não busca monetizar os dados. Esses são utilizados como recurso importante na tomada de decisões estratégicas. O gestor observa e corrobora que “sim a gente usa os dados como estratégia dentro da plataforma”.

Segundo o gestor, é possível considerar a possibilidade de vender os dados.

*“A ideia de talvez vender dados para big data, bancos, sem nomear é claro, mas tu vende o pacote de dado, não estamos considerando nesse primeiro momento fazer isso, a gente entendeu e fez todo estudo que só assinaturas são mais que o suficiente” (G3 – Fintech 3).*

Neste sentido, o respondente observa que no momento essa monetização de dados não é estratégica para a organização.

O participante do ecossistema, por sua vez, não possui conhecimento suficiente para dizer como a Fintech está tratando seus dados. Entretanto, acredita que a organização tenha possibilidade de trabalhar com dados.

*“Pode trabalhar alguma coisa com inteligência de dados, [...] respeitando as informações, talvez encontrem alguma coisa de inovação que outros players não tenham” (E3 – Fintech 3).*

Neste sentido, o respondente do ecossistema, ainda observa que “inteligência artificial, a própria ciência de dados, talvez esse seja um caminho de inovação bem interessante para eles”.

O participante cliente ressalta que os dados podem ser um importante auxílio para a Fintech 3.

*“Tá sempre analisando os dados dos clientes mais importantes para poder dar um feedback, [...] criar um tipo de treinamento para usar a ferramenta da forma correta” (C3 – Fintech 3).*

O respondente observa que os dados tem potencial de mostrar possíveis lacunas que os clientes deixam no momento que estão usando e esse fator cria uma oportunidade da organização orientar através de treinamentos a utilização correta da plataforma. ou até oportunidades que a Fintechs não observaria sem o auxílio desse dados.

#### **4.3.14 Foco centrado no cliente**

O foco centrado no cliente indica que as Fintechs centralizam o modelo de negócio em torno de um segmento específico de consumidor. Nesse sentido, o gestor aponta que a Fintech tem se orientado para o cliente. E com o cliente busca melhorar seus serviços, conforme relata o gestor “a gente constrói com o cliente, passo a passo devagarzinho”.

O participante cliente, também, apontou que a organização procura ser orientada para o consumidor. Em sua fala, o entrevistado deixou claro que a estratégia foco centrado no cliente é presente na organização.

*“Eu acho que eles têm esse diferencial, principalmente por ser pequeno, de a recém estar começando, de estar junto com a gente o tempo inteiro” (C3 – Fintech 3).*

#### **4.3.15 Inovação no modelo de negócio**

Com relação às possíveis inovações e diferenciais oferecidos pela Fintech 3, o participante do ecossistema, citou que “eles não têm uma inovação que diferencie eles, mas eles tem tudo nas mãos para inovar”. E ainda acrescenta que “eles estão percorrendo um caminho para inovar”.

O gestor cita que inovação “é fazer alguma coisa diferente e é o que a gente quer fazer”. A organização busca inovar através da plataforma, que segundo o gestor, “tira um pouco o humano”, justificando que isso pode trazer eficiência para os usuários.

O cliente, ao comentar sobre a plataforma, reforça os benefícios afirmando:

*“Acho muito simples, muito fácil de usar ali. [...] Eu tenho um jeito fácil de ter os indicadores financeiros que eu não tinha antes. [...] Sempre muito transparentes, muito fáceis chegar e trocar essa idéia com eles” (C3 – Fintech 3).*

#### 4.4 FINTECH 4

##### 4.4.1 Início

A Fintech 4 surgiu como resultado da trajetória profissional de dois amigos que trabalhavam inseridos no ambiente de inovação e *startups* de Porto Alegre. Em seus antigos empregos, os fundadores identificaram duas recorrentes necessidades. A primeira, por parte das *startups* de conseguir captar recursos financeiros. A segunda necessidade, por parte dos investidores, consistia em conseguir encontrar as *startups* para investir com alto potencial valorização para o portfólio de investimento.

Cientes das necessidades e oportunidades, os fundadores, que já trabalhavam no mercado de *crowdfunding* imobiliário, identificaram, no início de 2018, que aquele era o momento de iniciar um projeto de *crowdfunding* orientado para *startups*. Nesse modelo oferecido pela Fintech 4, conforme os fundadores, um dos objetivos é oferecer para o investidor padrões similares que um tradicional IPO (oferta pública inicial), ou seja, apresentar ao investidor, que a *startup*, na qual está investindo, passou por um processo rigoroso de análise.

##### 4.4.2 Estruturação

A Fintech 4 é uma plataforma de investimentos em *startups* ou *scale-up* (são empresas que possuem um alto índice de crescimento), e está no setor de *crowdfunding*, ou seja, financiamentos coletivos. Esse segmento consiste na habilitação de uma rede de indivíduos para cooperar conjuntamente na criação de novos produtos, mídia e ideias (LEE e SHIN, 2017).

Essa Fintech apresenta, essencialmente, dois tipos de clientes. De um lado estão as *startups*, que buscam, na plataforma da Fintech 4, a captação de recursos para alavancar seus

negócios. Por outro lado, estão os investidores que recorrem à plataforma para ter acesso a investimentos em *startups* previamente selecionadas com potencial de crescimento. Os investidores são caracterizados, na grande maioria, por homens, com idade entre 25 e 40 anos e que já tenham um perfil arrojado para investimento.

*“É um ambiente ainda bem masculino, então meu público-alvo, talvez seria entusiastas de tecnologia e investidores da economia tradicional que tem um portfólio de investimentos, que investem em ações, que tem perfil de risco condizente com investimentos em startups, mais ou menos nessa faixa, homem, 25 a 40 anos que já tem esse perfil de renda variável, que já tá acostumado com o risco em botar o dinheiro e morrer com o dinheiro ali e, eventualmente, tirar bastante ou não tirar nada.” (G4 – Fintech4 )*

Com relação ao cliente-startup, o público alvo tem sido mapeado. Entretanto, estabelece-se que a *startup* tenha um produto validado e se enquadre como uma *startup scale-up*, isto é, possua uma alta expectativa de crescimento.

Para o investidor que quiser acessar a plataforma para investir, deverá acessar o site, escolher a empresa, definir o valor dos aportes, fazer um cadastro e enviar os recursos para a plataforma. Depois disso, o consumidor terá a sua disposição na plataforma uma área para acompanhar seus investimentos.

A conversão do investimento poderá acontecer no momento em que a empresa é comprada por outra, nesse caso, o cliente venderá as ações e receberá o lucro, além disso, quando a *startup* atinge as métricas pré-definidas de desempenho, o investidor se torna acionista e recebe as devidas participações.

#### **4.4.3 Segmento de clientes**

A organização possui dois tipos de clientes. As *startups* que buscam, na plataforma da Fintech 4, a captação de recursos para alavancar seus negócios, e os investidores que recorrem à plataforma para ter acesso a investimentos em *startups* previamente selecionadas com potencial de crescimento.

Os investidores são caracterizados, na grande maioria, por homens, com idade entre 25 e 40 anos e que são segundo o gestor “entusiastas de tecnologia e investidores da economia tradicional”. Além disso, esse público é aquele que já tem um “portfólio de investimento, que investe em ações, que tem perfil de risco condizente com investimento em *startups*”.

Com relação ao cliente-startup, o público-alvo tem sido mapeado. Entretanto, estabelece-se que a *startup* deve ter um produto validado e se enquadre como uma *startup*

*scale-up*, isto é, possua uma alta expectativa de crescimento.

*“As nossas premissas e os testes preliminares dão conta de que do lado da startup, o cliente é a startup que já validou seu modelo de negócios e está buscando não apenas capital, mas uma exposição midiática para o seu produto” (G4 – Fintech 4).*

Neste sentido, o cliente citou que o cliente investidor é aquele que “está em um estágio maduro” de negócios e acrescentou que a Fintech “ainda estão com dificuldades de chegar no cliente deles, [...] eu não cheguei a ver muitos esforços pra conseguir captar clientes, mas é um processo que leva tempo no meu ponto de vista, ainda tem que encaixar ali como vai trazer mais gente pra dentro da plataforma”.

Com relação ao principal público alvo, o cliente mencionou que “eu considero o principal cliente deles os investidores, não as *startups*”.

#### **4.4.4 Proposição de valor**

Quando questionado sobre qual valor a Fintech 4 entrega através de seus produtos e serviços, o respondente do ecossistema citou, principalmente, que “ela democratiza o acesso a investimento em *startup*”.

Neste sentido, o entrevistado acrescentou que considera a “plataforma bem intuitiva, tu entra na plataforma e acaba sendo bem intuitiva de achar os materiais”. Outro diferencial e um valor que o respondente considera, é com relação a “questão de não ter uma taxa inicial para entrar na plataforma, acho que isso acaba sendo algo que convida mais negócios a entrar”.

O participante também enfoca que a Fintech está “possibilitando que pessoas que não tem conhecimento no mercado de inovação de alguma forma se conecte com esse ecossistema”. O respondente do ecossistema justifica que o acesso a esse mercado é complicado para quem está de fora e com a Fintech 4 acaba “sendo uma porta de entrada.”

O gestor cita que a “segurança” é um importante diferencial na Fintech, devido aos seus processos rigorosos de auditoria jurídica e contábil. Quando questionado sobre valor, o gestor mencionou que considera “valor de fato é uma medida subjetiva”, entretanto, considera que sua Fintech “tá criando uma nova possibilidade, escolha para montagem do portfólio de investimento em *startups* escaláveis”.

O gestor aponta que outro valor é “garantir essa conexão” entre quem quer investir e quem necessita de investimento, gerando assim, uma economia de tempo para esses agentes.

*“Para a startup, o valor é ter acesso a capital de forma facilitada e pulverizada, de uma forma menos demorada do que fazer o tradicional roadshow<sup>3</sup> com investidores privados. Para o investidor, é ter acesso a investimentos em startups previamente selecionadas com alto potencial de upside para o seu portfólio de investimentos.(G4 –Fintech 4)*

O cliente da Fintech citou que um dos valores da plataforma é a “forma mais fácil e mais engajante de captar investimentos”. Já, para o investidor, o respondente cita que a Fintech “é um investimento de risco com mais segurança”.

#### 4.4.5 Canais

Os principais canais usados pela Fintech 4 para entregar, comunicar e divulgar seu produto/serviço aos seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor são:

1. Site: Plataforma onde a Fintech disponibiliza todos os seus produtos e serviços. O gestor comenta que “através de uma plataforma digital é a forma mais simples e direta de oferecer os produtos no nosso caso”. Segundo o gestor, a pretensão é de ampliar para um aplicativo: “como a gente desenvolveu o site em uma linguagem, [...] é perfeitamente replicável a um aplicativo”.

2. Marketing digital: Segundo o gestor, “é onde tu pode medir, testar, prever, planejar, o resto pra nós é bola de cristal e eu não gosto muito de trabalhar com isso”.

3. Parceiros: Participação em eventos da Startse.

Para o cliente, entre os principais canais de contato com a Fintech está o WhatsApp, que segundo o respondente é “mais ágil” e serve para coisas “mais pontuais”.

#### 4.4.6 Relacionamento com clientes

O gestor mencionou que em seu modelo de negócio há “dois tipos de clientes, de um lado as *startups* e de outro lado o investidor.” Esse tipo de relação, segundo o gestor é denominada “marketing place”, plataforma de conexão com dois clientes.

Com relação ao enfoque no relacionamento, hoje, a Fintech tem priorizado a relação com investidores, por considerar “artigo mais raro hoje em dia do que *startup*. *Startup* a gente recebe todos os dias para captar”.

Com relação ao relacionamento com o cliente investidor, para o gestor, é basicamente

---

<sup>3</sup> Formato de evento ou exposição itinerante.

por e-mail. Devido a grande quantidade de investidores na plataforma, a Fintech “não tem como fazer uma comunicação mais próxima”. Além disso, o tipo de relacionamento com esse segmento será através da plataforma de forma automatizada, para que o cliente consiga por ele mesmo realizar os investimentos.

Com relação ao cliente *startups*, o gestor citou que não tem foco total nesse segmento de clientes, devido a alta procura por parte das próprias *startups*.

*“Somos mais passivos do que ativos na prospecção de novos clientes, pois somos procurados com muita frequência. No entanto, acabamos procurando ativamente algumas startups que seriam belos cases e a estratégia para conquistá-los é oferecer, além do capital, um “smart money”<sup>4</sup> baseado nas conexões da StartSe” (G4 – Fintech 4).*

Ainda, as principais motivações de relacionamento são “conquista e aquisição de novos clientes”, pois segundo o gestor, o *crowdfunding*, que é seu modelo, pressupõe um investimento em massa financiando as *startups*.

Neste tópico, o respondente do ecossistema citou que ainda não conhece por completo como funciona o relacionamento, entretanto, acredita que “eles pretendem uma vez investindo ter relatórios periódicos, ter uma comunicação direta com aquele grupo de investidores, de enviar relatórios por e-mail, de comunicação”.

#### **4.4.7 Fonte de receita**

A Fintech tem suas receitas provenientes do comissionamento da plataforma, através de uma “taxa de sucesso”.

*“Cobramos um percentual sobre o valor total captado de cada empresa. É a melhor forma, pois a empresa enxerga que estamos no risco junto com eles, com interesses bem alinhados. Para ganharmos mais, temos que fazê-los ganhar mais também” (G4 – Fintech 4).*

Ainda, segundo o gestor, outra fonte de receita é proveniente das parcerias, como por exemplo, “via escritório de contabilidade, eles nos remuneram com uma comissão”.

O respondente do ecossistema relatou as mesmas fontes de receitas apontadas pelo gestor. Entretanto, acrescentou que, futuramente, a Fintech 4 poderá “ter a possibilidade de oferecer crédito para a *startup*”, visto que tem os dados e todo o histórico de cada organização que está na plataforma.

---

<sup>4</sup> Investidores que além de aportar capital, oferecem conhecimento e experiência para as *startups*.

#### 4.4.8 Recursos chave

O respondente do ecossistema, ao comentar sobre recursos, cita que “formar rede” é o principal recurso, visto que a Fintech 4 necessita ter “investidores ancoras no negócio e isso vai depender da rede dele”. Além disso, para o entrevistado, outro recurso é “plataforma estável, e esta precisa ter segurança”.

O cliente corroborou com o participando do ecossistema, citando que os recursos tecnológicos são fundamentais. Neste sentido, citou que os recursos são “site, uma plataforma bem intuitiva”.

O gestor entende que seus principais recursos para entregar valor são orientados para recursos humanos, “conhecimento jurídico dos marcos regulatórios desse setor” e, ainda, acrescenta sobre os recursos humanos “a gente precisa de pessoas que tenham feeling de mercado”.

Ainda, segundo o gestor, recursos financeiros são importantes para manutenção da operação e para investimento em comunicação e marketing.

*‘Os recursos necessários para tanto são sobretudo equipe, para selecionar e filtrar as melhores empresas, e recursos financeiros, para investimentos em aquisição de base de investidores através de marketing digital’ (G4 – Fintech 4).*

#### 4.4.9 Atividade chave

Segundo o gestor, as principais atividades “estão em selecionar as melhores *startups* com base em nosso processo padrão de seleção”. Contudo, a Fintech apresenta alguns processos que estão relacionados às atividades chaves:

1. Procurar *startups* para compor a plataforma, após contatá-las e, por fim, incluir na plataforma através de um cadastro. Para o gestor, esse processo é comparado a um “funil”.
2. Jurídico: Ajustar os trâmites jurídicos para a *Startup* que compõe a plataforma.
3. Comunicação: Manter contato periódicos com os clientes.
4. Plataforma: Desenvolver e manter a plataforma atualizada.

