

FINTECHS E CAPACIDADES DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Diogo Marcelino Campos-Teixeira (FURG)

RESUMO

Com o advento da tecnologia, diferentes inovações tecnológicas têm modificado as atividades organizacionais de diferentes setores. Desta forma, as *fintechs* emergem como principais frutos da indústria 4.0 no sistema financeiro. Essas firmas têm abarcado um montante de capacidades que permitem com que essas empresas inovem de maneira brusca em seu setor. Diante deste fator, o trabalho em questão tem como objetivo avaliar a capacidade de inovação das *fintechs* pela ótica das capacidades tecnológica, operacional, gerencial e transacional. Será realizado um estudo de caso de uma *fintech* que ocupa posição liderança no mercado brasileiro. Este estudo será composto de entrevista, análise de documentos e acompanhamento presencial. Os resultados demonstram que uma *fintech* necessita de operar essas capacidades de maneira diferente das instituições formais para preencherem as lacunas de mercado disponíveis.

PALAVRAS-CHAVE: Fintechs, Capacidades de inovação, Firma, Tecnologia financeira.

1. INTRODUÇÃO

Devido ao desenvolvimento tecnológico e o processo de transformação digital, os modelos de tomada de decisão têm sofrido modificações disruptivas. Nesse sentido, o setor financeiro tem tomado protagonismo, de forma que as instituições têm utilizado um novo modelo operacional para desenvolver suas atividades. Logo, com o desenvolvimento desse setor, novos players neste mercado têm emergido para suprir lacunas institucionais no sistema financeiro, como é o caso das *fintechs*.

As *fintechs* emergem como vetor para a digitalização do sistema financeiro. Assim, estudos apontam que este novo modelo de intermediação proporciona novas opções financeiras e não financeiras aos usuários. Por consequência tem despertado o interesse de pesquisadores para uma análise mais detalhada. Portanto, essas tecnologias têm sido um objeto de pesquisa, abrangendo áreas como: economia (Yu & Shen, 2019; Liu et al., 2019), legislação (Micheler & Whaley, 2019; Irwin & Dawson, 2019), tecnologia (Chen et al., 2017), contratos (Brammertz & Mendelowitz, 2018), finanças (Zetsche & Preiner, 2018), gestão organizacional (Chen & Bellavitis, 2020) e inovação (Bukhtiarova et al., 2018).

Incorporando a frente de inovação, estudos vêm sendo desenvolvidos abarcando as perspectivas das capacidades no intuito de preencher as lacunas de mercado que afetam na estratégia das empresas (Zawislak et al., 2012). Desta forma um constructo emergente tem objetivado analisar como as firmas inovar por meio de suas capacidades, o qual é denominado como capacidade de inovação. Para identificar as capacidades necessárias para permitir com que as firmas sejam inovadoras, Zawislak et al. (2018) entendeu que era importante atentar às frentes de: desenvolvimento de tecnologia, atividades operacionais, rotinas gerenciais e transações financeiras.

Desse modo, este estudo se justifica pela necessidade de analisar a capacidade desses novos agentes de mercado, denominados *fintechs*, de preencher lacunas no setor financeiro através da inovação. Embora as *fintechs* venham sendo vetor para diversas modificações em seu setor, este estudo merece atenção por se tratar de um agente que tem conquistado mercado de forma exponencial (Cuesta et al., 2015). Logo, este trabalho tem o objetivo de analisar a capacidade de inovação das *fintechs* pelas frentes tecnológica, operacional, gerencial e transacional.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Fintechs

Por meio do avanço da tecnologia da informação, diversos nichos de mercado têm surgido no intuito de atender diferentes necessidades de seus clientes. No mercado financeiro um agente econômico chamado *fintech* surgiu, no intuito de suprir necessidades de redução de custo e acessibilidade com maior personalização (Sylla, 1998). Devido à forma em que as fintechs atuam preenchimento das lacunas transacionais de mercado, emergiu a necessidade do fenômeno *fintech* se tornar um objeto de estudo altamente pesquisado (Thakor, 1999). Entretanto, apesar de pesquisadores, no século passado, tenham contribuído com a integração entre tecnologia da informação e serviços financeiros (Berger, 2003); a ciência e a tecnologia se encontram em níveis nunca alcançados (Gai, Qiu, & Sun, 2017). Logo, informações sobre diferentes dimensões desse agente econômico ainda necessitam ser obtidas (Puschmann, 2017).

O termo *fintech* é proveniente da composição neologista das palavras “financeiro” e “tecnologia” descreve em geral a conexão da tecnologia moderna nas atividades comerciais, ou seja, em tecnologias ligadas à internet no setor de serviços financeiros (Gomber et al., 2017). Entretanto, essa expressão tomou amplitude, permitindo que vários teóricos possam definir essa tecnologia, levando em conta diferentes concepções dentro da estrutura hierárquica das firmas. Por conseguinte, Zavolokina et al. (2016) definiu fintechs como: “planejamento automatizado financeiro e, ferramentas de gestão de portfólio”. Schueffel (2017) aplicou essa conceituação, definindo como: indústria financeira que aplica tecnologia para evoluir às atividades financeiras. Dapp et al. (2014) entendeu as fintechs como um serviço financeiro, provido por tecnologias inovadoras, sendo esse serviço com a finalidade de satisfazer requisitos de alta eficiência, redução de custos, melhoria de processos, acessibilidade e inovação.

