

Área: Inovação | **Tema:** Empreendedorismo Inovador

**UM ESTUDO SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO EM FINTECHS
DO RS**

A STUDY ON BUSINESS MODEL INNOVATION STRATEGIES IN FINTECHS RS

Isaque Guilhermando Köche , Debora Bobsin e Daiana De Marco

RESUMO

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. 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. Essas buscam através do ecossistema parceiros para alavancar e proporcionar escalabilidade em seus negócios. Já em relação à estratégia de monetização de dados, constatou-se, atualmente, que os dados não são uma fonte de receita. O foco centrado no cliente, apontou que as Fintechs têm foco centrado no cliente ao interagirem com seus consumidores. Como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se a elaboração de estudos sobre as estratégias de inovação do modelo negócio encontradas no trabalho.

Palavras-Chave: Modelo de negócio. Fintech

ABSTRACT

Fintech are startup-type organizations providing innovative financial services enabled by information technologies (Zavolokina et al., 2016). These new businesses have attracted billions of investments around the world and led the Fintech universe to grow exponentially. In this sense, the present research sought to investigate the model and innovation strategies of the Fintechs business model of Rio Grande do Sul, as well as the innovation strategies found in Caria (2017) - data monetization, focus on the customer and ecosystem. To achieve these objectives, a qualitative approach was adopted through semi-structured interviews with managers, customers and participants of the ecosystem of four Rio Grande do Sul Fintechs. Regarding the profile of the studied Fintechs, all focus on Rio Grande do Sul and They are based in shared environments, that is, in innovation ecosystems. In addition, all began operations from 2017, which indicates a contemporaneity of organizations in the Brazilian context. They seek through the ecosystem partners to leverage and provide scalability in their business. In relation to the data monetization strategy, it is currently found that data is not a source of revenue. The customer-centric focus pointed out that Fintechs have customer-centric focus when interacting with their consumers. As a suggestion of future research, it is suggested to elaborate studies on the business model innovation strategies found at work.

Keywords: Business model. Fintech

UM ESTUDO SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO EM FINTECHS DO RS

1 INTRODUÇÃO

As chamadas Fintechs (junção das palavras *financial* 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 em agosto de 2018 foram apontadas 404 empresa, e ainda, no ultimo relatório em junho de 2019 denotou que há 604 organizações denominadas Fintechs no Brasil (FINTECHLAB, 2019).

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).

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.

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, 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, visto isso, o presente trabalho analisou as estratégias propostas por Caria (2017) no contexto do Rio Grande do Sul.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

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), nos 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).

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.

Os estudos relacionados às Fintechs têm permeado, principalmente, as temáticas da tecnologia, legislação e digitalização (ARNER et al., 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).

Arner, Barberis e Buckley (2016), que apresentaram 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 infraestrutura 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).

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).

2.1.1 Estratégias de Inovação no Modelo de Negócio das Fintechs

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).

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.

3. METODOLOGIA

O presente estudo compreendeu-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, e descritiva. Esta pesquisa é classificada como descritiva, pois procura apontar e obter informações sobre as características inerentes de determinado fenômeno (COLLIS; HUSSEY, 2005).

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.

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).

Após a construção do referencial teórico que dá sustentação ao trabalho, as categorias levantadas foram estruturadas no roteiro de entrevista para aplicação a campo. 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. 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.

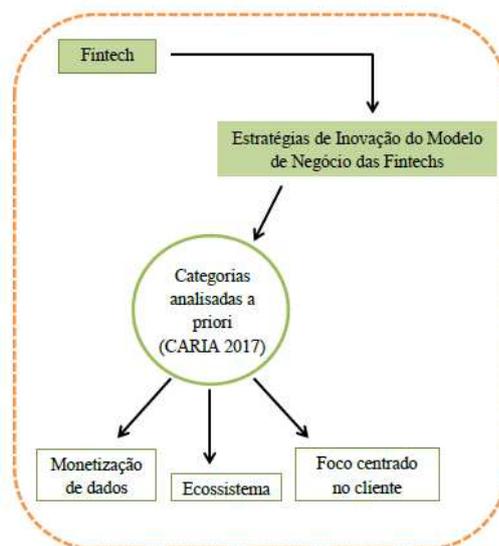
O roteiro de entrevista está baseado na pesquisa de Caria (2017), e as categorias investigadas a priori foram o ecossistema, monetização dos dados e foco centrado no cliente, conforme desenho da pesquisa (Figura 1). Com relação à categoria ecossistema, o roteiro buscou identificar dos entrevistados o 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.