O entrevistado do ecossistema citou que a atividade de auditoria é importante para passar “segurança no que eles estão expondo na plataforma”. O entrevistado comenta que é fundamental para a Fintech desenvolver atividades de posicionamento de marca, visto que “é um negócio novo, é importante que eles expliquem”.

#### 4.4.10 Parceria chave

A Fintech 4 possui alguns parceiros que auxiliam na realização da sua proposta de valor.

1. Startse: Plataforma digital orientada para conectar o ecossistema brasileiro de *startups*. Segundo o gestor, “é quem agrega credibilidade e confiança à plataforma, além de fornecer recursos humanos e conexões.”

2. Ankor Contabilidade: todas as empresas que estão na plataforma da Fintech 4 “devem passar por uma auditoria da Ankor para que o investidor seja protegido de fraudes ou erros contábeis”.

3. Método Dutra: Essa organização “auxilia as *startups* com jurídico, contabilidade e gestão, e também na elaboração de planos de negócio e valuation.”

De acordo com o cliente, as parcerias acontecem, entretanto, entende que poderia ser ainda melhor. O participante percebe “acho que eles têm esse esforço para conseguir parceria, [...] poderia existir mais”.

Corroborando com essa idéia, o participante do ecossistema cita que a Fintech 4 “necessita dessa conexão”, e justifica que os concorrentes já estão fazendo as parcerias necessárias entregar valor aos seus clientes.

#### 4.4.11 Estrutura de custo

Os principais custos da Fintech 4, segundo gestor, são relacionados a equipe altamente especializada no setor

*“Precisamos de mão de obra especializada, com conhecimento do mercado financeiro e de tecnologia, além de que a nossa operação, por se tratar de serviços, é majoritariamente sustentada por pessoas” (G4 – Fintech 4).*

De acordo com o gestor, o marketing digital é outro custo necessário para a “aquisição de base de usuários esta é a prioridade para que possamos ter volume financeiro para captar altos valores de forma pulverizada”.

Com relação à economia de escala, o gestor aponta que a Fintech tem ganhos “bem importantes” a medida que a receita e o número de clientes aumentarem.

#### 4.4.12 Ecossistema

A estratégia de inovação do modelo de negócio através de ecossistemas se apresenta como uma ferramenta utilizada pela organização com a finalidade de gerar valor. O gestor comenta que procura trabalhar com todo o ecossistema e cita que “nesse mercado a gente tem muito pouco concorrente, até quem aparentemente é nosso concorrente é nosso parceiro”.

O gestor citou que os parceiros do ecossistema são: as aceleradoras, os hubs de inovação, *startups*, escritórios de contabilidade, escritórios de advocacia, fundo de venture capital, associação de *startups*. Segundo o gestor, o papel da Fintech é fundamental no ecossistema “por fazer parte do que é essencial dentro do ecossistema que é a captação de recursos, é fundamental, é a gasolina, a gente acaba conversando com todo ecossistema”.

O gestor destaca que o ecossistema ajuda a organização a “prestar um melhor produto, melhor serviço, serve como atividade de apoio”. Na visão do cliente, ter uma “parceria com o ecossistema é muito importante para dar aquele boom inicial nos investimentos. Também, é importante ter essas parcerias institucionais para ter outra forma de investimento dentro da plataforma”.

#### 4.4.13 Monetização de dados

A Monetização de dados pode estar ligada ao uso de dados para aprimorar a proposição de valor do modelo de negócios. Segundo o cliente, essa estratégia não se aplica. “Não tem nada a ver com o negocio deles, não é isso que eles buscam. [...] eles precisam de dados para tomada de decisão interna”.

O gestor cita que até o presente momento a Fintech não monetiza os dados, “temos todo um cuidado com os dados do usuário, é claro que tem formas de monetizar mantendo esse cuidado”. Complementou ainda que os dados hoje são “para decisão estratégica”.

Neste sentido, o gestor citou que poderá desenvolver alguma iniciativa “talvez lá na frente quando todo o *core bussines*<sup>5</sup> estiver rodando bem a gente possa abrir uma outra frente de monetização que são os dados.”

#### 4.4.14 Foco centrado no cliente

O foco centrado no cliente indica que as Fintechs centralizam o modelo de negócio em torno de um segmento específico de consumidor. O gestor cita que a busca da Fintech 4 é pela

---

<sup>5</sup> Parte central de um negócio.

“experiência do usuário” e, ainda, acrescenta que a Fintech tem focado seus esforços em torno do cliente investidor, na “experiência do investidor, porque investidor é artigo mais raro hoje em dia”.

O cliente discorda e cita que a Fintech tem tido “dificuldade de chegar no cliente deles”. E acrescenta que, hoje, em sua visão “o produto não é centrado no usuário, eu vejo pouco eles pensarem em quem vão atingir”.

#### **4.4.15 Inovação no modelo de negócio**

Com relação às possíveis inovações e diferenciais oferecidos pela Fintech 4, o participante cliente citou que entende que é “uma forma mais fácil e mais engajante de captar investimento” e ainda mencionou que “ainda tem a parte da segurança que eles tentam focar com inovação”.

O cliente acredita que a “maior inovação poderia ter sido feita e acabou não sendo executada, teria sido essa parceria institucional”. O respondente demonstrou insatisfação por certa parceria não ter sido executada.

O participante do ecossistema acredita que a “plataforma acaba sendo bem intuitiva”. Foi citado que a organização consegue inovar e assim trazer valor através das parcerias já consolidadas. O respondente também mencionou que a Fintech busca “democratizar os acessos aos investimentos”

Segundo o gestor, a sua inovação se encontra no “produto”, e não nos “processos” ou “recursos”. Com relação às barreiras que dificultam a inovação, o gestor apontou “regulação, o sistema financeiro é feito para que os grandes consigam cumprir com a regulação e a gente sofre muito com isso”.

Em um relatório, a consultoria Deloitte (2018), cita que as os governos observam a modalidade de crowdfunding de maneiras diferentes e, portanto, tratam seu perfil de risco de diversas maneiras, prejudicando a capacidade de expansão e operação internacional de suas plataformas.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, será analisado e discutido cada elemento do modelo de negócio, assim como, as estratégias ecossistema, monetização de dados e foco centrado no cliente. E ainda, serão abordadas as estratégias de inovação do modelo de negócio encontradas no presente estudo.

### 5.1 SEGMENTO DE CLIENTES

Com exceção de uma Fintech que oferece seus produtos para outras empresas, as demais Fintechs possuem um público alvo homogêneo. Esse segmento é caracterizado por pessoas jovens, do gênero masculino, com idade entre 25 a 40 anos, e que tenham predisposição a investir em renda variável. Outro ponto em comum desse público é o entusiasmo em novas tecnologias.

O público alvo das Fintech 1,2 e 4 consideram as plataformas das organizações uma alternativa de investimento, visto que as Fintechs oferecem produtos de renda variável, o perfil dos consumidores demonstrou ser coeso e com características parecidas entre si, como é possível observar no quadro 9.

No trabalho de Caria (2017), todas as Fintechs têm um foco de mercado de nicho específico. Segundo o autor, esse foco é oriundo de serviços e produtos financeiros que as instituições financeiras tradicionais não entendem como lucrativa e não dedicam esforços para atender.

Quadro 9 – Síntese Segmento de cliente

SEGMENTO DE CLIENTE	
FINTECH 1	Jovens, 25 a 30 anos, entusiastas de tecnologia, disposição por investimentos em renda variável, empresários, conhecimento mínimo (Criptomoeda), não possuem disponibilidade de tempo, possui o hábito de viajar e jogar vídeo game, corretoras de Criptomoedas, bancos e qualquer instituição que ofereça moeda digital. B2C – empresa para consumidor.
FINTECH 2	Público não afeito as tecnologias, consumidores sem experiência em Criptomoedas e com perfil de poupar por um longo prazo, masculino, com idade entre 25 até 37 anos, por jovens, com grau de escolaridade elevada. B2C - empresa para consumidor.
FINTECH 3	Agências de marketing. Dentro do nicho de mercado das agencias de marketing o foco é principalmente aquelas de menor porte, com até 10 funcionários. B2B – pessoa jurídica para pessoa jurídica.
FINTECH 4	Homens, 25 e 40 anos, entusiastas de tecnologia, investidores em renda variável, perfil de risco condizente com investimento em <i>startups</i> ”. <i>Startup</i> deve ter um produto validado e se enquadre como uma <i>startup</i> scale-up. R B2C – empresa para consumidor e B2B – pessoa jurídica para pessoa jurídica.

Fonte: Autor.

## 5.2 PROPOSIÇÃO DE VALOR

No geral, as Fintechs oferecem serviços que já são disponibilizados pelas instituições financeiras tradicionais, conforme quadro 10. Contudo, a maneira como as Fintechs oferecem esses serviços cria uma proposição de valor distinta para elas (CARIA, 2017).

Entre os atributos que emergiram no elemento proposição de valor, a transparência foi apontada pelos entrevistados. Os respondentes ressaltaram que o atributo transparência é um diferencial das Fintechs frente às instituições financeiras tradicionais. Os processos, contratos, comunicação e as taxas das Fintechs, segundo respondentes, são entregues de forma transparente e acessível.

A facilidade para usar as plataformas que as Fintechs oferecem se demonstrou recorrente nas análises. Através de uma linguagem acessível, plataformas intuitivas e atendimentos 24 horas por dia, as Fintechs têm buscado democratizar aos clientes o acesso a serviços financeiros. Corroborando para esse atributo, o fato do cliente não necessitar ir a uma agência ou local físico para adquirir os produtos das Fintechs.

Quadro 10 – Síntese da proposição de valor

<b>PROPOSIÇÃO DE VALOR</b>	<b>FINTECH 1</b>	<b>FINTECH 2</b>	<b>FINTECH 3</b>	<b>FINTECH 4</b>
Transparência.				
Rendimento.				
Performance.				
Simplicidade e Facilidade.				
Experiência na plataforma.				
Taxas justas.				
Segurança.				
Agilidade/ praticidade.				
Customização e Automação				
Mensuração, diagnóstico e consultoria financeira, disposição indicadores de desempenho				
Solução digital contemporânea				
Democratiza o acesso a investimento em <i>startup</i> e facilita a captação de investimentos.				
Plataforma intuitiva.				
Alternativa a investimentos tradicionais.				

Fonte: Autor.

Os atributos relativos à facilidade, praticidade e ainda conveniência também foram

encontradas nas análises do estudo de Caria (2017). Além disso, emergiram valores relativos aos preços dos serviços e produtos, esses apontados como “baratos” pelos entrevistados.

O atributo segurança apontado pela Fintech 2 e 4 nas entrevistas, conforme quadro 12, é também presente em seus canais institucionais. A Fintech 2, por exemplo, apresenta na sua página inicial do seu *Website* as principais iniciativas para evitar falhas no sistema e invasões.

### 5.3 CANAIS

As Fintechs analisadas no presente trabalho fazem uso de diferentes canais para entregar seus produtos e relacionar-se com o consumidor. Entretanto, todas possuem uma plataforma ou aplicativo próprio para oferecer os serviços. As plataformas das Fintechs, segundo respondentes, são desenhadas de forma intuitiva para que a experiência do consumidor seja “descomplicada e desburocratizada”. No quadro 11 a seguir são apresentados os principais canais utilizados pelas Fintechs analisadas.

Quadro 11 – Síntese canais

Canais	Whatsapp	Mídias sociais	Plataforma	Aplicativo	Presencial (eventos, boca a boca e parcerias)	E-mail
FINTECH 1						
FINTECH 2						
FINTECH 3						
FINTECH 4						

Fonte: Autor.

Segundo Stuckenberg, Fiel e Loser (2011), os canais têm uma importante função na experiência do cliente, visto que é através destes que acontece toda a interação do consumidor com a organização.

Eventos, feiras e palestras foram considerados pelas Fintechs como importantes canais para atingir seu público alvo e entregar valor. Algumas Fintechs de moeda digital não têm a opção de impulsionar seus conteúdos através da internet. À vista disso, participar de tais eventos é essencial para alcançar novos clientes.

O aplicativo de mensagem WhatsApp está presente em todos os entrevistados, sendo a ferramenta mais utilizada pelos participantes. Além disso, as redes sociais são consideradas

como canais de relacionamento e atração de novos consumidores.

As Fintechs citaram que possuem interesse em ter como canal um aplicativo. Entretanto, no momento apenas a Fintech 2 possui. Já nos estudos de Caria (2017), a grande maioria das Fintechs opera através de aplicativos para se relacionar e comercializar seus produtos e serviços.

#### 5.4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

O relacionamento com os clientes por parte das Fintechs se denotou personalizado. As organizações buscam atender e orientar os clientes de acordo com o perfil de cada segmento de cliente. Ao mesmo tempo em que há uma busca constante das Fintechs entrevistadas de automatizar seus processos e seu relacionamento, como por exemplo, através de robôs de chat (um software que gerencia as trocas de mensagens). Esse fator pode ser visto como um contrassenso, pois, apesar das Fintechs possuírem seus atendimentos elogiados pelos clientes pela proximidade, agilidade e personalização, ocorre uma busca constante por automatizar seus serviços e processos.

Quadro 12 – Síntese de relacionamento com cliente

<b>RELACIONAMENTO COM CLIENTE</b>	
FINTECH 1	Personalizado, individual, automatizado, contato diretamente com o gestor, feiras e eventos de empreendedorismo, universidades, comunidades, cocriação, customizado e marketing boca a boca.
FINTECH 2	Assistência pessoal, atendidos 24h, linguagem simplificada, plataformas automatizadas, Whatsapp.
FINTECH 3	Personalizado, individual, comunicação direta com a Fintech, cocriação, Whatsapp.
FINTECH 4	Marketingplace (plataforma de conexão com dois clientes), e-mail, automatizado, relatórios periódicos, comunicação direta.

Fonte: Autor.

O quadro 12 indicou de forma sintetizada como se dá o relacionamento das organizações com seus respectivos clientes.

A partir do advento das ferramentas de conversação, as Fintechs possuem atendimento 24 horas todos os dias da semana. Nos relatos dos participantes, ficou evidente que inclusive os gestores assumem essa relação fora do horário comercial com os clientes.

## 5.5 FONTES DE RECEITA

Com relação às fontes de receitas, essas são provenientes de taxas de performance, corretagem e de assinatura. Neste sentido, os respondentes citaram que as Fintechs inovam nesse componente oferecendo “taxas justas” em seus portfólios de serviços, ao contrário das instituições financeiras tradicionais que são caracterizadas por cobrar elevadas taxas.

As Fintechs também apontaram que possivelmente estarão lançando novas formas de receita. Para algumas Fintechs, os dados servirão como uma alternativa de possível monetização. O quadro 13 retrata as fontes de receita das quatro Fintechs investigadas no presente trabalho.

Quadro 13 – Síntese fonte de receita

<b>FONTES DE RECEITA</b>	
FINTECH 1	Taxa de performance e às receitas obtidas são reinvestidas no negócio.
FINTECH 2	Taxa de corretagem (taxa de intermediação).
FINTECH 3	Assinaturas da plataforma e consultorias financeiras.
FINTECH 4	Comissionamento da plataforma (taxa de sucesso) comissão de parceiros (escritório de contabilidade).

Fonte: Autor.

O estudo de Caria (2017) indicou que, assim como as Fintechs analisadas no presente trabalho, as receitas são oriundas de comissões, transações e ainda assinaturas.