Apesar dos esforços para uma definir esse agente econômico, uma definição científica exata do termo *fintech* ainda aparenta estar em desenvolvimento, devido ao abrangente perfil que essas tecnologias têm. Por fim o *Financial Stability Board* (Conselho de Estabilidade Financeira – FSB) entendeu *fintech* por: “inovação financeira habilitada tecnologicamente que pode resultar em novos modelos de negócios, aplicativos, processos ou produtos com um efeito material associado nos mercados e instituições financeiras e na prestação de serviços financeiros” (Bank for International Settlements, 2018). Contudo, apesar dessa definição ser considerada útil pelo *Basel Committee on Banking Supervision* (Comitê de Supervisão Bancária de Basileia – BCBS), foi ressaltado que o desenvolvimento tecnológico proporciona uma fluidez na definição do termo *fintech* (Thakor, 2019).

A literatura referente a esse agente econômico tem demonstrado um comportamento expansionista nos últimos anos. Devido a ser um estudo moderno, o tema fintechs tem sido explorado em diferentes setores específicos de pesquisa devido ao seu modelo de eliminação de intermediários (Haddad & Hornuf, 2019). O modelo anárquico de atuação que essas empresas representam em seu setor, gera uma adaptação evolutiva da gestão e regulamentação. Desta forma, temos o Uber, no setor de táxi, o Airbnb, no setor de hospedagem e da Amazon no setor editorial realizando o mesmo processo de desmaterialização, fator que influi diretamente nos modelos de governança no século XXI (Zachariadis & Ozcan, 2017).

2.2. Capacidade da Inovação

Com o aumento da competitividade entre as organizações, a adaptação organizacional tornou-se um instrumento de suma importância para o desenvolvimento das atividades operacionais da firma (Akgun et al., 2007). Uma maior exploração das capacidades da firma tem ocorrido decorrentemente ao acréscimo dos meios de capacitação, fazendo com que os profissionais de cada setor da firma possam se utilizar de recursos informacionais para uma melhor adequação de suas atividades (Ulrich & Lake, 1991).

Nesse sentido, diferentes pesquisadores têm desenvolvido estudos para compreender quais capacidades são necessárias para permitir com que a empresa inove (Guan & Ma, 2003; Wang et al., 2008; Forsman, 2011). Dentre esses materiais, uma compreensão demonstrou posição de destaque pela sua definição do que é a capacidade de inovação. Zawislak et al. (2012) descreveu capacidade de inovação como: “o processo de aprendizagem tecnológica da firma traduzido no desenvolvimento de tecnologia e capacidades operacionais, quanto nas rotinas gerenciais e transacionais representadas pelos recursos de gerenciamento e transação”. Desta forma, a capacidade de inovação é incorporada pelas capacidades tecnológica, operacional, gerencial e transacional.

2.2.1. Capacidade Tecnológica

A capacidade tecnológica é um dos pilares centrais das capacidades da firma (Bell & Pavitt, 1995). Ela é formada pelas habilidades em que uma firma necessita para desenvolver determinado produto inovador e para garantir a eficiência de suas operações produtivas, tendo enfoque no produto como meio de vantagem competitiva (Iammarino et al., 2008).

Lall (1992) avalia a capacidade tecnológica como um processo contínuo, criando conhecimentos a partir do acúmulo de habilidades e contato com o mercado, devido ao fato do conhecimento tecnológico não ser distribuído de maneira uniforme entre as firmas e muito difícil de ser transferido ou copiado, sendo necessário um processo de aprendizagem tecnológica (Lall, 1992). A eficiência não é afetada pela aquisição de tecnologia externa, mas a capacidade de adaptação e gerenciamento nas novas tecnologias tem influência direta na eficiência da produção (Bell & Pavitt, 1995). Adicionalmente, Katz (1984) afirma que as adaptações estruturais para o desenvolvimento de capacidade tecnológica em uma linha de produção, demanda um tempo, sendo necessário enumeras avaliações por ferramentas analíticas para a melhor adequação dessa tecnologia adquirida. Por fim, Zawislak e Tello-Gamarra (2013) definiram capacidade tecnológica como a capacidade das empresas para fazer uso efetivo do conhecimento técnico, a fim de melhorar os processos de produção e desenvolver novos produtos e serviços. Logo, nota-se que cada uma dessas definições ressalta um indicador em que Zawislak et al. (2018) avalia capacidade tecnológica. Estes são *monitoramento tecnológico*, *assimilação da tecnologia* e *formalização do processo de desenvolvimento* respectivamente.