Figura 1 – Desenho da pesquisa



Fonte: autores.

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).

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). Dentre as doze entrevistas, sete foram realizadas pessoalmente, as demais cinco entrevistas foram feitas com auxílio de ferramentas de vídeos (Skype, Appear).

O presente estudo selecionou quatro Fintechs por conveniência e que refletiam os diferentes tipos de Fintechs classificados pela FINTECHLAB (2018): pagamentos, gestão financeira, crowdfunding, empréstimo, mercado de capitais e seguro, criptomoedas, investimento.

Quadro 1 – Descrição do público entrevistado

Fintechs	Localização	Nº de funcionários	Segmento
Fintechs 1	Porto Alegre - RS	05	Criptomoedas
Fintechs 2	Porto Alegre - RS	15	Criptomoedas
Fintechs 3	São Leopoldo - RS	04	Gestão Financeira
Fintechs 4	Porto Alegre - RS	04	Crowdfunding

Fonte: autores.

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

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. 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.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, serão analisados e discutidos as estratégias ecossistema, monetização de dados e foco centrado no cliente.

4.1 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 2 – Síntese ecossistema

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 2 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.

4.2 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 3). Contudo, há uma perspectiva de em breve os dados serem monetizados.

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.

Quadro 3 – 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, poderá se tornar um serviço/produto para ser comercializado.

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.

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.

4.3 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 4.

Quadro 4 – Síntese foco centrado no cliente

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.
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. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo analisar o modelo de negócio e as estratégias de inovação do modelo de negócio das Fintechs segundo Caria (2017). 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.

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.

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.

Com relação à estratégia ecossistema encontrada nas Fintechs europeias (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.

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.

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.

6. REFERÊNCIAS

ADNER, Ron; KAPOOR, Rahul. Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic management journal*, v. 31, n. 3, p. 306-333, 2010

ABFINTECHS. Pesquisa Fintech deep dive 2018. Disponível em: <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> Acesso em: 15 Abr.2019.

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.

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.

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.

BHARADWAJ, A. et al. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, v. 37, n. 2, p. 471-482, 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.

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

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.

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.

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

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, John W. *Research design: Qualitative and mixed methods approaches*. London and Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.
- CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**. 3 ed. Tradução de Sandra Mallmann da Rosa. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. . *The Sage handbook of qualitative research*. Sage, 2011
- 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. Desenho da pesquisa qualitativa. In: **Desenho da pesquisa qualitativa**. 2009.
- FLICK, U. Qualidade na pesquisa qualitativa. In: **Qualidade na pesquisa qualitativa**. 2009.
- FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- 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.
- LACASSE, R. M. et al. A digital tsunami: FinTech and Crowdfunding. **International Scientific Conference on Digital Intelligence**, p. 1–5, 2016.
- 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.
- 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.
- 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.
- OSTERWALDER A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. Hoboken NJ: John Wiley e Sons, 2010.

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.

PHILIPPON, Thomas. **The fintech opportunity**. National Bureau of Economic Research, 2016.

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.

SCHÜRITZ, Ronny; SATZGER, Gerhard. Patterns of data-infused business model innovation. In: 2016 IEEE 18th Conference on Business Informatics (CBI). p. 133-142, 2016.

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.

SILVERMAN, D. Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. **Bookman Editora**, 2009.

SORESCU, A, et al. Innovations in retail business models. **Journal of Retailing**, v. 87 p. S3-S16. 2011.

SORESCU, A, et al. Innovations in retail business models. **Journal of Retailing**, v. 87 p. S3-S16, 2011.

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.

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.

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.