## 5.6 RECURSOS CHAVE

Os recursos mais importantes exigidos para que o Modelo de Negócios opere e entregue valor nas Fintechs foram relacionados às pessoas, com ênfase principalmente em programação e desenvolvimento de sistemas, aplicativos e softwares utilizados pelas organizações. As Fintechs necessitam de recursos humanos compostos por profissionais com alto grau de escolaridade e com conhecimento técnico elevado.

Esse resultado corrobora com a pesquisa da consultoria PWC e a associação das Fintechs, em que foi questionado as principais barreiras na gestão das Fintechs, e o resultado apontou que “atrair recursos humanos qualificados” foi o item mais citado pelos gestores

(ABFINTECHS e PWC,2018).

Entretanto, apesar das dificuldades de encontrar profissionais qualificados com domínio de habilidades digitais, as Fintechs possuem vantagem natural em relação às demais organizações, por apresentar um ambiente mais flexível, diversificado e preocupado com o bem-estar dos colaboradores (ABFINTECHS e PWC, 2018).

Os recursos de infraestrutura foram mencionados por todos os respondentes. Neste aspecto, as Fintechs buscam por uma estrutura física que disponha de custos baixos, e ainda, que tenha como pressuposto o compartilhamento. Essa escolha se justifica pelo fato das Fintechs encontrarem em ambientes compartilhados a possibilidade de parceiros de negócios e de diminuição de custos fixos.

No quadro 14 são apresentados, de forma sucinta, os recursos mais importantes para as organizações participantes do trabalho.

Quadro 14 – Síntese dos recursos chave

<b>Recursos Chave</b>	Infraestrutura	Desenvolvimento e Programação	Recursos humanos	Tecnológicos	Segurança	Financeiros
FINTECH 1						
FINTECH 2						
FINTECH 3						
FINTECH 4						

Fonte: Autor.

Os recursos mais importantes identificados por Caria (2017) foram relativos a dados. Segundo o autor, isso se justifica devido a essas organizações terem em sua estrutura um modelo de negócio orientado por dados. Já nas Fintechs estudadas no presente trabalho, a operacionalização de dados é considerada importante, porém não foram apontados como recursos.

## 5.7 ATIVIDADES CHAVE

Para Stuckenberg, Fielt e Loser (2011), o elemento atividade chave descreve as coisas mais importantes que uma empresa deve fazer para que seu modelo de negócios funcione.

Segundo respondentes, as atividades mais importantes para a maioria das Fintechs se

concentram em desenvolvimento, programação e gestão das redes sociais. Em seu estudo sobre Fintechs, Barbosa (2018) também identificou que as atividades operacionais das Fintechs estão baseadas na área de desenvolvimento/programação/tecnologia, e ainda acrescentou que a maior parte do corpo funcional da empresa está centrada nessa área.

Essas atividades se justificam pelo fato das próprias Fintechs nascerem no contexto tecnológico e oferecerem seus serviços mediados pelas tecnologias da informação.

Segundo Caria (2017), se torna uma tarefa melindrosa generalizar as principais atividades para todas as Fintechs. O autor justifica que cada organização foca em um segmento específico e que por sua vez requer atividades específicas.

Todas as principais atividades indicadas pelos respondentes estão expostas no Quadro 15 de forma sucinta.

Quadro 15 – Síntese das atividades chave

<b>Atividades Chave</b>	<b>FINTECH 1</b>	<b>FINTECH 2</b>	<b>FINTECH 3</b>	<b>FINTECH 4</b>
Desenvolvimento/Manutenção plataforma/sistemas/aplicativo.				
Gestão de redes sociais e canais de comunicação.				
Manutenção, identificação e aprovação de transações e depósitos e cadastros.				
Acompanhamento de gráficos das moedas digitais.				
Aplicação de metodologias e produção de relatórios.				
Estruturação de banco de dados e análise de dados.				
Organização e participação em eventos e palestras.				
Criação visual.				
Avaliação de <i>startups</i> , atividades jurídicas e de contabilidade, auditoria.				

Fonte: Autor.

Além disso, as atividades que envolvem “segurança” foram destacadas como fundamentais para o modelo de negócio das Fintechs. Segundo os respondentes, o fato das organizações oferecerem produtos e serviços financeiros justifica uma necessidade de efetuar atividades de prevenção e manutenção em área de segurança, e assim, evitar fraudes e invasões aos dados dos clientes. Uma pesquisa realizada pela PWC, com CEOs em todo o mundo, apontou que os riscos cibernéticos são a principal ameaça ao crescimento das organizações financeiras. A segurança cibernética exige atenção antes de se tornar um problema urgente (ABFINTECH; PWC, 2018).

Como é possível ver no quadro 15, as Fintechs 2 e 3 tem como atividades importantes a participação e até a organização de eventos e feiras. Os respondentes citam que embora

essas atividades sejam mais custosas, consegue-se fazer ações comerciais e desenvolver a marca.

Ademais, apesar das Fintechs analisadas no estudo estarem posicionadas em segmentos diferentes, essas apresentam atividades correlatas em seus modelos de negócio.

## 5.8 PARCERIAS CHAVE

Com relação às parcerias, há uma estreita relação das Fintechs com seus investidores. Esse tipo de parceria nasce a partir de uma necessidade das Fintechs de alavancarem seus negócios. Os investidores desempenham um papel de mentor junto as Fintechs, auxiliando e assessorando nas demandas de gestão de negócios as organizações. Sendo assim, essa é uma parceria estratégica para as Fintech e impacta nos elementos “proposta de valor”, “estrutura de custos” e “fonte de receita”.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), as empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Corroborando com o autor, foi possível observar que as Fintechs desenvolvem importantes parcerias com outras *startups* e Fintechs com objetivo de compartilhar conhecimento e aprimorar seus modelos de negócio.

Outros importantes parceiros das Fintechs são as universidades e órgãos governamentais. Para algumas Fintechs, as universidades através de seus parques tecnológicos oferecem um ambiente de fomento e um ecossistema de inovação. Os órgãos governamentais, com auxílio do SEBRAE, tem sido um parceiro no qual auxilia as Fintechs com orientações técnicas, através de programas específicos para o segmento com o objetivo de alavancar os negócios.

Quadro 16 – Síntese das parcerias chave

<b>Parcerias Chave</b>	Aceleradora	Universidades	Empresas e <i>startups</i>	Investidor	HUB/ Parque Tecnológico	Startse e SEBRAE
FINTECH 1						
FINTECH 2						
FINTECH 3						
FINTECH 4						

Fonte: Autor.

Segundo Barbosa (2018), o ecossistema gerado pelas aceleradoras possibilita às Fintechs o desenvolvimento de suas habilidades, alcance de novas tecnologias e troca de experiências com outras organizações, além de parcerias comerciais e networking. Entretanto, como é possível perceber no Quadro 16, apenas a Fintech 1 tem como parceria chave a aceleradora.

O trabalho de Caria (2017) demonstrou que as Fintechs europeias entendem que as parcerias são essências para o modelo de negócio e ainda, indicou que as organizações estabelecem parcerias com instituições financeiras tradicionais e estabelecidas. Esse resultado não foi encontrado nas Fintechs estudadas, que não citaram as instituições financeiras tradicionais como parceiras. A Fintech 2, por exemplo, citou que as organizações tradicionais dificultam o acesso a produtos e serviços.

## 5.9 ESTRUTURA DE CUSTOS

Segundo Stuckenberg, Fielt e Loser (2011), criar e entregar valor, manter relacionamento com o cliente e gerar receita, são componentes do Modelo de Negócio que comumente produzem custo.

Os custos das Fintechs estudadas conforme o quadro 17 tem transitado principalmente por salários. O custo com folha salarial é considerado como elevado, devido a necessidade das equipes contarem com especialista altamente capacitados em diferentes áreas.

Com relação aos custos de local, as Fintechs apresentam vantagem competitiva por estarem locadas em ambientes compartilhados. Esse fator diminui os custos fixos e ainda proporciona às organizações ambientes de maior propensão a troca de informações e possibilidades de parceria. Os espaços compartilhados foram apontados como uma estratégia de inovação no elemento custos.

Para todas as Fintechs, ocorre vantagem de economia de escala, ou seja, o custo médio de produção fica menor à medida que aumenta a quantidade de produtos e serviços comercializados.

Quadro 17 – Síntese estrutura de custo

CUSTOS	(continua)			
	FINTECH 1	FINTECH 2	FINTECH 3	FINTECH 4
Folha de pagamento, pro labore.				
Marketing digital.				
Imposto.				
Custos administrativos.				
Pacote de e-mail e notificações.				

				(conclusão)
Programas de infraestrutura.				
Apresenta economia com relação à escala.				
Sistemas de armazenagens de dados/ servidores.				
Assinatura de programas de análises.				
Coworking.				
Aluguel.				

Fonte: Autor.

## 5.10 ECOSSISTEMA

As Fintechs estão inseridas em um contexto complexo, formada de um ecossistema que integra diferentes agentes. Entender o ecossistema e seus atores é fundamental para a compreensão das Fintechs (LEE e SHIN, 2017).

Em seu trabalho, Caria (2017) identificou que as Fintechs utilizam do ecossistema como uma das estratégias de inovação do modelo de negócio. De acordo com o autor, as Fintechs fazem uso de parceiros para alcançar novos mercados e clientes e escalar seus produtos e serviços.

Com relação à estratégia ecossistema encontrada nas Fintechs europeias (CARIA, 2017), o mesmo fenômeno acontece com as Fintechs estudadas neste trabalho. Essas buscam através do ecossistema parceiros para alavancar e proporcionar escalabilidade em seus negócios.

Todas as Fintech estudadas estão sediadas em ambientes compartilhados. Esses ambientes são compostos por agentes que fazem parte do ecossistema das organizações. Esse ecossistema compartilhado auxilia as organizações a diminuir custos e ainda buscar parcerias para auxiliar em novas formas de monetização.

As Fintechs se assemelham entre si pelo tipo de parceiros que seu ecossistema é composto. Na grande maioria das Fintechs analisadas, os participantes são aceleradoras, órgãos governamentais, Startse, *startups* e os próprios clientes.

## Quadro 18 – Síntese ecossistema

(continua)

ECOSSISTEMA	
FINTECH 1	Utiliza com frequência do ecossistema e busca através das parcerias alavancar seu negócio. A aceleradora e o hub são dois agentes relevantes no ecossistema. Presença no ecossistema de empreendedorismo, através da participação de eventos e palestras, assim como, através das universidades. O ecossistema poderá futuramente contar com as instituições financeiras tradicionais e organizações que trabalhem com moedas digitais.
FINTECH 2	Iniciou com uma convergência com o ecossistema. Fez uso do ecossistema através de investidores para alavancar seu negócio. A aceleradora e o hub são agentes presentes em seu ecossistema. Participa no ecossistema de empreendedorismo, através de eventos e palestras e com as universidades.
FINTECH 3	Seu ecossistema é formado principalmente por incubadora, demais Fintechs e <i>startups</i> , os órgãos governamentais, SEBRAE, parque Tecnológico.
FINTECH 4	Trabalha com todo o ecossistema e mantém parceria com concorrentes. As aceleradoras, os hubs de inovação, <i>startups</i> , escritórios de contabilidade, escritórios de advocacia, fundo de venture capital, associação de <i>startups</i> são importantes agentes de seu ecossistema.

Fonte: Autor.

O quadro 18 demonstra de forma sintetizada como a estratégia ecossistema está presente no modelo de negócio das organizações estudadas. No quadro, é possível perceber que há semelhanças entre a Fintech 1 e 2 na estratégia ecossistema. Essa simetria entre as organizações pode ser explicada pelo fato de ambas estarem no segmento de moedas digitais, e por isso, encontrarem as mesmas oportunidades e barreiras em seus cotidianos.

Os conceitos de colaboração - ou “co-inovação” - estão se tornando mais importantes dentro dos setores de serviços financeiros e tecnologia. A Accenture (2019) indicou que o mercado financeiro tem crescido através de alianças complementares entre diferentes participantes do ecossistema (ACCENTURE, 2019).

Ademais, é possível observar que as Fintechs já estão utilizando estratégias com o ecossistema desde o início da organização.

### 5.11 MONETIZAÇÃO DE DADOS

O trabalho de Caria (2017) indicou que as Fintechs têm a sua disposição uma quantidade ampla de dados, e que fazem uso desses dados para melhorar ou desenvolver novos produtos e serviços.

Entre as Fintechs estudadas constata-se, atualmente, que os dados não são uma fonte de receita, ou seja, as organizações não vendem esses dados (Quadro 19). Contudo, há uma perspectiva de em breve os dados serem monetizados.

Quadro 19 – Síntese monetização de dados

MONETIZAÇÃO DE DADOS	
FINTECH 1	Dados não são usados como uma fonte de receita direta. Esses são usados para tomada de decisão estratégica. Os dados servem para a Fintech presentear algum cliente pelo uso da plataforma. Base de dados será capaz de visualizar históricos detalhados do Bitcoin e isso, pode um serviço/produto para ser comercializado. (conclusão)
FINTECH 2	Os dados não são tidos como fonte de receita. Dados são processados internamente, e tem a finalidade de servir como ferramenta na tomada de decisão estratégica. Servem para diagnosticar como está ocorrendo à interação do usuário no aplicativo e o fluxo na plataforma e se há eventuais falhas no caminho e desistências.
FINTECH 3	Não busca monetizar os dados. Dados são para tomada de decisões estratégicas. Futuramente será possível considerar a possibilidade de vender os dados, com auxílio da inteligência de dados, inteligência artificial e a ciência de dados.
FINTECH 4	Essa estratégia não se aplica. Dados para tomada de decisão interna. Fintech não monetiza os dados. Futuramente, a Fintech poderá abrir uma outra frente de monetização que são os dados.

Fonte: Autor.

Segundo Schüritz e Satzger (2016), os dados oriundos das organizações têm o potencial de ser a próxima fonte de vantagem competitiva sustentada pela crescente sofisticação dos métodos disponíveis.

De acordo com Torrens (2017), a ciência de dados aplicada a dados de transações financeiras será o futuro da tecnologia financeira e abrirá novos caminhos de inovação no setor. O cerne da inovação estará na extração do conhecimento dos dados que possam ser utilizados em novas aplicações que atendam às necessidades dos clientes.

## 5.12 FOCO CENTRADO NO CLIENTE

Outra estratégia de inovação do modelo de negócio que surgiu no trabalho de Caria (2017) e foi investigado é o foco centrado no cliente. A estratégia de foco centrado no cliente ocorre quando uma organização inova seu modelo de negócios alinhando seus processos internos e externos às necessidades do cliente (SORESCU et al., 2011). Os principais elementos no tópico foco centrado no cliente foram sumarizados no quadro 20.

Quadro 20 – Síntese foco centrado no cliente

(continua)

FOCO CENTRADO NO CLIENTE	
FINTECH 1	Possui foco centrado no cliente. Gestor responde as dúvidas dos clientes, até em horários não comerciais. Os clientes têm liberdade para expressar seus pensamentos e reclamações. Através de novas tecnologias (Whatsapp) permite que a comunicação seja direta.

(conclusão)

FINTECH 2	Fintech toma decisões e ações orientadas na opinião e nas necessidades dos clientes.
FINTECH 3	Fintech tem se orientado para o cliente. Entre as estratégias, a Fintech utiliza a cocriação de seus produtos com seus clientes.
FINTECH 4	A busca da Fintech é pela “experiência do usuário” e tem focado seus esforços em torno do cliente investidor. O cliente discorda e cita que a Fintech tem tido “dificuldade de chegar ao cliente deles e o produto não é centrado no usuário.”