2.2.2. Capacidade Operacional

Ao passo que a organização desenvolve determinada tecnologia, a mesma deve desenvolver a capacidade de maneja-la ao seu favor. Esta capacidade é denominada por Zawislak et al. (2013) como capacidade de operações. As atividades como controle de qualidade, fluxo de operações e manutenção preventiva se enquadram nesta capacidade (Lall, 1992). Logo, é o que a empresa realiza de atividade produtiva com o seu conhecimento adquirido.

Dentro deste trabalho, a capacidade operacional é composta pelo agrupamento de três subdimensões: o *planejamento da produção*, o *sistema de qualidade* e *custos de produção* reduzidos. O alinhamento da estratégia de produção e a produção dos bens e serviços são

fundamentais para o refinamento do processo produtivo (Duchessi et al., 1998). Estes devem estar atrelados com a estratégia e objetivos da empresa (Skinner, 1969). E desta forma otimizar o processo produtivo. O *sistema de qualidade* “refere-se a todos os aspectos físicos do processo e do produto ou serviço entregue” (Corbett & Wassenhove, 1993). Esta atividade está intimamente ligada ao desempenho da empresa e ao sistema (Capon et al., 1990) e ao grau de padronização do produto (Hayes et al. 2005). E por fim, a *redução dos custos de produção* refere-se a custos diretos e indiretos no processo produtivo. Ele se adequa nessa capacidade, pois os baixos custos de produção estão associados diretamente ao desempenho da empresa e como a mesma usa seus recursos (Terjesen et al., 2011).

2.2.3. Capacidade Gerencial

A capacidade de integrar e combinar capacidades produtivas de recursos humanos e físicos é a principal vantagem da organização gerencial formal. Ela contribui para que a empresa atinja níveis mais elevados de utilização de recursos e antecipe a escassez dos mesmos (Lazonick, 1992). Desta forma, a capacidade gerencial é orientada a busca de resultados com maior taxa de eficiência (Zawislak et al., 2012).

Essa capacidade pode ser explicada por um conjunto de rotinas de conhecimento aplicado em tomadas de decisão não rotinizadas. A mesma demanda uma gama de habilidades para resolução de problemas de forma flexível (Langlois, 2003). O mesmo é composto das atividades de *planejamento estratégico*, *recursos humanos* e *procedimentos normativos*. Andrews (1980) destaca que o planejamento estratégico está diretamente atrelado à padronização das tomadas de decisão da empresa. Essas decisões são as principais políticas para o alcance de metas e objetivos da empresa. Os *recursos humanos* consistem na essência do crescimento das empresas, as quais se desenvolvem por meio de uma coordenação administrativa eficaz por parte de seus colaboradores (Penrose, 1959). E por fim, os *procedimentos* formais nas organizações são aqueles cruciais a busca de objetivos por parte das organizações (Barnard, 1938).

2.2.4. Capacidade Transacional

A capacidade transacional é uma linha de estudos que emergiu para que haja uma integração das perspectivas de capacidades e economia dos custos de transação, embora ainda exista uma escassez informacional no que tange a esse assunto (Tello-Gamarra, 2017). Oliver Williamson (1991) ressalta a relevância das estruturas de governança, que diferem em seus *custos* e *competências* como um caminho hipotético de integração desses conceitos para alinhar transações, que diferem em seus atributos de eficiência organizacional. Reforçando a afirmação de Tecce (1990): “Para desenvolver plenamente suas *capacidades*, a *economia dos custos de transação* deve se associar a teoria do conhecimento com a produção” ressaltando a importância desse entrelaçamento (FOSS, 1996b).

Segundo Zawislak e Tello-Gamarra (2013), a capacidade transacional consiste nas habilidades, conhecimentos e estratégias de uma firma para minimizar seus custos de transação, fator que permite com que empresas coloquem seus produtos prontos no mercado com o custo mínimo possível (Tello-Gamarra, 2013). Eles conceituaram o constructo de capacidade transacional baseado em três dimensões: relacionamento com o cliente, poder de barganha e desenho de contratos (Zawislak & Tello-Gamarra, 2013). Adicionalmente, subdimensões associadas a cada dimensão do constructo são ressaltadas na literatura.

Para que uma firma obtenha sucesso, o *relacionamento com os clientes* é um fator de suma importância (Reinartz et al. 2004). Este bom relacionamento pode ser obtido a partir do desenvolvimento das três subdivisões: Capacidade de adaptação das características do produto

às necessidades dos clientes (Cannon & Homburg, 2001), a utilização da tecnologia a favor de aproximar a relação dos clientes com a firma (Jayachandran et al., 2005) e a redução do custo de acesso ao meu produto ou serviço (Bosse & Alvarez, 2010). O *poder de negociação* de uma firma também é fator ao qual influencia diretamente na capacidade transacional, através da habilidade de renegociação (Argyres & Liebeskind, 1999; Bosse & Alvarez, 2010) e de influenciar prazos e condições de contrato (Reuer & Ariño, 2002), o que importante devido a incompletude dos contratos (Williamson, 1996). E por fim, a *competência de elaborar eficientemente contratos*, dimensão que é subdividida em: organizar contratos com o menor custo possível (Aoki et al., 1989), incorporar salvaguardas (Williamson, 1985), a ponto de reduzir a possibilidade de violação de contratos (Weber & Mayer, 2011).