Fonte: Autor.

Durante as entrevistas, foi apontado que as Fintechs têm atendido as necessidades dos clientes. Para tal, as organizações procuram atender de forma prioritária os consumidores, o que significa que independentemente do horário ou da plataforma as Fintechs têm atendimento personalizado a demanda solicitada.

Nas observações e nas entrevistas, fica evidente que as Fintechs têm foco centrado no cliente ao interagirem com seus clientes através de processos de cocriação - iniciativa de gestão a fim de produzir conjuntamente um resultado mutuamente valorizado. A partir da cocriação as Fintechs abrem seus processos para que os consumidores participem ativamente das decisões e da construção do produto/serviços.

Com exceção de um respondente, o cliente da Fintech 4, que citou que “a Fintech tem dificuldade de chegar no cliente”, os demais respondentes citaram que as Fintechs têm se orientado para seus consumidores e utilizado dessa estratégia para criar valor.

Nesse sentido, as Fintechs se propõem a resolver problemas ou demandas não atendidas do consumidor e aprofundam seus esforços para conseguir desenvolver soluções inovadoras. Para isso, atuam com um portfólio restrito, normalmente baseado em um pequeno grupo de produto e soluções (ABFINTECHS e PWC, 2018).

Os clientes das Fintechs são colocados no centro do projeto em novos modelos de negócios e serviços, resultando em serviços mais amigáveis ao usuário. O uso sistêmico de protótipos e design criou serviços que oferecem uma experiência mais rápida, mais barata e sem atrito para os usuários (VARGA, 2017).

### 5.13 INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO

A análise das entrevistas e dos documentos indica que há estratégias de inovação do modelo de negócio das Fintechs estudadas no presente trabalho, corroborando com Zavolokina, Dolata e Schwabe (2016). Esses autores citam que as Fintechs têm a possibilidade de empoderar os consumidores, à medida que oferecem em seus serviços

transparência, menores taxas, redução ou até inexistência de intermediários, além de tornarem os dados acessíveis aos clientes.

O quadro 21 apresenta alguns dos principais resultados analisados quanto a inovações nos modelos de negócio das Fintechs estudadas, assim como, as barreiras encontradas pelas organizações para inovar.

Quadro 21 – Síntese inovação no modelo de negócio

INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO	
FINTECH 1	Facilitação, plataforma amigável, transparência, taxas e sistema de remuneração justas, experiência do consumidor na plataforma, taxa de performance, organização de eventos e bate papos com parceiros com o objetivo de disseminar seus serviços e o universo das moedas digitais. Barreiras: proibição de publicizar os investimentos em moedas digitais
FINTECH 2	Democratiza o acesso ao mercado de moedas digitais. Plataforma intuitiva e ágil. Processos automatizados e testes identificadores do perfil de investimento do usuário. Barreiras: proibição de promoção de publicações em redes sociais de moedas digitais.
FINTECH 3	Simplicidade, facilidade, plataforma intuitiva, transparência.
FINTECH 4	Forma mais fácil e mais engajante de captar investimento. Inovação na segurança, plataforma intuitiva, parcerias, democratização no acesso aos investimentos. Barreiras: regulação financeira no sistema financeiro.

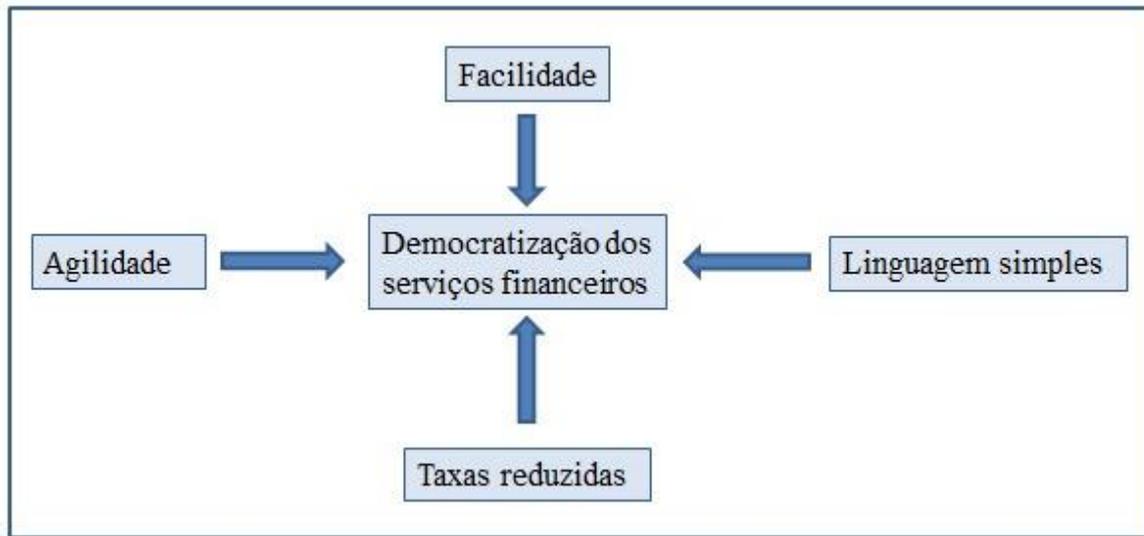
Fonte: Autor.

Por vezes, os respondentes descreveram as Fintechs e seus produtos como fácil, simples, descomplicado, intuitivo. Todos esses atributos trouxeram a tona uma nova estratégia de inovação do modelo de negócio das Fintechs estudadas. Esse atributo foi denominado de democratização dos serviços financeiros (Figura 8).

As Fintechs democratizam o acesso aos serviços financeiros por apresentarem em suas operações plataformas intuitivas, com linguagem simples, através de taxas reduzidas ou em alguns casos inexistentes.

*“Eu acho que eles estão de alguma forma possibilitando que pessoas que não tenham conhecimento no mercado de inovação de alguma forma se conecte com esse ecossistema” (E4 – Fintech 4)*

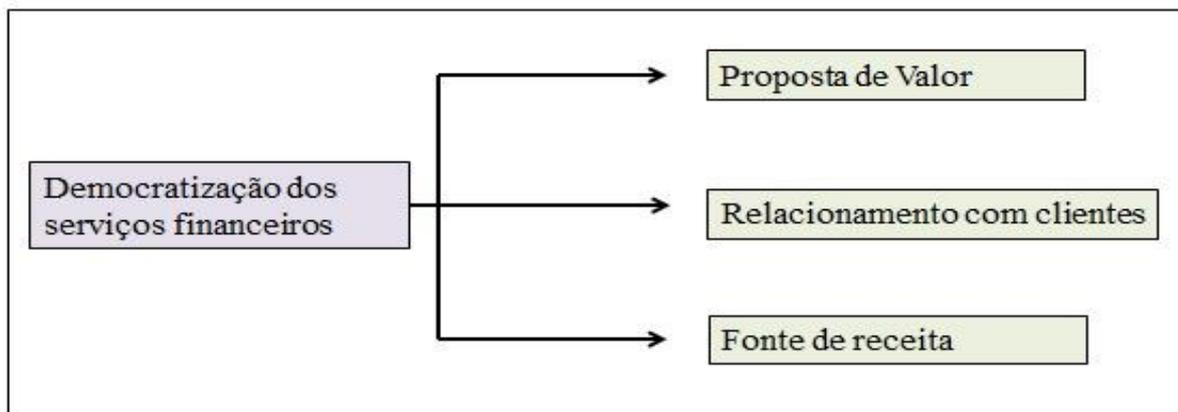
Figura 8 – Estratégia democratização dos serviços financeiros



Fonte: Autor.

Os elementos do modelo de negócio das Fintechs são influenciados pela estratégia de democratização dos serviços financeiros. Essa estratégia, de acordo com os entrevistados, impacta na proposta de valor, no componente relacionamento com o cliente, e ainda no componente fonte de receita, devido às taxas de receita das Fintechs praticadas de forma específica no mercado (Figura 8).

Figura 9 – Impacto da estratégia de democratização dos serviços financeiros em componentes do modelo de negócio



Fonte: Autor.

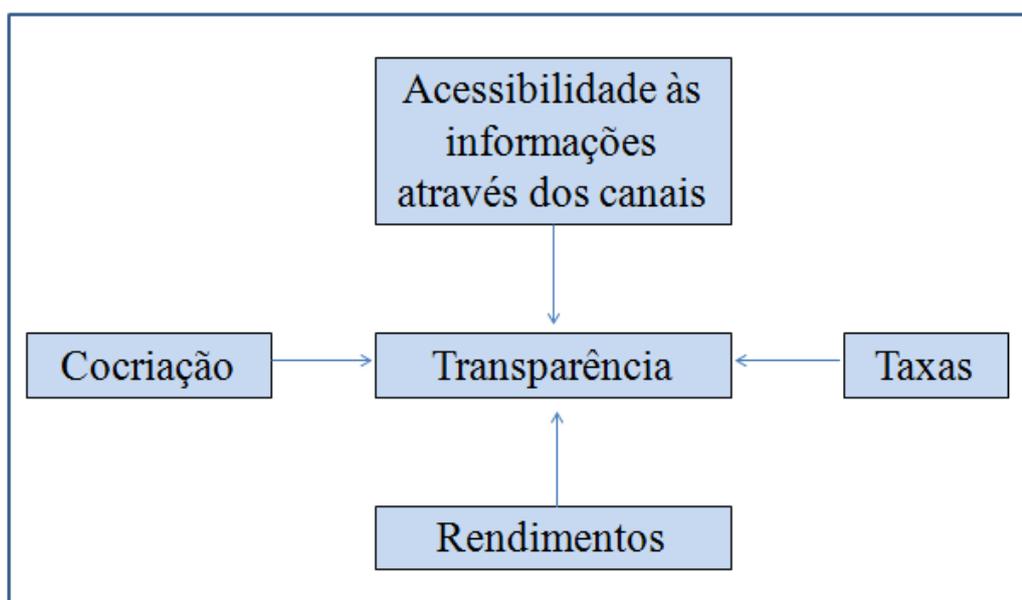
A partir da análise dos sites das organizações, é possível perceber que as mesmas buscam deixar claro os atributos de simplicidade e facilidade. Na página inicial da Fintech 1, a organização cita “investir em criptomoedas nunca foi tão fácil”, o mesmo fenômeno ocorre na Fintech 2 que também evidencia o conceito “investir em *bitcoin* é simples assim”.

Outra estratégia de inovação é a transparência. As Fintechs e seus gestores procuram deixar acessível e transparente todos os processos, as taxas e os rendimentos que a organização oferece através de seus produtos e serviços.

Os canais institucionais das organizações corroboram e evidenciam a estratégia transparência. No *Website* da Fintech 4, indica-se que ao investir na plataforma, o consumidor terá “maior transparência” e que poderá acompanhar todos os indicadores de desempenho da *startup* na qual fez a escolha de investir.

A partir das análises foi possível identificar as subcategorias denominadas de acessibilidade às informações através dos canais, cocriação, taxas e rendimentos. Essas corroboram para a identificação de uma categoria que surgiu a posteriori no presente trabalho e foi denominada de transparência, sendo possível ser visualizada na figura 9.

Figura 10 – Estratégia transparência



Fonte: Autor.

A estratégia transparência é utilizada pelas organizações desde a concepção do produto, através da solicitação do auxílio dos consumidores para o processo de cocriação.

Ainda, segundo os entrevistados, a acessibilidade aos canais que as Fintechs disponibilizam aos seus consumidores, potencializa a estratégia transparência nas Fintechs.

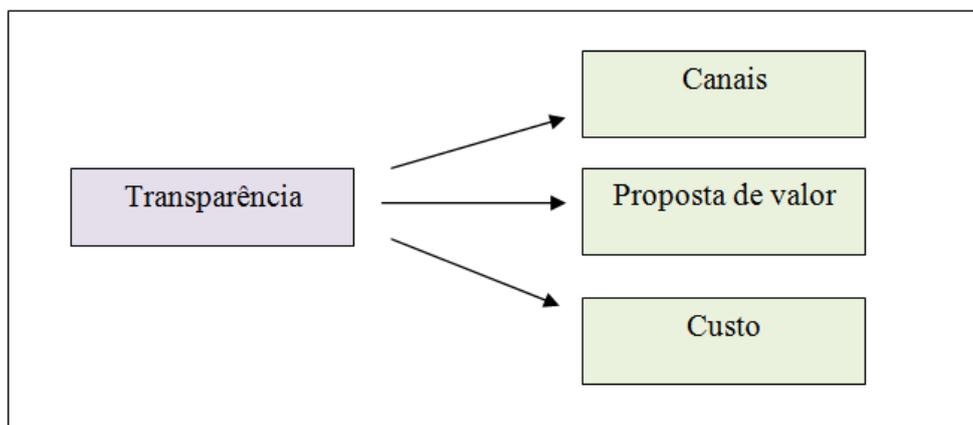
*“[...] desde o início quando eu criei a plataforma, a primeira premissa era essa: ser totalmente transparente para a pessoa não ter que ficar perguntando e nem com dúvidas” (G1 – Fintech1).*

*“A gente é 100% transparente, muito transparente, a gente é super honesto, a gente não vai ficar inventado mentira, nem nada, dizendo que o bitcoin é a melhor maravilha que você tem que comprar hoje pra ficar rico amanhã”(G2 – Fintech 2).*

Segundo Haddad e Hornuf (2016), a falta de confiança dos consumidores para com as instituições financeiras tradicionais é oriunda em parte da ausência de transparência dessas organizações. Tal fato, segundo autores, favorece a expansão do modelo de negócio das Fintechs.

A estratégia transparência influencia alguns elementos do modelo de negócio das Fintechs. Segundo entrevistados, essa estratégia impacta nos custos, na proposta de valor, e no componente canais (Figura 9).

Figura 11 – Impacto da estratégia transparência em componentes do modelo de negócio



Fonte: Autor.

As taxas e encargos são ressaltados de forma transparente pelas Fintechs através de seus canais. As organizações procuram demonstrar que possuem “taxas justas” e que o cliente não terá nenhum custo extra após aquisição dos serviços e produtos da organização sem a informação prévia. Essa transparência é utilizada como atributo de comparação em ações comerciais e publicitárias com instituições financeiras tradicionais.

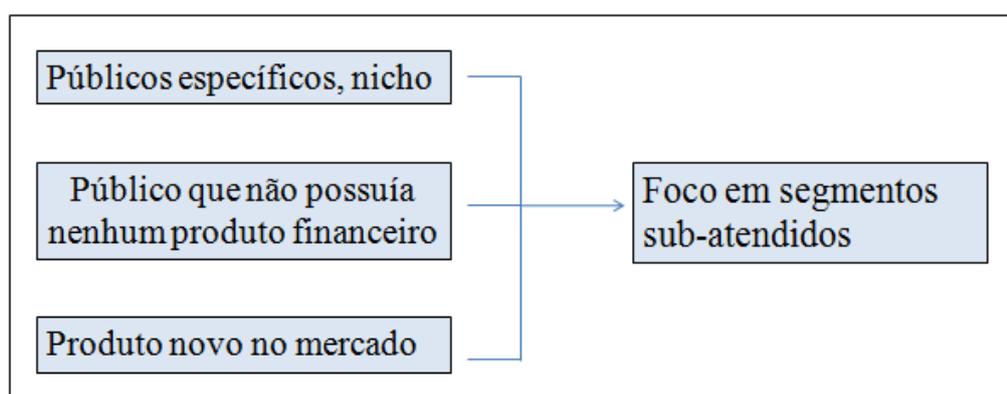
Adotando a estratégia transparência, as Fintechs estão alinhadas com as novas gerações. Segundo a ABFintechs e a Pwc (2018), a nova geração de consumidores de serviços financeiros busca transparência, conveniência e produtos e serviços financeiros facilmente acessíveis.

Outra estratégia encontrada é o foco em segmentos sub-atendidos. As Fintechs estudadas são extremamente focadas em públicos específicos de consumidores. Através de seus produtos e serviços as organizações conseguem atingir um público que não estava sendo atendido ou até propor um produto que não existia no mercado.

*“Então, eu me considero como publico alvo também por não ter tempo de pesquisar e tal, por isso, deixei com eles cuidar disso” (C1 – Fintech1).*

A estratégia foco em segmentos sub-atendidos emergiu a partir dos entrevistados citarem de forma recorrente que as Fintechs ofereciam e atingiam um público muito específico e de pessoas que não possuíam até então produtos financeiros. Ainda, de acordo com as análises, as organizações participantes da pesquisa buscavam oferecer produtos que não estavam sendo ofertados por demais *players* financeiros.

Figura 12 – Estratégia foco em segmentos sub-atendidos



Fonte: Autor.

Essa estratégia é vista em todas as organizações. As Fintechs 1 e 2 trabalham no setor de moedas digitais, contudo seus públicos são distintos. Enquanto a primeira faz a gestão e as escolhas para os clientes de quais criptomoedas serão investidas, a segunda preocupa-se em ser uma plataforma intuitiva e atingir um público que irá investir de maneira autônoma. Neste

sentido, o gestor da Fintech 2 cita que após a pesquisa de mercado observou que as plataformas que existiam eram complexas e focadas em quem já tinha conhecimento em “ações, commodities e aqueles que já possuíam um certo conhecimento em tecnologia da informação”. Dessa forma, procurou formatar seu modelo de negócio e plataforma para os consumidores sub-atendidos. De acordo com o gestor da Fintech 2, sua organização procurou atingir um segmento de clientes “não tão afeito as tecnologias”.

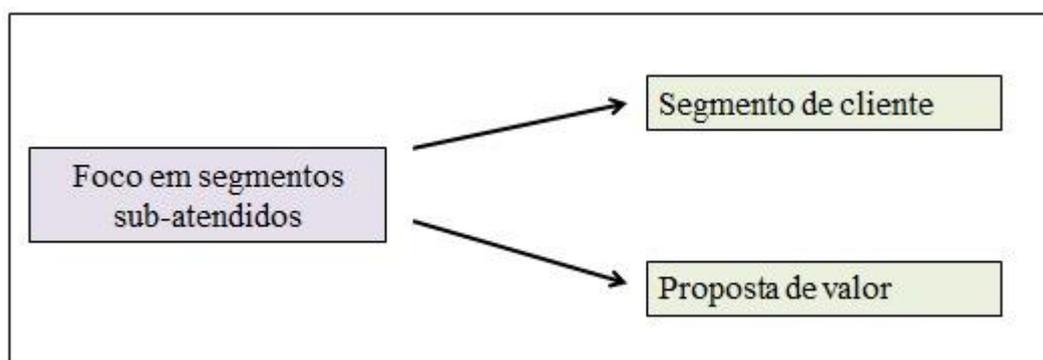
A Fintech 3 orientou sua plataforma para as empresas de marketing, as quais, segundo o próprio cliente, estavam desassistidas nesse segmento de serviço. A Fintech 4 optou por atender 2 públicos, segmentando e orientando suas ações em torno desses consumidores específicos.

As Fintechs direcionam suas soluções a um público não atendido, buscando preencher uma lacuna deixada pelas instituições tradicionais, como as restrições de acesso ou preço, ou mesmo por uma demanda cujo potencial ainda não é conhecido nem priorizado pelas organizações financeiras conservadoras (ABFINTECHS e PWC, 2018).

Segundo Varga (2017), as Fintechs entendem o poder dos modelos de negócios simplificados e, em muitos casos, concentram-se em segmentos de nicho do setor financeiro que fornecem formas exclusivas de valor a seus clientes.

Com relação ao impacto nos elementos do modelo de negócio, a estratégia de foco em segmentos sub-atendidos atinge a proposta de valor e o segmento de cliente, pois é nesse elemento que a organização define quem são os clientes que pretende atender (Figura 10).

Figura 13 – Impacto da estratégia foco em segmentos sub-atendidos em componentes do modelo de negócio



Outra estratégia de inovação das Fintechs estudadas foi denominada de plataformas intuitivas. Essas plataformas são a junção de tecnologias disruptivas com designer amigável. As Fintechs têm plataformas intuitivas e responsivas, através das quais os usuários podem adquirir os produtos e serviços com facilidade.

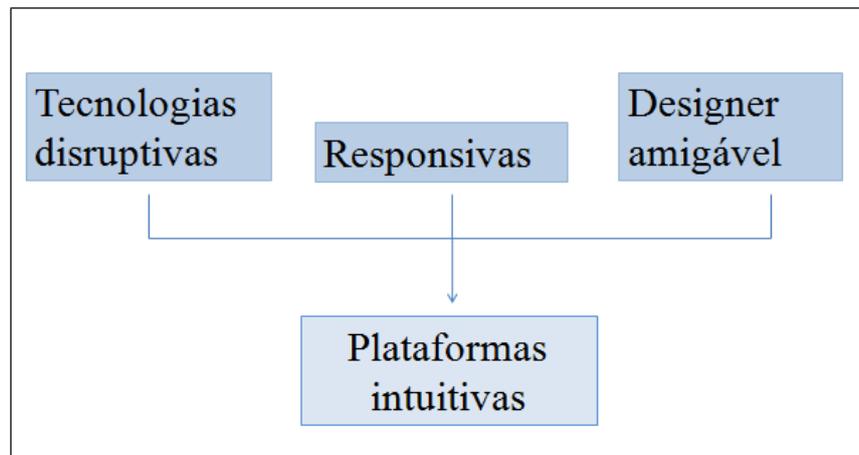
*“O pessoal entra na plataforma, e consegue saber exatamente no que está sendo investido, quanto ela está rendendo naquele dia, naquela hora, naquele minuto, sem ter q ficar esperando um relatório mensal” (G1 – Fintech 1 )*

Os respondentes citaram também que as plataformas são ágeis e apresentam diferenciais. A Fintech 2, por exemplo, através do uso de tecnologias disruptivas, propõe em sua plataforma conversas com o robô da Fintech, através de um chat denominado *Chatbot*. Posteriormente, o robô inicia uma conversa com perguntas que visam definir o perfil do investidor. Em seguida, se aprovado, o usuário poderá escolher as moedas digitais e portfólios disponíveis na plataforma para fazer seus investimentos. Sendo assim, a organização automatiza a plataforma e consegue ter custos reduzidos. Quando questionado, o cliente da Fintech 2 citou que considera a plataforma “muito fácil, muito simples, muito direta”. Além da Fintech 2, o participante do ecossistema da Fintech 3 reforçou essa estratégia afirmando que a “plataforma é bem intuitiva, tu entra na plataforma e acaba sendo bem fácil de achar os materiais”.

O fato de surgir à categoria denominada de “plataformas intuitivas” teve origem em atributos apontados pelos entrevistados e analisados nos documentos. As organizações apresentam através de suas plataformas tecnologias disruptivas ao mesmo tempo em que são responsivas, o que resulta em um designer amigável e facilitado para o usuário.

A categoria plataformas intuitivas, assim como, as sub-categorias, podem ser visualizadas na figura 14.

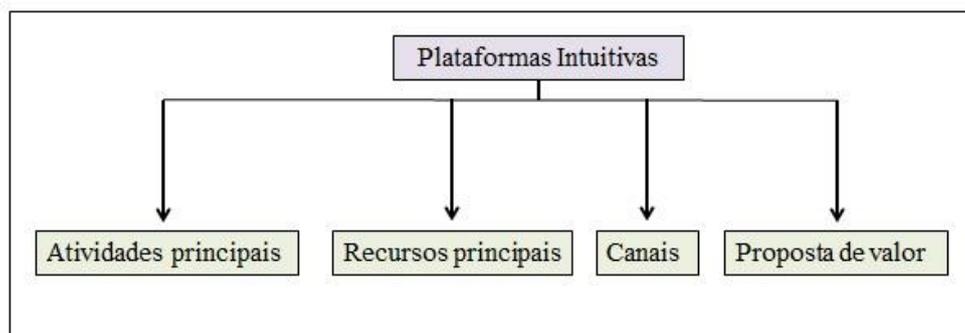
Figura 14 – Estratégia plataformas intuitivas



Fonte: Autor.

A estratégia das Fintechs de possuírem plataformas intuitivas impacta no componente do modelo de negócio atividade chave, proposta de valor, canais e recursos principais (Figura 15).

Figura 15 – Impacto da estratégia plataformas intuitivas em componentes do modelo de negócio



Fonte: Autor.

O parque tecnológico da Unisinos – Tecnosinos cita em seu site, ao falar da Fintech 3, que a organização faz uso em sua plataforma de inteligência artificial para orientar a tomada de decisão e complementa que o *big data* também é utilizado pela organização em seus processos (TECNOSINOS, 2019).

*“Eu acredito que a plataforma acaba sendo bem intuitiva, tu entra na plataforma e acaba sendo bem intuitiva de achar os materiais, acho que é um atributo da X que eles conseguiram” (E4 – Fintech 4 ).*

*“Eu vejo que tá tendo uma evolução muito grande no sistema, justamente pra deixar mais amigável pra todos. Então, acredito que eles vem focando cada dia mais, porque criptomoeda é um negócio complicado de investir, então eles vem facilitando sempre” (C1 – Fintech1).*

*“É bem fácil, bem didático, é justamente nisso que eles se destacam, facilidade da operação na plataforma, muito boa mesmo” (C2 – Fintech2).*

Quando questionados sobre as principais atividades, todos os respondentes citaram que manutenção, desenvolvimento e programação fazem parte do cotidiano das organizações. Nessas atividades principais, há uma preocupação por parte das Fintechs de tornar suas plataformas mais amigáveis, simples e intuitivas.

As Fintechs são caracterizadas por oferecer suas soluções com base em tecnologias disruptivas, como *blockchain*<sup>6</sup>, *big data*<sup>7</sup>, nuvem, internet das coisas entre outras (ABFINTECHS e PWC, 2018).

As Fintechs aproveitam as novas tecnologias digitais e oferecem produtos bancários mais velozes e intuitivos de usar, custando menos para entregar aos consumidores em relação aos estabelecimentos tradicionais (LACASSE et al., 2016; LEONG et al., 2017). Ademais, as Fintechs são amplamente impulsionadas pela convergência de múltiplos avanços tecnológicos, como por exemplo, plataformas sofisticadas e análise de big data (LEONG et al., 2017, p. 1).

As Fintechs possuem o potencial de impactar significativamente o setor tradicional de serviços financeiros, visto que as mudanças tecnológicas possibilitam o surgimento de novos processos e modelos de negócios (HADDAD e HORNUF, 2016).

Por fim, todos os respondentes citaram que as Fintechs enfrentam barreiras para inovar. Sendo assim, para a grande maioria dos respondentes, os órgãos governamentais e reguladores são alguns dos responsáveis por criar essas barreiras para a operação das Fintechs. Os respondentes citaram a proibição de publicizar os investimentos em moedas digitais e ainda a regulação dos investimentos em Crowdfunding como algumas das dificuldades encontradas.

De acordo com Lee e Shin (2017), para estimular a inovação das Fintech e instigar a

---

<sup>6</sup> Cadeia de blocos.

<sup>7</sup> Grande conjunto de dados.

competitividade financeira, os governos podem estipular diferentes níveis de regulação, como por exemplo, incentivos fiscais, facilitação de licenças de serviços financeiros, entre outros. A legislação governamental tem papel fundamental, tanto no incentivo das Fintechs, como na criação de barreiras para o funcionamento das Fintechs (LEE; SHIN, 2017).

#### 5.14 SÍNTESE DO MODELO DE NEGÓCIO DAS FINTECHS

O presente trabalho adotou os componentes cunhados por Osterwalder e Pigneur (2010), os quais são amplamente reconhecidos e difundidos, tanto no contexto acadêmico quanto empresarial. Os elementos do *framework Business Model Canvas* formado por nove componentes foram ilustrados de forma sucinta na Figura 16 a partir do resultado das quatro Fintechs analisadas no presente estudo. Essa síntese contempla em cada elemento os atributos mais citados pelos entrevistados. Esse framework não representa todas as Fintechs, assim como, não representa alguma em específico, mas sim teve o propósito de ilustrar as principais características citadas na pesquisa.

Figura 16 – Síntese do modelo de negócio das Fintechs

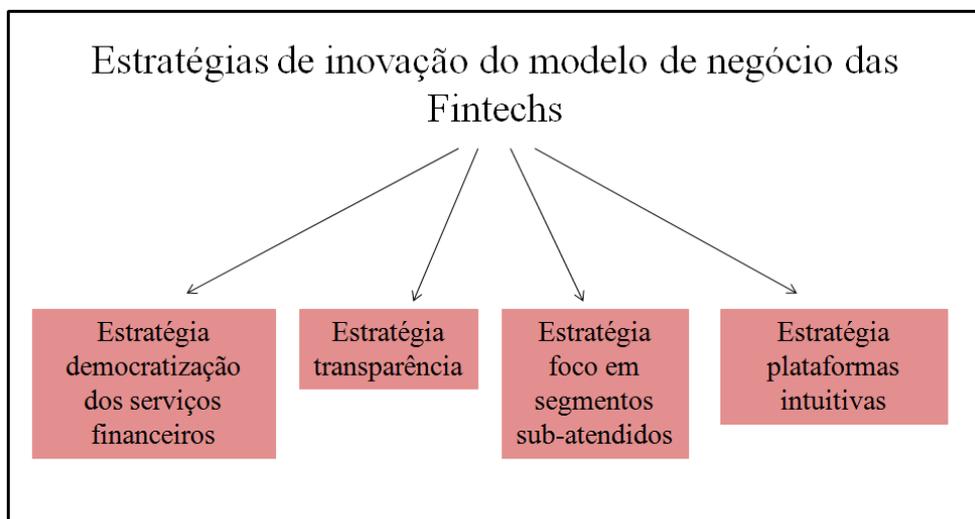
PARCERIAS PRINCIPAIS	ATIVIDADES PRINCIPAIS	PROPOSTA DE VALOR	RELACIONAMENTO COM CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas e startups</li> <li>- Investidor</li> <li>- Hub</li> <li>- Parque tecnológico</li> <li>- Startse</li> <li>- Sebrae</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento</li> <li>- Manutenção</li> <li>- Programação</li> <li>- Gestão de redes sociais e canais de comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simplicidade</li> <li>- Facilidade</li> <li>- Transparência</li> <li>- Taxas justas</li> <li>- Agilidade</li> <li>- Praticidade</li> <li>- Segurança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalizado</li> <li>- Individual</li> <li>- Automatizado</li> <li>- Atendimento 24 horas</li> <li>- Cocriação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jovens</li> <li>- Gênero masculino</li> <li>- Idade: 25 a 40 anos</li> <li>- Investidores de renda variável</li> <li>- Entusiastas de novas tecnologias</li> </ul>
	<p style="text-align: center;">RECURSOS PRINCIPAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestrutura</li> <li>- Desenvolvimento e programação</li> <li>- Recursos humanos</li> </ul>		<p style="text-align: center;">CANAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Whatsapp</li> <li>- Mídias sociais</li> <li>- Plataforma</li> <li>- Eventos e Palestras</li> </ul>	
ESTRUTURA DE CUSTOS		FONTES DE RECEITA		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Folha de pagamento</li> <li>- Programas de infraestrutura</li> <li>- Sistema de armazenagem de dados/servidores</li> <li>- Apresenta economia com relação à escala</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxa de performance</li> <li>- Taxa de corretagem (taxa de intermediação)</li> <li>- Assinatura da plataforma</li> <li>- Comissionamento da plataforma (taxa de sucesso)</li> </ul>		

Fonte: Autor.