Tabela I – Os diferentes componentes das capacidades da firma

Capacidade	Componentes
Capacidade tecnológica	1. Monitoramento tecnológico 2. Assimilação de tecnologia 3. Formalização do processo de desenvolvimento
Capacidade operacional	1. Planejamento de produção 2. Sistema de qualidade 3. Reduzindo os custos de produção
Capacidade gerencial	1. Planejamento estratégico 2. Recursos humanos 3. Normas e procedimentos
Capacidade transacional	1. Relacionamento com o cliente 2. Poder de barganha 3. Contrato

Fonte: Zawislak et.al (2017)

3. METODOLOGIA

Um estudo de caso foi realizado no intuito de explorar como a capacidade de inovação é desenvolvida em uma *fintech* brasileira. Vale ressaltar que a *fintech* em análise consiste em ser uma das maiores do país, alcançando o posto de “unicórnio” (título dado a startups de rápido crescimento). O delineamento deste trabalho se deu devido a capacidade de inovação ser um fenômeno complexo, resultado da combinação de capacidades tecnológicas, operacionais, gerenciais e transacionais e seus componentes, como explicitado na tabela I.

A coleta de dados se discorreu em 3 etapas. Primeiramente, a partir de fontes secundárias, para compreender o comportamento da empresa, como: sites, artigos, vídeos e relatórios. Em segundo lugar, realizou-se uma entrevista com gestores de diferentes estratos de governança da organização. Utilizou-se um questionário semi-estruturado baseado no modelo estrutural de Zawislak et al. (2018), derivado dos componentes de capacidade de inovação (Tabela I). Por fim, foi realizada uma observação presencial em um dia de trabalho do gestor para obter uma complementaridade das informações do processo.

4. RESULTADOS

Os dados analisados foram apresentados com base nas dimensões de cada uma das capacidades integrantes do constructo capacidade da inovação, conforme o discriminado na tabela I. A análise de cada capacidade e seus componentes foi realizada nas avaliações

paralelas da *fintech* em questão. Desta forma, foi possível se obter um montante de dados que, discriminam a incorporação da capacidade da inovação quando agrupados.

4.1. Capacidade Tecnológica

***Monitoramento Tecnológico** – Nas afirmações voltadas a monitoramento de tecnologia, a *fintech* em análise destacou sua busca incessante pela aprendizagem tecnológica em diferentes fontes. Uma delas estava orientada a processos de coaching com empresas referencias na atividade. Contudo, a empresa ressalta a importância de avaliar esse aprendizado com a ótica que preserva o DNA da empresa, e desta forma aprendendo com os resultados, como se pode notar com a afirmação:

“[...]Nosso aprendizado é testando e errando, é lendo coisas pra ver que tem de teoria, fazer cursos e estar se aconselhando com pessoas que já fizeram. Mas, sempre de um jeito de não se aconselhar para pegar exatamente o que ele me disser e implementar. Se não contrataria só gente de lá e faria igual [...]”

Adicionalmente, discriminaram que a busca por conhecimento tecnológico em países com maior nível de desenvolvimento no setor é crucial para a empresa se manter atualizada e protagonista no mercado. Ele ressalta que esse aprendizado é em modelo de manutenção, uma vez que sua estratégia já estava orientada e necessitava de enriquecimento da seguinte forma:

“[...] assim a gente foi evoluindo, fomos estudando, os gestores foram fazer treinamentos nos Estados Unidos sobre canais de distribuição. Então, nós nos aconselhamos com outras pessoas é que já que já tinham montado esse modelo de negócio.”

***Assimilação da Tecnologia** - Nas análises de assimilação, a *fintech* em análise destacou uma postura diferencial frente ao mercado. O gestor discriminou que a assimilação de novas tecnologias dentro do DNA da empresa está baseada na tentativa e erro. Desta forma, a empresa está voltada a desenvolver tecnologia “dentro de casa”.

“A gente aprendeu muito com o jeito que eles fazem as coisas lá. Aí a gente fez do nosso jeito e errou feio, errou de novo [...]Acho que nosso modelo começou assim, até incorporar algo em que vimos oportunidade.”

Nesse sentido, foi detectado que uma startup de atividade financeira deve ter seu modelo voltado a assimilar a mesma tecnologia, mas de forma diferente. Como afirma: “*eu não sei se o básico é bom*”, justificando a afirmação anterior: “*a gente se aconselha, internaliza e faz do nosso jeito.*”

***Formalização do processo** – A *fintech* demonstrou manter registros relacionados ao processo de aprendizagem formal da empresa. A empresa demonstra que a formalização do processo está alinhada com aprendizagem e posicionamento estratégico da empresa frente ao mercado:

*“Por um lado a gente mapeia ao mercado e **tem a visão de como estamos mercado frente a concorrência** e do outro lado era **onde é que a gente quer chegar**, a nossa definição de estratégia tem que ser o meio dos dois”*.