Ademais, emergiram quatro estratégias de inovação do modelo de negócio das Fintech estudadas - democratização dos serviços financeiros, transparência, foco em segmentos sub-

atendidos e plataformas intuitivas (FIGURA 17).

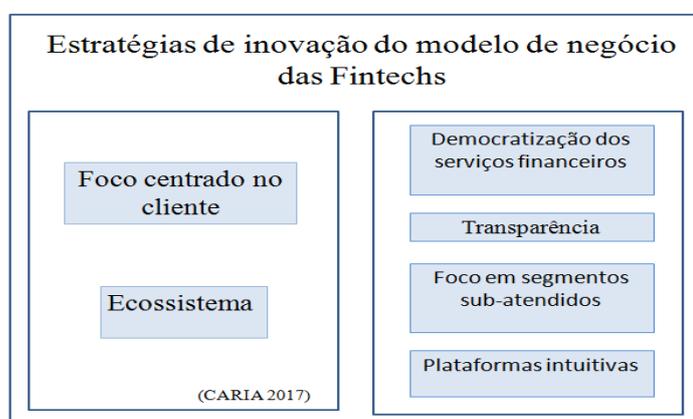
Figura 17 – Novas estratégias de inovação do modelo de negócio das Fintechs



Fonte: Autor.

Essas estratégias surgiram a posteriori no presente trabalho, atendendo assim, um dos objetivos de analisar se ocorriam novas estratégias nas Fintechs estudadas. Já a priori, foram investigadas três categorias oriundas do trabalho de Caria (2017), das quais apenas a categoria monetização de dados não ocorre nas organizações estudadas. As demais, foco centrado no cliente e ecossistema, são estratégias presentes nas Fintechs analisadas no presente trabalho. A figura 18 ilustra as novas estratégias presentes no trabalho.

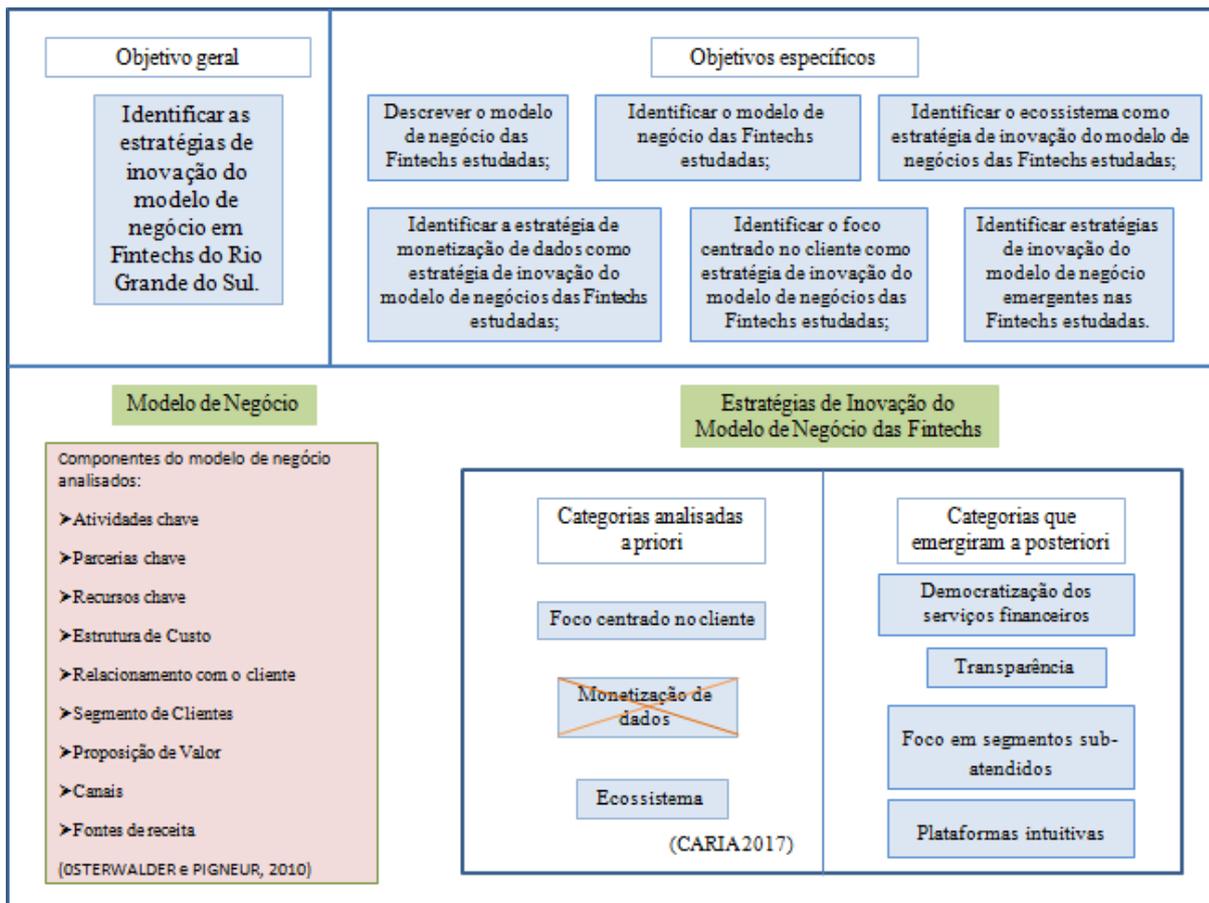
Figura 18 – Estratégias presentes nas Fintechs estudadas



Fonte: Autor

Por fim, é possível perceber que as Fintechs fazem uso de estratégias para estarem inovando seus modelos de negócio. Também, pode-se visualizar um framework final, a partir dos objetivos do trabalho, indicando as estratégias de inovação do modelo de negócios das Fintechs estudadas (Figura19).

Figura 19 – Framework final



Fonte: Autor

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo analisar o modelo de negócio e as estratégias de inovação do modelo de negócio das Fintechs estudadas. Essas organizações têm apresentado um crescimento intenso e atraído bilhões em investimentos recentemente. As Fintechs são relevantes para os consumidores uma vez que buscam oferecer serviços e produtos financeiros acessíveis a toda população.

A revisão de literatura, realizada no presente trabalho, demonstra que essas temáticas carecem de mais estudos para se desenvolver em sua totalidade e trazer mais luz ao tema. Conforme Zavolokina, Dolata e Schwabe (2016), até esse momento, existem escassos estudos sobre o fenômeno das Fintechs, fazendo com que a sua investigação ainda se encontre em fase de consolidação.

Estudos como o do Caria (2017) apontam que as Fintechs estão profundamente associadas com um novo tipo de modelo de negócios inovador. Entretanto, ainda são escassos os estudos a respeito das características desse tipo contemporâneo de Modelo de Negócio e quais são as estratégias de Inovação do Modelo de Negócio das Fintechs.

Neste contexto, a pesquisa se caracterizou como qualitativa, sendo que a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas junto às Fintechs e seus respectivos ecossistemas e clientes. Corroborando com as entrevistas, a análise documental fez parte da coleta de dados.

Referente ao perfil das Fintechs estudadas, todas se concentram no Rio Grande do Sul e estão sediadas em ambientes compartilhados, ou seja, em ecossistemas de inovação. Além disso, todas iniciaram suas operações a partir de 2017, o que indica uma contemporaneidade das organizações no contexto brasileiro.

Com relação aos resultados, no elemento atividade chave a maioria das Fintechs se concentram em desenvolvimento, programação e gestão das redes sociais. Já os recursos chaves apontados pelos respondentes foram relacionados às pessoas, com ênfase principalmente em programação e desenvolvimento de sistemas, aplicativos e softwares utilizados pelas organizações.

Acerca das parcerias, foi possível observar que as Fintechs desenvolvem importantes parcerias entre si e com outras *startups* com objetivo de compartilhar conhecimento e aprimorar seus modelos de negócio. Entre os atributos que emergiram no elemento proposição de valor, a transparência e a facilidade para usar as plataformas se demonstraram recorrentes nas análises.

No componente relacionamento com os clientes, se observou que esse é personalizado e as organizações buscam atender e orientar os consumidores de acordo com o perfil de cada segmento de cliente.

Em relação ao segmento de clientes, no geral, é caracterizado por pessoas jovens, do gênero masculino, com idade entre 25 a 40 anos, e que tenham predisposição a investir em renda variável e entusiasmo por novas tecnologias. O Whatsapp, as redes sociais, as plataformas e aplicativos foram considerados relevantes canais de relacionamento e meios de atrair novos consumidores, segundo os entrevistados.

Os custos das Fintechs estudadas têm transitado principalmente por salários. Para todas as Fintechs, ocorre vantagem de economia de escala, ou seja, o custo médio de produção fica menor à medida que aumenta a quantidade de produtos e serviços comercializados. A respeito das fontes de receitas, essas são provenientes de taxas de performance, corretagem e de assinatura.

Com relação à estratégia ecossistema encontrada nas Fintechs européias (CARIA,2017), o mesmo fenômeno ocorre com as Fintechs estudadas neste trabalho. Essas buscam através do ecossistema parceiros para alavancar e proporcionar escalabilidade em seus negócios.

Já em relação à estratégia de monetização de dados, constata-se, atualmente, que os dados não são uma fonte de receita, ou seja, as organizações não vendem esses dados. Contudo, há uma perspectiva de em breve os dados serem monetizados.

Nesse sentido, é possível perceber que as organizações não têm utilizado os dados como uma oportunidade de negócio. Sendo assim, sugere-se que as organizações possam avaliar a venda dos dados como uma nova fonte de receita, obedecendo às políticas de privacidade.

Para futuros empreendedores, recomenda-se observar atentamente as categorias trazidas no presente trabalho e assim fazer uma análise em seus modelos de negócio e em seus produtos. Já para os futuros clientes de Fintechs, deve-se observar, antes de consumir um produto ou serviço, a governança da organização e a transparência em suas ações.

A outra estratégia apontada por Caria (2017), foco centrado no cliente, também foi investigada e apontou que as Fintechs têm foco centrado no cliente ao interagirem com seus consumidores através de processos de cocriação - iniciativa de gestão a fim de produzir conjuntamente um resultado mutuamente valorizado.

A análise das entrevistas e dos documentos indicou que há quatro novas estratégias de inovação do modelo de negócio das Fintechs estudadas no presente trabalho. As estratégias

que emergiram são: democratização dos serviços financeiros, transparência, foco em segmentos sub-atendidos e plataformas intuitivas.

Como limitação do presente trabalho, considera-se o fato do trabalho ter investigado apenas organizações presentes no estado do Rio Grande do Sul. Sendo assim, sugere-se aumentar o número de organizações estudadas, assim como, replicar este estudo em Fintechs de outros estados brasileiros.

Outro direcionamento futuro é a necessidade de aprofundar as reflexões sobre as estratégias de inovação do modelo negócio encontradas no trabalho - democratização dos serviços financeiros, transparência, foco em segmentos sub-atendidos e plataformas intuitivas. Ainda, sugere-se que as mesmas Fintechs sejam estudadas futuramente para analisar possíveis alterações em seus modelos de negócio e o surgimento de novas estratégias de inovação.

Ademais, recomenda-se também novas pesquisas com abordagens metodológicas distintas, como a quantitativa, que evidencie outros resultados ou corroborem com os encontrados nesse trabalho.

Percebe-se que os resultados encontrados não são passíveis de generalização para as demais Fintechs brasileiras e do Rio Grande do Sul e seus modelos de negócios. A contribuição acadêmica do trabalho está em apresentar novas estratégias de inovação do modelo de negócio das Fintechs estudadas. Dessa forma, expande-se a compreensão desse tipo de organização nos estudos acadêmicos brasileiros. Com relação às contribuições gerenciais, entende-se que as Fintechs têm a possibilidade de beneficiar-se dos resultados deste trabalho para mensurar suas operações e seus modelos de negócio.



## REFERÊNCIAS

- ABDELKAFI, N.; MAKHOTIN, S.; POSSELT, T. Business model innovations for electric mobility—what can be learned from existing business model patterns? **International Journal of Innovation Management**, v.17, n.1,p. 1-41, 2013.
- ABFINTECHS. Pesquisa Fintech deep dive 2018. Disponível em:<[https://docs.wixstatic.com/ugd/df26d6\\_1438e91eeadc4b46afdb5757a2f4c458.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/df26d6_1438e91eeadc4b46afdb5757a2f4c458.pdf)> Acesso em: 05 fev.2019.
- ACCENTURE. **Relatório: Accenture Future Fintech Banking**. Disponível em:<[https://www.accenture.com/\\_acnmedia/Accenture/ConversionAssets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub\\_11/Accenture-Future-FintechBanking.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/ConversionAssets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_11/Accenture-Future-FintechBanking.pdf#zoom=50)> Acesso em: 15 Abr.2019.
- AFUAH, A.; TUCCI, C. L. Internet business models and strategies: text and cases. **McGraw-Hill Higher Education**, 2001.
- AMIT, R.; ZOTT C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Business model design: an activity system perspective. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 216-226, 2010.
- ARNER, D. W.; BARBERIS, J; BUCKLEY, R P. The evolution of Fintech: A new post-crisis paradigm.**Geo. J. Int'l L**, 2015.
- ARNER, D. W.; BARBERIS, J; BUCKEY, R. P. FinTech, RegTech, and the reconceptualization of financial regulation. **Nw. J. Int'l L. & Bus.**, v. 37, p. 371, 2016.
- ASPARA, J.; HIETANEN, J.; TIKKANEN, H. Business model innovation vs replication: financial performance implications of strategic emphases. **Journal of Strategic Marketing**, 2010
- AZEVEDO, E.M.P. **Uma análise das capacidades dinâmicas na inovação do modelo de negócio em startups de base tecnológica**. 2017. 214f. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Administração). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.
- BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business Models as Models. **Long Range Planning**, v. 43, p. 156-171, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Editora 70, 2006.
- BHARADWAJ, A. et al. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 471–482, 2013.
- BJÖRKDAHL, J.; HOLMÉN, M. Editorial: business model innovation – the challenges ahead. **International Journal of Product Development**, v. 18, n. 3-4, p. 213–225, 2013.
- BROOKSHIRE, M. et al. Promise and peril: Managing the uncertainty of rapid innovation and

a changing economy. *Center for Financial Services held their tenth annual risk conference*. p. 30, n. 388, 2017.

CALIXTO, C.V **A Gestão do Modelo de Negócios em empresas multinacionais de países emergentes**. 2017. 147f. Tese (Programa de Pós Graduação em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2017.

CARIA,P.C. FinTech: an explorative study into the characteristics of their business models. 2017.

CARTWRIGHT, K.; ALLAYANNIS, Y. *Cutting through the Fog : Finding a Future with Fintech*. **Darden Business Publishing**. 2016.

CHEN, L; HUANG, Z; LIU, D. Pure and hybrid crowds in crowdfunding markets. **Financial Innovation**, v.2 n.19p. 1-18, 2016.

CHESBROUGH, H; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: Opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 354–363, 2010.

CHUANG, Li-Min; LIU, Chun-Chu; KAO, Hsiao-Kuang. The adoption of fintech service: TAM perspective. **International Journal of Management and Administrative Sciences**, v. 3, n. 7, p. 1-15, 2016.

CITIGROUP. **Citigroup 2016 Annual Report**. Disponível em: <<https://www.privatebank.citibank.com/home/fresh-insight/citigroup-annual-report.html> >. Acesso em: 02 jan. 2018.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOMBES, P. H.; NICHOLSON, J. D. Business models and their relationship with marketing: A systematic literature review. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 656-664, 2013.

CORTET, M; RIJKS, T; NIJLAND, S. PSD2: The digital transformation accelerator for banks. **Journal of Payments Strategy & Systems**, v. 10, n. 1, p. 13-27, 2016.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**. 3 ed. Tradução de Sandra Mallmann da Rosa. Porto Alegre: Penso, 2014.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution. In search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 227–246, 2010.

DEMIL, B. et al. Introduction to the SEJ special issue on business models: business models within the domain of strategic entrepreneurship. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 1, p. 1-11, 2015.

DELOITTE. Além da Fintech: oito forças que mudam o cenário competitivo. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario4/Downloads/AI%C3%A9m%20das%20Fintechs%20-%20Oito%20For%C3%A7as%20que%20Mudam%20o%20Cen%C3%A1rio%20Competitivo.pdf>. Acesso em: 02 Jan.2019.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. . The Sage handbook of qualitative research. **Sage**.2011

DRUMMER, D., JERENZ, A., SIEBELT, P., e Thaten, M. (2016). FinTech Challenges and opportunities: How digitization is transforming the financial sector. McKinsey & Co. Disponível em:<[https://www.mckinsey.de/files/160525\\_FinTech\\_english.pdf](https://www.mckinsey.de/files/160525_FinTech_english.pdf)>. Acesso em: 04 Jan 2019.

ESTADAO. **Infográfico:** Quais são os tipos de Fintech. Disponível em: <<http://infograficos.estadao.com.br/focas-ubereconomia/servicos-financeiros-2.php>>. Acesso: 26 Fev. 2018.

FAVARO, C. et al. Com novos modelos de negócio, aplicativos e startups revolucionam serviços e provocam mudanças na economia. Disponível em: <<http://infograficos.estadao.com.br/focas-ubereconomia/index.php>>. Acesso em: 02 Abr.2018.

FINTECHLAB. **Radar FINTECHLAB**. Publicado em 2018. Disponível em: <<http://fintechlab.com.br/index.php/2018/08/13/novo-radar-fintechlab-mapeia-mais-de-400-iniciativas/>>. Acesso em: 18 dez. de 2018.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLICK, U. Desenho da pesquisa qualitativa. In: **Desenho da pesquisa qualitativa**. 2009.

FLICK, U. Qualidade na pesquisa qualitativa. In: **Qualidade na pesquisa qualitativa**. 2009.

FOSS, N. J.; SAEBI, T. Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 200–227, 2016.

FOSS, N. J.; SAEBI, T. Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 9–21, 2017.

GASSMANN, O; FRANKENBERGER, K; CSIK, M. Revolutionizing the business model. In: **Management of the fuzzy front end of innovation**. Springer, Cham, 2014. p. 89-97.

GHAZIANI, A.; VENTRESCA, M. J. Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975–2000. In: Sociological Forum. **Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers**, v. 20, n. 4, p. 523-559, 2005.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMPEL, H; RAU, D; RÖGLINGER, M. Understanding FinTech start-ups—a taxonomy of consumer-oriented service offerings. **Electronic Markets**, 1-20, 2017.

GOMBER, P.; KOCH, J.-A.; SIERING, M. Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. **Journal of Business Economics**, v. 87, n. 5, p. 537–580, 2017.

HACKLIN, F.; BJÖRKDAHL, J.; WALLIN, M. W. Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. **Long Range Planning**, v. 51, 2017.

HADDAD, C.; HORNUF, L. The Emergence of the Global Fintech Market: Economic and Technological Determinants. **SSRN Electronic Journal**, n. 10, 2016.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. CASSELL, C. e SYMON, G. (Ed.). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. London: Sage, 1995.

HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European journal of information systems**, v. 12, n. 1, p. 49-59, 2003.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 57-68, 2008.

KHANAGUA, S.; VOLBERTA, H.; OSHRI, I. Business Model renewal and ambideteriry: structural alteration and strategy formation process during transition to a cloud business model. **R&D management**, v.44, n.3, 2014.

KPMG. The pulse of fintech Q2 2017. 2017. Disponível em: <<https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/07/the-pulse-of-fintech-q2-2017.html>>. Acesso em: 25 jan. 2018.

KPMG. The pulse of fintech Q2 2017. 2017. Disponível em: <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/07/h1-2018-pulse-of-fintech.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

LACASSE, R. M. et al. A digital tsunami: FinTech and Crowdfunding. **International Scientific Conference on Digital Intelligence**, p. 1–5, 2016.

LAMBERT, S.C.; DAVIDSON, R.A. Application of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: an analysis of empirical research from 1996 to 2010. **European Management Journal**, v. 31, p. 668-681, 2013.

LEE, I.; SHIN, Y. J. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. **Business Horizons**, v. 61, n. 1, p. 35–46, 2017.

LEONG, C. et al. Nurturing a FinTech ecosystem: The case of a youth microloan startup in China. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 2, p. 92–97, 2017.

LI, Y.; SPIGT, R.; SWINKELS, L. The impact of FinTech start-ups on incumbent retail banks' share prices. **Financial Innovation**, v. 3, n. 1, p. 26, 2017.

LINES, Blurred. How FinTech Is Shaping Financial Services. 2016.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 6ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MASSA, L.; TUCCI, C. L. Business model innovation. **The Oxford Handbook of Innovation Management**, p. 420-441, 2013.

MEIRELLES, D. Modelo de Negócio: definições, controvérsias e uma proposta de fundamentação teórica e metodológica. **XXXIX Encontro Da ANPAD**, p. 1-16, 2015.

MINTO, A.; VOELKERLING, M.; WULFF, M. Separating apples from oranges: Identifying threats to financial stability originating from FinTech. **Capital Markets Law Journal**, v. 12, p. 428-465, 2017.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: towards a unified perspective. **Journal of Business Research**, v.58, n.6, p. 726-735, 2005.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MÜLLER, C. Business model change concepts-a literature review. In: **ISPIM Conference Proceedings**. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), p.1, 2014.

NUBANK. **Sobre nós**. Publicado em 2018. Disponível em:  
<<https://www.nubank.com.br/sobre-nos> > Acesso em: 02 de abr. de 2018.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONOMICA E DESENVOLVIMENTO . Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed. Rio de Janeiro: FINEP, 2005.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology**: a proposition in a design science approach. 172 f. Tese (Doutorado em Gestão da Informática). Universidade de Lousanne, Suíça, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 16, n. 1, p. 1, 2005.

OSTERWALDER A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. Hoboken NJ: John Wiley e Sons, 2010.

OXFORD DICTIONARY. Disponível em:  
<<https://en.oxforddictionaries.com/definition/fintech>>. Acesso em: 08 de mar. De 2018;

PHILIPPON, Thomas. **The fintech opportunity**. National Bureau of Economic Research, 2016.

- PLÉ, L.; LECOCQ, X.; ANGOT, J. Customer-integrated business models: a theoretical framework. **Management**, v. 13, n. 4, p. 226-265, 2010.
- POUSTTCHI, K; MOORMANN, J; FELTEN, J. The impact of new media on bank processes: a Delphi study. *International Journal of Electronic Business*, v.12, n.1, p. 1-45, 2015.
- PRIEM, R. L.; WENZEL, M.; KOCH, J. Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers center stage. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 22–31, 2017.
- PUSCHMANN, Thomas. Fintech. **Business & Information Systems Engineering**, v. 59, n. 1, p. 69-76, 2017.
- PWC. Blurred lines: How FinTech is shaping financial services. Disponível em: <<https://www.pwc.de/de/newsletter/finanzdienstleistung/assets/insurance-inside-ausgabe-4-maerz-2016.pdf>> Acesso em: 05 de abr. de 2018.
- RITTER, T.; LETTL, C. The wider implications of business-model research. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 1–8, 2017.
- ROBERTSON, T. S. Business model innovation: a marketing ecosystem view. **AMS Review**, p. 90–100, 2017.
- SCHUMPETER, J. A. **Business cycles**: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process. New York: McGraw-Hill Book Company, 1939.
- SCHÜRITZ, R; SEEBACHER, S; DORNER, R. Capturing Value from Data: Revenue Models for Data-Driven Services. **Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences**. 2017.
- SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. The power of business models. *Business Horizons*, v. 48, n. 3, p. 199-207, 2005.
- SHIM, Y.; SHIN, D. H. Analyzing China’s Fintech Industry from the Perspective of Actor-Network Theory. **Telecommunications Policy**, v. 40, n. 2–3, p. 168–181, 2016.
- SILVA, da, A. B. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Pradigmas, estratégias e métodos, 2ª Ed. 2011.
- SILVERMAN, D. Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. **Bookman Editora**, 2009.
- SIQUEIRA, E.; DINIZ, E.H. Socialtech: proposição do conceito de fintech social. In: *EnANPAD*, 2017
- SKAN, J.; DICKERSON, J.; MASOOD, S.. “The Future of Fintech and Banking: Digitally disrupted or reimaged?,” New York, EUA: Skan et al., 2015. (Relatório). 12 p. Disponível em: <<https://www.accenture.com/us-en/insight-future-fintech-banking>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

SORESCU, A, et al. Innovations in retail business models. **Journal of Retailing**, v. 87 p.S3-S16. 2011.

SORKIN, A. Fintech Firms Are Taking On the Big Banks, but Can They Win. *The New York Times*, 2016.

STERN, C.; MAKINEN, M.; QIANZ, "FinTechs in China – with a special focus on peer to peer lending", **Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies**, v. 10 n. 3, p. 215-228, 2017.

STUCKENBERG, S; FIELT, E; LOSER, T. The impact of software-as-a-service on business models of leading software vendors: experiences from three exploratory case studies. **Proceedings of the 15th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2011)**. Queensland University of Technology, 2011.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v.43, n. 2-3, p. 172–194, 2010.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2017.

TORRENS, M. Serviços bancários em inovação por meio de dados. In: CHISHTI, S.; BARBERIS, J. (Coord.). *A revolução FINTECH: O manual das startups financeiras*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 232-234.

VARGA, D. Fintech, the new era of financial services. **Vezetéstudomány/Budapest Management Review**, v.48 n.11: p. 22-32,2017.

VERHOEVEN, B.; JOHNSON, L. W. Business Model Innovation Portfolio Strategy for Growth Under Product-Market Configurations, **Journal of Business Models**, v.5 n1p.35-50. 2017.

WINNEFELD, C. H.; PERMANTIER, A. FinTech-The digital (R) Evolution in the German Banking Sector? **Business and Management Research**, v.6 n.3,p. 65-84, 2017.

WIRTZ, B. W.; PISTOIA, A.; ULLRICH, S.; GÖTTEL, V. Business models: origin, development and future research perspectives. **Long Range Planning**, v. 49, n. 1, p. 36-54, 2016.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. Ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2005.

YIN. R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5 ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2015.

ZALAN, T; TOUFAILY, E. The promise of Fintech in emerging markets: not as disruptive. **Contemporary Economics**, p. 415-430, 2017.

ZAVOLOKINA, L.; DOLATA, M.; SCHWABE, G. FinTech–What's in a Name? Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin, Ireland. 2016.

ZAVOLOKINA, L.; DOLATA, M.; SCHWABE, G. The FinTech phenomenon: antecedents of financial innovation perceived by the popular press. **Financial Innovation**, v. 2, n. 1, p. 16, 2016.

ZOMERDIJK, L. G.; VOSS, C. A. Service Design for Experience-Centric Services. **Journal of Service Research**, v.13,p.67–82, 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: Recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019–1042, 2011.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### UM ESTUDO SOBRE A INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO DAS FINTECHS

Mestrando: Isaque Guilhermando Köche

Orientadora: Debora Bobsin

Problema de Pesquisa: Como ocorre e quais são as estratégias de inovação do modelo de negócio das Fintechs do Rio Grande do Sul?

Objetivo Geral: Analisar e identificar as estratégias de inovação do modelo de negócio das Fintechs do Rio Grande do Sul.

Objetivos Específicos:

- Descrever o modelo de negócio das Fintechs estudadas;
- Analisar o modelo de negócio das Fintechs estudadas;
- Analisar o ecossistema como estratégia de inovação do modelo de negócios das Fintechs estudadas;
- Analisar a estratégia de monetização de dados como estratégia de inovação do modelo de negócios das Fintechs estudadas;
- Analisar o foco centrado no cliente como estratégia de inovação do modelo de negócios das Fintechs estudadas.

Principais Conceitos Norteadores da Pesquisa	
Variáveis	Conceitos
Atividade Chave	São as atividades necessárias para entregar os recursos-chave. Representa as atividades que um negócio necessita fazer para que o modelo de negócio funcione (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).
Parceria Chave	As parcerias podem ser desenvolvidas com a finalidade de conduzir as atividades de um modelo de negócio, atingir o segmento de clientes, gerar receita, diminuir custos, minimizar incertezas e obter recursos-chave (STUCKENBERG, FIELT e LOSER, 2011; CARIA, 2017).
Recursos Chave	São os recursos mais importantes exigidos para que o Modelo de Negócios funcione, também permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).
Estrutura de Custo	A estrutura de custo de uma organização descreve os custos mais importantes envolvidos na operação de um Modelo de Negócios específico. Custos podem ser caracterizados como fixos, variáveis, economia de escala e economia de escopo (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).
Relacionamento com Cliente	As relações podem variar desde pessoais até automatizadas. O Relacionamento com Clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: Conquista do cliente; Retenção do

	cliente; e Ampliação das vendas (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).
Segmento de Cliente	São os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. Há diferentes tipos de Segmentos de Cliente, como por exemplo, mercado de massa, nicho de mercado, mercado segmentado e diversificado (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).
Proposição de Valor	É o pacote de produtos e serviços que cria valor para um Segmento de Clientes específico. Elementos que podem contribuir para a criação de valor para o cliente são: desempenho, lançamento, customização, design, marca/status (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).
Canais	É a maneira como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor. São tipos de canais: equipe de vendas, vendas pela internet, lojas próprias, lojas parceiras e atacado (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).
Fonte de Receita	Representa a quantia financeira que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes. Há diversas maneiras de se gerar Fontes de Receita: taxa de assinatura, taxa de uso, empréstimos, licenciamento, taxa de corretagem, anúncios (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).
Ecosistema	Ecosistema corresponde ao trabalho com todos os tipos de parcerias com a finalidade de gerar valor no modelo de negócios (CARIA, 2017).
Inovação do Modelo de Negócio	Para Khanaghaet <i>al.</i> (2014), a inovação do modelo de negócios pode ocorrer quando há mudanças incrementais em componentes dos modelos de negócios, extensão do modelo de negócios existente, introdução de modelos de negócios paralelos e perturbação do modelo de negócio, o que resulta eminentemente na substituição do modelo existente na organização por um essencialmente diferente.

Fonte: Autor.

## SEGMENTO E RELACIONAMENTO COM CLIENTE

### 1. Qual é o público-alvo da Fintech? Quais são as características do público-alvo?

#### Como foi identificado o público alvo da Fintech?

Como a Fintech está alinhada com seu segmento de clientes? Por quê?

Os clientes percebem os diferenciais oferecidos pela Fintech?

Os clientes são os mesmos desde o início das atividades?

Como a Fintech mantém os clientes e atrai novos? Cite exemplos.