Contudo, no nível de implementação do processo, a empresa prefere flexibilizar as atividades, deixando as tomadas de decisão a critério dos agentes representantes. Por essa razão prefere formar os colaboradores dentro da organização, como afirma:

“A gente faz benchmarking externo, mas copiamos pouco. Por isso é raro contratar alguém da concorrência, cerca de 5% do nosso time deve ser trabalhada na concorrência.” E ele explica a razão através da afirmativa: “Normalmente os concorrentes operam em processos mais estruturados e mais rígidos, mas a gente tem muito mais velocidade e faz coisas diferentes”.

4.2. Capacidade Operacional

***Planejamento da Produção** – Ao discriminar as especificidades correlacionadas com o planejamento da empresa frente a sua produção. Por se tratar de uma instituição de “serviços financeiros”, seu principal enfoque está voltado a suprir demandas financeiras de seus clientes por meio do uso da tecnologia. Logo, 3 pontos foram detectados para o planejamento estratégico deste serviço.

Primeiramente, pelo fato das *fintechs* consistirem em startups financeiras, a carência de subsídios financeiros obriga essas organizações a explorarem oportunidades de negócio ainda não exploradas. Logo, o modelo operacional passa por processos de mudança recorrentes, como afirma a gestão:

“Necessitamos ter uma capacidade de identificar oportunidades de negócio de Business, onde que tem um negócio rentável é que a gente consiga fazer melhor?”

Adicionalmente, essas mudanças carecem de um planejamento adaptativo. Portanto, processos engessados não fazem sentido no operacional de uma *fintech*. E por fim a comunicação entre setores. Pois, a relação intersetorial tem sido utilizada para aprimoramento de padrões de produção como destaca-se a afirmação:

“Uma vez por mês, a equipe operacional de Tecnologia sentam para conversar com a turma do comercial, para debater o que é o mais importante para a organização.”

***Sistema de Qualidade** – Quanto ao sistema de qualidade, o gestor discrimina que costuma incorporar em sua estrutura hierárquica processos em que acredita que podem ser otimizados. Então a empresa acredita que padrões de alta qualidade no setor de serviços está incorporado desde a parte de atendimento até a parte de diferenciação do produto. Estes fatores foram destacados por feedbacks semanais realizados pela organização.

***Redução dos custos de produção** – Dentre as reduções de custos, destacou-se que a *fintech* em análise investe pesado em desenvolvimento de pessoas. Contudo, esse investimento permite com que a organização contrate pessoas com faixa salarial menor, e que serão mais adaptáveis para um projeto de produção que se inova periodicamente.

4.3. Capacidade Gerencial

***Planejamento da estratégia** – Dentre o planejamento estratégico da organização é possível se notar que o mesmo é traçado levando em conta os interesses organizacionais de diferentes setores. A interação entre operacional e tecnologia foi explicitada pelo gestor como fator culminante para as medidas futuras de atuar da organização. Ele destaca:

“É elaborado um roadmap pelas equipes de tecnologia e comercial. Uma vez por mês eles sentam para conversar e ver o que o cliente está querendo. Esse rito debate prioridades e faz o alinhamento do que fazer”.

Adicionalmente, foi destacado que a integração do acesso aos diferentes serviços da *fintech* em uma plataforma única facilita a movimentação estratégica da organização. Nesse sentido ele afirma que: *“Tudo isso ser um negócio só, muda o produto e vai mudar bastante a indústria”.*

Por fim, ressaltou-se que a elaborar uma estratégia que facilite o uso do serviço por parte do usuário representa uma maior aproximação do usuário com a proposta de valor da firma. Assim como se aprimorou a plataforma para que esta se tornasse mais *user-friendly* aos seus clientes.

***Recursos Humanos** – Dentre os recursos humanos, foi possível notar que as pessoas foram consideradas principal artifício para o crescimento alavancado da organização. Contudo, saber onde agrupar o material humano na organização é uma tarefa delicada, de forma em que ajustes periodicamente são feitos no intuito de diminuir o overhead. O gestor

traz o exemplo: *“tínhamos uma pessoa de gente por distrito, mas resolvemos diminuir e investir em pessoas na operação”*.

Desta forma, ele destaca a especialização dos setores para a operação, destacando a separação de uma unidade em diferentes subunidades. Por consequência, se aumentou a especificidade das demandas e dos colaboradores, como destaca: *“Aí a gente mudou estrutura da organização. Antes o comercial ficava inteiro junto. Agora a gente está organizado em: o digital, pessoal, grandes clientes e atendimento ao cliente”*.

***Normas e procedimentos** – Como as *fintechs* se tratam de organizações que abarcam um alto grau de adaptabilidade às lacunas institucionais do mercado, existe um baixo nível de formalização dos processos e tomadas de decisão dos operadores. Nesse sentido, dependendo do que a organização vai estar focando no momento, diversas modificações normativas são incorporadas nos procedimentos da empresa. Desta forma, até o card de metas dos colaboradores passa por uma constante evolução, pois tem se adequando às modificações no portfólio de produtos da empresa.

4.4. Capacidade Transacional

***Relacionamento com o cliente** – No que se refere ao relacionamento da *fintech* com seus clientes, destaca-se a atenção para o atendimento como diferencial competitivo. A mesma destaca que uma lacuna do setor financeiro sempre foi a carência de um atendimento personalizado aos seus clientes. Para a *fintech*, este foi um diferencial competitivo que *“isso foi uma inovação gigante, que mudou muito o mercado financeiro”*. Além disso, ressaltou-se que o setor de relacionamento (RC) também inovou na sua forma de atuar, com a afirmação: *“A forma como o RC se porta é uma atividade em que se olha os concorrentes tentando copiar faz anos, quando a gente lançou era realmente muito diferente”*.

***Poder de Negociação** – Para a negociação com os clientes é mensurado um padrão de custo seguído pelo setor de atuação do cliente. A seguimentação dos ativos disponibilizados pela organização é entendido como um diferencial competitivo nas transações. Desta forma, a gestão afirma que esta especificidade é fruto de se enxergar as negociações sobre o prisma do cliente.

“A gente sempre quer olhar o que o cliente está precisando e o que ele é mal servido. Tanto por uma ótica que ele nos diz, quanto por uma ótica que ele não nos diz [...] Acredito que a gente tem sempre que olhar para o cliente não só pelo que ele está pedindo, mas pelo que está por trás do pedido dele”.

Dentre avaliar o que está por trás do pedido, devem ser fatores de custos e acessibilidade do serviço, como ressalta: *“Foi necessário inovar em nosso portal, o qual era muito diferente, mas hoje tem um modo de utilização mais intuitivo”*.

Desta forma, tais fatores são responsáveis por permitir com que os representantes tenham maior poder de barganha com seus clientes. Além disso, a disponibilidade de contratos influencia diretamente na precificação dos produtos financeiros disponibilizados.

***Contrato** – Com relação aos contratos, a empresa disponibiliza as opções de contratos com ou sem multa para os clientes que não cumprirem com as demandas acordadas. Desta forma, é possível com que se mantenha uma fidelização, além de proporcionar uma garantia aos mesmos. Além disso, estes contratos são responsáveis por uma maior flexibilização dos custos de transação do serviço. Logo, com contrato o cliente tem acesso a um maior portfólio de produtos, por um menor custo.

5. DISCUSSÃO

Dentre os recursos informais destacados no referido documento, foi possível verificar a forma inovadora que as *fintechs* desenvolveram de explicitar suas capacidades. Essa metodologia diferencial proporciona às *fintechs* a oportunidade de desenvolver atividades diferenciais em seu setor. Desta forma, este novo modelo de negócio tem gerado mudanças avassaladoras na forma de assimilação das capacidades de inovação por parte das *fintechs*.

Vale ressaltar que esse novo modelo de aquisição de capacidades não significa que as mesmas estão de eximindo da busca por inovar. Nesse sentido, uma serie de proposições são destacadas como principais descobertas extraídas do presente trabalho, que discriminam a forma em que as *fintechs* exercem sua capacidade de inovação, estas são:

1 - A falta de recurso financeiros de uma *fintech* em seu estágio inicial, faz ela expandir suas fronteiras de atuação, e absorver capacidades, como: formação de pessoas e novos modelos de processo.

2 - O investimento em recursos de aprendizagem por parte da *fintech* traz uma redução de custos em um longo prazo, os quais abarcam: material humano, o qual é desenvolvido pela companhia; assimilação de tecnologias, as quais são desenvolvidas dentro da estrutura hierárquica; e o modelo de operação, o qual normalmente é enxuto (devido aos custos), mas eficiente (pois precisa trazer resultado).

3 - Por serem empresas inovadoras, é crucial que toda a aprendizagem tecnológica seja adaptada a um conjunto de valores organizacionais. Desta forma, a empresa absorve os recursos informais, adaptam esse conhecimento ao DNA da empresa, implementam, verificam os possíveis erros de operação e adaptam os processos a um modelo com maior eficiência.

4 - Os processos tendem a tem um modelo principal. Contudo, a implementação desses processos tendem a não ter uma única estrutura de operação. A flexibilidade de permitir com que os colaboradores possam inovar na operação é considerada um diferencial competitivo. Essa forma flexível de atuar supre diferentes tipos de lacunas de mercado.

5 – Em um período em que as organizações têm permitido o acesso aos seus serviços por recursos digitais, existe a necessidade de recursos para que a *fintech* exerça suas atividades de forma personalizada. Logo, as *fintech* se encontram em um momento em que, a personificação dos serviços e atendimento pode ser considerada um diferencial competitivo e não apenas uma obrigação.