Você considera que a Fintech concentra suas ações orientadas para o cliente? Se sim, como isso ocorre?

Se não, qual o propósito com suas ações? Por qual motivo sua organização entende não haver necessidade de estratégias orientadas para o cliente?

Em geral, você acredita que a sua Fintech tem estratégias focadas no Cliente para inovar o modelo de negócio? Se sim, como acontece essa inovação?

### 2. De maneira geral, como a Fintech se relaciona com os clientes? Como procura alcançar seu Segmento de Clientes para entregar uma Proposta de Valor? Para você, a Fintech utiliza de estratégias de relacionamento com o cliente? Como?

Quais as motivações do relacionamento com o consumidor (conquista de cliente, retenção de

cliente, ampliação de vendas, ou outras motivações não especificadas anteriormente)?

Como você avalia o relacionamento com seus consumidores? Como você avalia a comunicação com seus consumidores? Os clientes têm liberdade para opinar? Se sim, de que forma as sugestões dos clientes se enquadram no seu modelo de negócio?

## PROPOSIÇÃO DE VALOR

**1. O que é valor em sua opinião? (procurar entender o que é valor na perspectiva da Fintech). Qual é o valor que a Fintech procura entregar aos clientes por meio de seus produtos? Por quê?**

Em sua opinião, quais necessidades e problemas dos clientes que sua organização está resolvendo? Por quê? Buscar exemplos.

Na sua opinião, quais os motivos que levam os clientes a adquirirem os produtos/serviços da Fintech?

Quais os elementos (recursos e atividades) da empresa que contribuem para a criação de valor para os clientes?

Qual a motivação inicial de sua Fintech e dos seus produtos/serviços? Entre a motivação inicial está a possibilidade de resolver algum problema ou partiu de uma idéia (insight)?

Você já fez uso de alguma ferramenta de modelo de negócio como, por exemplo, Canvas? Se sim, qual? Por quê?

Qual o propósito do uso da ferramenta (criação de idéia, testar algum serviço, ferramenta de trabalho, análise dos diferentes “players”)?

## RECURSOS, ATIVIDADES E PARCERIAS CHAVES

**1. Você poderia descrever a rotina da Organização para mim? Por gentileza, detalhe o processo produtivo, de criação e desenvolvimento do serviço/produto?**

Quais atividades são executadas diariamente, semanalmente ou mensalmente?

Você poderia comentar as atividades chave da Fintech? Como as principais atividades impactam nos recursos chave e na entrega de valor ao cliente? Por quê?

Em geral, você considera que as atividades chave da organização são inovadoras? Por quê?

**2. Em sua opinião, quais os recursos necessários (financeiros, intelectuais, humanos,**

**tecnológicos, etc.) para operação do seu negócio? Cite exemplos.**

Quais os principais recursos da Fintech? Por quê?

Você acredita que a empresa tenha algum recurso que possa ser considerado inovador? Se sim, qual? Por quê? Esse pode ser considerado um recurso-chave? Se não, por quê?

**3. Em sua opinião, quem pode ser considerado parceiro da sua Fintech? Comente sobre as parcerias que sua Fintech possui?**

Quem são os principais parceiros da Fintech? Por quê?

Quais os principais fornecedores? Por quê?

Quais são as motivações das parcerias? Entre as motivações, você considera que elas podem auxiliar a escalabilidade, recursos e o alcance de clientes?

A Fintech busca integração com fornecedores locais? Existe objetivo de criar redes (networking) locais? Cite exemplos? Por quê?

A organização terceiriza alguma atividade? Quais? Por quê?

A entrega do serviço da organização tem o propósito de ser padronizada (grande escala) ou está orientada para projetos que interagem com os consumidores? Poderia descrever esse processo?

Em sua opinião, sua Fintech apresenta atributos diferentes do seu concorrente? Se sim, por gentileza, descreva e comente os atributos.

## CANAIS

**1. Como ocorre o “processo de venda” dos produtos/serviços da empresa? Por gentileza, detalhe esse “processo”?**

Quais são os principais canais usados pela Fintech para entregar seu produto/serviço? Por quê?

Em sua opinião, há desafios nos canais que você utiliza atualmente? Se sim, comente os desafios.

Em geral, você considera a possibilidade de expandir para outros canais que não são usados pela Fintech atualmente?

Qual o canal mais procurado pelo qual o cliente deseja ser alcançado? Por quê?

## ESTRUTURA DE CUSTO E FONTES DE RECEITA

### **1. Quais são os principais custos da Fintech? Quais são os recursos e as atividades (insumos) chaves com maior custo?**

O que você entende por economia de escala? Você acredita que aumentando a quantidade de serviços comercializados, proporcionalmente diminuirá seus custos?

Como você calcula seus custos fixos e variáveis? Quais são eles?

Descreva as ações e estratégias para reduzir os custos? Como isso ocorre?

### **2. Quais são as principais fontes de receita da Fintech? Quando falamos em setores relacionas a tecnologia, os dados são presentes na rotina dessas organizações. Visto isso, como sua Fintech procede com os dados? Os dados são considerados uma fonte de receita?**

Como são geradas as fontes de Receita? De que maneira as receitas recebidas são investidas?

Seu foco está na previsibilidade ou em ser um negócio exponencial?

Qual a taxa anual de crescimento da Fintech, em termos percentuais?

A Fintech inova no componente “fonte de receita”? Se sim, como isso acontece?

Quais dados a Fintech busca e como deseja adquiri-los? De que maneira a Fintech geralmente processa e aplica esses dados?

Os dados são parte da proposta de valor da Fintech? Se sim, de que maneira a Fintech ganha (monetiza) através dos dados?

Os dados auxiliam a Fintech a tomar decisões? Como isso ocorre? O que é, em geral, uma oferta de dados desejada para sua Fintech?

Ao longo de sua trajetória, você teve algum fracasso e/ou dificuldade com a Fintech? Se sim, por gentileza comente.

## ECOSSISTEMA

### **1. Em sua opinião, o que é ecossistema? Para você, qual é o ecossistema que sua Fintech está presente? Quais são os principais agentes do ecossistema? Por quê?**

-Comente, por gentileza, o relacionamento com os governos, universidades e entidades públicas? Você considera como estratégico o ecossistema em que sua organização faz parte?

Se sim, por quê? Qual impacto no modelo de negócio?

## INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

### **1. De maneira geral, o que você entende por inovação? Você considera que sua Fintech mudou o Modelo de Negócio ao longo do tempo?**

O modelo de negócio já foi alterado? Por quê? Como foi essa mudança? Quais os resultados e benefícios? As mudanças aconteceram em todo o modelo ou somente em determinados componentes? Por quê?

A organização tem/teve dificuldades para mudar o modelo de negócio? Quais as barreiras enfrentadas pela organização para mudar? Em sua opinião, existem barreiras legais impostas pelo governo? Se sim, essas barreiras representam incremento em seus custos? Como sua Fintech supera as barreiras regulatório-legais? Explique.

Você considera as mudanças realizadas uma inovação no modelo de negócio? Por quê? Em relação à presença digital da Fintech, o que os torna únicos? Existe alguma inovação na organização que os diferencia dos demais negócios?

Em sua opinião quais os principais fatores críticos de sucesso de uma Fintech?

#### **Roteiro de Entrevista Semiestruturada**

Inicialmente, apresentar um resumo dos temas que serão abordados na entrevista, explicando os tópicos do estudo e pesquisa.

#### **Bloco 1.** Identificação do entrevistado e da Fintech (preenchido pelo pesquisador)

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa na Fintech: \_\_\_\_\_

Sua posição mudou ao longo do tempo: \_\_\_\_\_

Quanto tempo atua na organização: \_\_\_\_\_

Nível Escolaridade (completo): \_\_\_\_\_

Data de Fundação: \_\_\_\_\_

Quantidade de Colaboradores: \_\_\_\_\_

Qual segmento sua Fintech está posicionada? \_\_\_\_\_

**Roteiro para o Ecossistema das Fintechs estudadas.**

Descrição da organização e do respondente:

Ano de fundação; número de funcionários, cargo do respondente, nível escolaridade (completo).

1. Como foi concebida a organização? Qual a estrutura organizacional? (com relação ao ecossistema). Qual a frequência de contato com a Fintech X. Você tem contato com outra Fintech?
2. Qual o seu entendimento por ecossistema?(identificar exemplos).
3. Em sua opinião, o ecossistema influencia nas mudanças e no modelo de negócio?Você considera que a Fintech X utiliza do ecossistema como estratégia para inovar seu modelo de negócio?
4. Qual a sua participação no ecossistema da Fintech x? Como você avalia?
5. Em sua opinião a Fintech X procura por integração com fornecedores locais governos, universidades e entidades públicas? Explique.
6. Em sua opinião, quais os recursos necessários e os mais importantes para operação da Fintech X? Cite exemplos. Você considera esses recursos inovadores?
7. Em sua opinião, quais são as atividades chave da Fintech x? Como as principais atividades impactam nos recursos chave e a entrega de valor ao cliente? Por quê?
8. Quem são os concorrentes da Fintech x? Em sua opinião, aFintech x apresenta atributos diferentes do seu concorrente? Em caso afirmativo, por gentileza, descreva e comente os atributos.
9. Como ocorre o “processo de venda” dos produtos/serviços da Fintech X? Qual o canal mais procurado pelo consumidor? Por quê?
10. Você considera que a Fintech X concentra suas ações em torno do cliente? Em caso afirmativo, como você entende que isso ocorre?
11. Em sua opinião, a Fintech se relaciona e procura alcançar seu um determinado tipo de cliente? Em caso afirmativo, qual?
12. Em sua opinião, quais necessidades e problemas dos clientes que a Fintech X está resolvendo?Por quê? Buscar exemplos.
13. O que você entende por “valor”? Qual é o valor que a Fintech X procura entregar aos clientes por meio de seus produtos? Por quê? Em sua opinião, quais os elementos (recursos e atividades) da empresa que contribuem para a criação de valor para os clientes?

14. Em sua opinião, quais são as principais fontes de receita da Fintech X? Como são geradas as fontes de Receita? Em sua opinião, a Fintech X apresenta inovações no componente “fonte de receita”? Em caso afirmativo, como isso acontece?
15. O que você entende por mudanças ou inovação nas organizações? Na sua visão, a organização tem/teve dificuldades para inovar seu negócio? Quais as barreiras enfrentadas pela organização X para inovar? Em sua opinião, existem barreiras legais impostas pelo governo? Se sim, essas barreiras representam incremento nos custos da Fintech X? Você entende que a Fintech X supera as barreiras regulatório-legais? Explique.
16. Existe alguma inovação na organização X que os diferencia dos demais negócios?
17. Em sua opinião quais os principais fatores críticos de sucesso da Fintech X?
18. Em sua opinião, quais as dificuldades que a Fintech X enfrenta diariamente que merece ser destacada? Comente quais soluções possíveis podem ser utilizadas no enfrentamento dessas dificuldades.
19. Em sua opinião, quais vantagens competitivas que a Fintech X precisa ter para manter sua operação em crescimento?

### **Roteiro para os Clientes**

1. Gênero do respondente? Nível escolaridade (completo). Frequência de contato com a Fintech X?
2. Há quanto tempo você é cliente da Fintech X?
3. Como conheceu a Fintech X? Comente como foi seu primeiro acesso com a Fintech? Desde então, qual a forma que vocês tem se relacionado/comunicado?
4. O que fez você optar pela Fintech X, ao invés de outra organização?
5. Você se considera como “público-alvo” da Fintech? Se sim, quais características que fazem ser considerado como tal? Você já percebeu alguma estratégia da Fintech X voltada para o cliente? Em caso afirmativo, descreve a estratégia? Você como cliente considerou essas ações relevantes?
6. Na condição de cliente, você entende que existe liberdade para opinar? Se sim, de que forma você pensa que suas sugestões são aplicadas na Fintech?
7. Para você, há diferenciais oferecidos pela Fintech X? Em sua opinião, quais necessidades e problemas dos clientes que a Fintech X está resolvendo? Por quê? Buscar exemplos.

8. Em sua opinião, quais são os recursos(financeiros, humanos tecnológicos, entre outros)essenciais para a Fintech X? Cite exemplos.
9. Em sua opinião, quais são as atividades que a Fintech X executa que são fundamentais?Por quê? (investigar também se o cliente conhece a rotina e os processos produtivos da organização).
10. Quando falamos em Fintech, surge o termo ecossistema (explicar o termo). Você já tinha ouvido falar sobre o termo? Você entende que a Fintech X desenvolve parcerias com o “ecossistema”? Na sua visão, a Fintech X busca integração com fornecedores locais, governos ou universidades?
11. O que é valor em sua opinião? Qual é o valor que a Fintech X procura entregar aos clientes por meio de seus produtos? Por quê? Quais os elementos (recursos e atividades) da empresa que contribuem para a criação de valor para os clientes?
12. Em sua opinião, de que forma a Fintech ganha dinheiro? Como ocorre o “processo de venda” dos produtos/serviços da Fintech X? Explique.
13. De maneira geral, o que você entende por inovação? Em sua opinião, há uma inovação na Fintech X que você gostaria de mencionar?
14. Na sua visão, a organização tem/teve dificuldades para inovar? Quais são as dificuldades enfrentadas pela organização X para mudar? Em sua opinião, existem dificuldades legais impostas pelo governo para que a inovação ocorra nesta empresa?
15. Para você, quais os principais fatores críticos de sucesso de uma Fintech? Explique.



## **APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

### **Título do estudo:**

UM ESTUDO SOBRE A INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO DAS FINTECHS

**Pesquisador responsável:** Isaque Guilhermando Köche

**Professor Orientador:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Debora Bobsin

**Instituição/Departamento:** Universidade Federal de Santa Maria – RS / Programa de Pós-Graduação em Administração.

**Telefone para Contato:** (55) 3220.9258

### **Endereço eletrônico para contato:**

isaquegk@hotmail.com

deborabobsin@gmail.com

Prezado (a) entrevistado (a): Você está convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: Um estudo sobre a inovação do modelo de negócio das Fintechs.

Prezado (o), você está sendo convidado (a) a responder às perguntas desses roteiros de forma totalmente voluntária. É de fundamental importância que você compreenda as informações e instruções contidas nesse documento, antes de concordar em participar dessa pesquisa e responder aos instrumentos. Cabe ao pesquisador responder todas as suas dúvidas antes da sua decisão em participar da presente pesquisa. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

**Objetivo do Estudo:** Analisar e identificar as estratégias de inovação do modelo de negócio das Fintechs do Rio Grande do Sul.

**Procedimentos:** Sua participação nesse estudo consistirá apenas no preenchimento dos instrumentos, respondendo às perguntas formuladas no roteiro de entrevista. As entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas e todas as informações fornecidas terão privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis.

**Benefícios:** Sua participação é de extrema relevância. Os resultados obtidos objetivam auxiliar de forma prática na formatação da gestão e no aprimoramento do modelo de Negócio das Fintechs, assim como, trazer contribuições para o progresso científico nacional.

**Risco:** O preenchimento dos instrumentos não representará qualquer risco de ordem física para você. No entanto, se você se sentir cansado e/ou desconfortável com a entrevista, poderá optar por interromper a entrevista a qualquer momento.

**Sigilo:** As informações fornecidas por você terão privacidade garantida pelos pesquisadores

responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados dessa pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu \_\_\_\_\_, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria, Novembro de 2018.

---

Assinatura do pesquisado

---

Pesquisador Responsável

Programa de Pós-Graduação em Administração: Av. Roraima, 1000 – Prédio 74c – Bairro Camobi – Santa Maria- RS – CEP: 97105-900