6. CONCLUSÃO

Ao concluir-se a presente análise é possível constatar que, para inovar em seu setor, as *fintechs* têm a presença das 4 capacidades em seu escopo de processo. Contudo esse estudo ressaltou que, apesar das *fintechs* se comportarem como qualquer outra firma no aspecto de incorporação de capacidades, estes processos são realizados de forma diferente. Devido a serem startups que têm como estratégia de operação a diferenciação, as capacidades tecnológica, operacional, gerencial e transacional sem manifestam nas *fintechs* por meio de uma ótica voltada ao preenchimento de oportunidades de mercado. Logo, seus diferenciais podem ser explicitados através das 5 proposições destacadas na discussão do documento.

Por mais que seja um estudo em crescimento, se compreender o fenômeno *fintech* no sistema financeiro ainda é um tem em construção e necessita-se de maiores observações para complementar a compreensão teórica. A integração da perspectiva de capacidades ao estudo das *fintechs* representa uma linha teórica inovadora e que necessita de maiores observações.

No que se refere às limitações da pesquisa, os recursos informacionais foram embasados em dados explicitados por uma *fintech* em específico. Recomenda-se análises de múltiplos casos, que avalie diferentes *fintechs* e as descrevam com base em diferentes estratos de compreensão possam ser desenvolvidas. Além disso, este trabalho foi desenvolvido com base em um critério qualitativo. Recomenda-se que análises quantitativas que mensurem a presença das capacidades de inovação nas *fintechs* possam ser desenvolvidas em oportunidades vindouras, para desta forma, o fenômeno ser compreendido em detalhes mensuráveis.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501-513.

Andrews, K. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, revised ed., Richard D. Irwin, Homewood, IL.

Aoki, M. (1989). The nature of the Japanese firm as a nexus of employment and financial contracts: An overview. *Journal of the Japanese and International Economies*, 3(4), 345-366. doi:10.1016/0889-1583(89)90008-7

Argyres, N. S., & Liebeskind, J. P. (1999). Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability: Incorporating history into transaction cost theory. *Academy of management review*, 24(1), 49-63.

Barnard, C. (1966). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge. First published in 1938.

Bell, M., & Pavitt, K. (1995). The development of technological capabilities. *Trade, technology and international competitiveness*, 22(4831), 69-101.

Berger, L. (2003). *Generalized multi-protocol label switching (GMPLS) signaling resource reservation protocol-traffic engineering (RSVP-TE) extensions*. RFC 3473, January.

Bosse, D. A., & Alvarez, S. A. (2010). Bargaining power in alliance governance negotiations: evidence from the biotechnology industry. *Technovation*, 30(5-6), 367-375. doi:10.1016/j.technovation.2010.01.003

Brammertz, W., & Mendelowitz, A. I. (2018). From digital currencies to digital finance: the case for a smart financial contract standard. *The Journal of Risk Finance*.

Bukhtiarova, A., Hayriyan, A., Bort, N., & Semenog, A. (2019). Modeling of *fintech* market development (on the Example OF Ukraine).

Burov, V., Patarakin, E., & Parfenov, R. (2014, October). Temptations of e-governance and e-learning. In *Proceedings of the 8th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 316-319)

Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer-supplier relationships and customer firm costs. *Journal of marketing*, 65(1), 29-43.

Capon, N., Farley, J.U., & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: a Meta-analysis. *Management Science*, 36 (10), 1143-1159.

Cernev, A., Diniz, E., & Jayo, M. (2009). Emergência Da Quinta Onda De Inovação Bancária (The Emergence of the Fifth Wave of Banking Innovation). In *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*.

- Chen, Y., & Bellavitis, C. (2020). Blockchain disruption and decentralized finance: The rise of decentralized business models. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00151.
- Chen, Z., Li, Y., Wu, Y., & Luo, J. (2017). The transition from traditional banking to mobile internet finance: an organizational innovation perspective—a comparative study of Citibank and ICBC. *Financial Innovation*, 3(1), 1-16.
- Corbett, C., & Wassenhove, L. (1993). Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy. *California Management Review*, 35 (4), 107-122.
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). The digital transformation of the banking industry. *BBVA Research* (available at https://www.bbvarresearch.com/wp-content/uploads/2015/08/EN_Observatorio_Banca_Digital_vf3.pdf).
- Dapp, T., Slomka, L., AG, D. B., & Hoffmann, R. (2014). *Fintech—The digital (r) evolution in the financial sector. Deutsche Bank Research*, Frankfurt am Main, 11.
- Duchessi, P., Schaninger, C.M. & Hobbs, D.R. (1989). Implementing a manufacturing planning and control information-system. *California Management Review*, 31 (3), 75-90.
- Dunleavy, P. and Margetts, H. (2013) ‘The Second Wave of Digital Era Governance: a quasi-paradigm for government on the web’, *Philosophical Transactions of the Royal Society*, 371.
- Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 40 (5), 739-750.
- Foss, N. J. (1996). Capabilities and the Theory of the Firm. Available at SSRN 66788.
- Gai, K., Qiu, M., & Sun, X. (2018). A survey on *FinTech*. *Journal of Network and Computer Applications*, 103, 262-273.
- Gomber, P., Koch, J. A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and *FinTech*: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537-580.
- Guan, J., & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23 (9), 737-747.
- Haddad, C., & Hornuf, L. (2019). The emergence of the global *fintech* market: Economic and technological determinants. *Small Business Economics*, 53(1), 81-105.
- Hayes, R.H., Pisano, G.P., Upton, D., & Wheelwright, S. (2005). *Operations, Strategy, and Technology: Pursuing the competitive edge*. Hoboken:Wiley.
- Iammarino, S., Padilla-Pérez, R., & Von Tunzelmann, N. (2008). Technological capabilities and global–local interactions: the electronics industry in two Mexican regions. *World Development*, 36(10), 1980-2003.
- Irwin, A. S., & Dawson, C. (2017). Following the cyber money trail: global challenges when investigating ransomware attacks and how regulation can help. *Journal of money laundering control*.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 177-192. doi:10.1509/jmkg.2005.69.4.177
- Katz, J. M. (1984). Domestic technological innovations and dynamic comparative advantage: further reflections on a comparative case-study program. *Journal of Development Economics*, 16(1-2), 13-37.
- Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World development*, 20(2), 165-186.

- Langlois, R.N. (2003). The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism. *Industrial and Corporate Change*, 12 (2), 351-385.
- Lazonick, W. (1992). Business Organisation and Competitive Advantage: Capitalist Transformations in the Twentieth Century. In: Dosi, G., Giannetti, R., Toninelli, P. A. (Eds). *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*, Oxford University press, Oxford, 119-163.
- Liu, M., Wu, W., & Yu, T. (2019). Information, incentives, and effects of risk-sharing on the real economy.
- Micheler, E., & Whaley, A. (2019). Regulatory technology: replacing law with computer code. *European Business Organization Law Review*, 1-29.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, New York. 272p. Reprinted in 1995.
- Pollitt, C. (2011). Technological Change: A Central yet Neglected Feature of Public Administration, *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 3(2), 31-53.
- Polzer, J. T. (2004). *Creating teams with an edge*. Boston: Harvard Business School.
- Puschmann, T. (2017). *Fintech. Business & Information Systems Engineering*, 59(1), 69-76.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*, 41(3), 293-305. doi:10.1509/jmkr.41.3.293.35991
- Reuer, J. J., & Ariño, A. (2002). Contractual renegotiations in strategic alliances. *Journal of management*, 28(1), 47-68. doi:10.1177/014920630202800104
- Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan management review*, 47(3), 75.
- Schueffel, P. (2017). *The concise Fintech compendium*. Fribourg, Switzerland.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing: missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, 47 (3), 136-145.
- Sylla, R. (1998). US securities markets and the banking system, 1790-1840. *Review-Federal Reserve Bank of Saint Louis*, 80, 83-98.
- Teece, D. J. (1990). Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management, u Fredrickson, JW (ur.): *Perspectives on Strategic Management*.
- Tello-Gamarra, J., & Zawislak, P. A. (2013). Transactional capability: Innovation's missing link. *Journal of Economics Finance and Administrative Science*, 18(34), 2-8. doi:10.1016/S2077-1886(13)70017-9
- Terjesen, S., Patelb, P.C., & Covina, J. (2011). Alliance diversity, environmental context and the value of manufacturing capabilities among new high technology ventures. *Journal of Operations Management*, 29 (1/2), 105-115.
- Thakor, A. V. (1999). Information technology and financial services consolidation. *Journal of Banking & Finance*, 23(2-4), 697-700.
- Thakor, A. V. (2019). *Fintech and banking: What do we know?*. *Journal of Financial Intermediation*, 100833.

- Ulrich, D., & Lake, D. (1991). Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 77-92.
- Wang, C.H., Lu, I.Y., & Chen, C.B. (2008). Evaluating firm technological innovation capability under uncertainty. *Technovation*, 28 (6), 349-363.
- Weber, L., & Mayer, K. J. (2011). Designing effective contracts: Exploring the influence of framing and expectations. *Academy of Management Review*, 36(1), 53-75. doi:10.5465/amr.2008.0270
- Williamson, O. (1985). E., 1985, The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting. *New York*.
- Williamson, O. E. (1996). Economics and organization: A primer. *California management review*, 38(2), 131-146.
- Yu, T., & Shen, W. (2019). Funds sharing regulation in the context of the sharing economy: Understanding the logic of China's P2P lending regulation. *Computer law & security review*, 35(1), 42-58.
- Zachariadis, M., & Ozcan, P. (2017). The API economy and digital transformation in financial services: The case of open banking.
- Zavolokina, L., Dolata, M., & Schwabe, G. (2016). *FinTech*—What's in a Name?.
- Zawislak, P. A., Fracasso, E. M., & Tello-Gamarra, J. (2018). Technological intensity and innovation capability in industrial firms. *Innovation & Management Review*.
- Zawislak, P.A., Alves, A., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F.M. (2012). Innovation capability: from technology development to transaction capability. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 14-27.
- Zetsche, D., & Preiner, C. (2018). Cross-Border Crowdfunding: Towards a Single Crowdlending and Crowdinvesting Market for Europe. *European Business Organization Law Review*, 19(2), 217-251.