

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FELIPE MACHADO ROBASKI

SE VOCÊ NÃO PODE VENCÊ-LO, JUNTE-SE A ELE: UM ESTUDO SOBRE AS
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ENTRE BANCOS E *FINTECHS* NO BRASIL

PORTO ALEGRE

2021

FELIPE MACHADO ROBASKI

SE VOCÊ NÃO PODE VENCÊ-LO, JUNTE-SE A ELE: UM ESTUDO SOBRE AS
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ENTRE BANCOS E *FINTECHS* NO BRASIL

Dissertação de Mestrado submetido ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula.

PORTO ALEGRE

2021

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é parte de uma trajetória de superação que apenas através do esforço individual não seria possível. As pessoas e instituições nomeadas a seguir foram determinantes para esta realização:

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, instituição que me acolheu e possibilitou a realização deste sonho; a todos os professores com os quais eu tive contato e que me inspiraram e me desafiaram a ir além, em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio Domingos Padula.

Aos colegas de curso, agradeço o tempo dedicado, as conversas, os conselhos, dúvidas e angústias compartilhadas nesta trajetória.

Aos profissionais de bancos e *fintechs* que, apesar dos inúmeros compromissos, dedicaram parte do seu tempo de forma voluntária para a realização deste trabalho. Sem a contribuição de vocês, esta pesquisa não existiria.

Agradeço ainda aos meus amigos, à minha família e a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para este caminho, meu muito obrigado.

RESUMO

Este trabalho buscou analisar as alianças estratégicas entre bancos e *fintechs*, identificando as motivações e objetivos para sua formação e também a inovação resultante desta relação. Conforme a teoria, as alianças estratégicas são formas de cooperação para atingimento de objetivos em comum, podendo assumir diferentes estruturas de governança – desde relações informais até uma fusão ou aquisição. Para atingir os objetivos propostos, inicialmente foi realizada uma pesquisa documental buscando caracterizar o setor financeiro brasileiro. Posteriormente, realizou-se um estudo de caso múltiplo envolvendo quatro alianças estratégicas entre bancos e *fintechs* no Brasil. A partir dos resultados, observou-se que as alianças dos casos estudados foram estabelecidas através de contratos comerciais com diferentes níveis de complexidade e autonomia entre as partes. Estas diferenças foram justificadas em razão das características do banco ou da *fintech*, questões legais ou em razão das características do produto ou serviço foco da aliança. Como motivações ao estabelecimento da aliança, os bancos, em sua maioria, apontaram o diferencial competitivo e a agilidade no desenvolvimento. Já as *fintechs* apontaram como principal motivação o fator clientes. E ainda, em todos os casos houve o desenvolvimento de inovações a partir da aliança. Estes resultados são suportados pela literatura, tanto em relação ao tipo de aliança estabelecida entre bancos e *fintechs* – através de contratos comerciais quanto à motivação das partes. Com base no exposto acima, este estudo contribui para estreitar as lacunas sobre a formação de alianças entre bancos e *fintechs*, considerando as motivações individuais de cada parte e também a relação destas alianças e o desenvolvimento de inovações. Da mesma forma, este estudo pode auxiliar empreendedores e gestores do setor financeiro sobre a decisão de formar alianças estratégicas.

Palavras-chave: Bancos. *Fintechs*. Alianças estratégicas. Inovação financeira. Setor financeiro.

ABSTRACT

This study seeks to analyze strategic bank-fintech alliances in Brazil, also identifying their motivations, objectives, and the innovation that results from such relations. It is based on the theoretical framework in which strategic alliances are forms of cooperation that aim to reach common objectives, which can assume different governance structures – from informal relations to fusion or acquisition. Therefore, this study initially carried out a documental and bibliographic research to outline the Brazilian financial sector and a further multiple case study with four strategic bank-fintech alliances in the country. The results show that these alliances were established through commercial contracts with different levels of complexity and autonomy between the parties, which vary due to the traits of each bank or fintech, legal matters or the type of product or service on which the alliance was focused. Most banks highlighted competitive advantage and development agility as their motivations to establish an alliance, while the clients were the main motivation factor pointed out by fintechs. In all cases, the alliance has led to innovation development. Therefore, these results are supported by literature, not only in relation to the type of bank-fintech alliances that were established through commercial contracts, but also to what motivated banks and fintechs. With that in mind, this study contributes to fill the research gap in the formation of bank-fintech alliances, as it considers each party's individual motivations and the relation between their alliances and the development of innovations. The results here presented can also be of help to entrepreneurs and managers from the financial sector in their decision-making process when it comes to strategic alliance.

Keywords: Banks. Fintechs. Strategic alliances. Financial innovation. Financial sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Drivers de inovação.	14
Figura 2 - Categorias de fintechs.	18
Figura 3 - Razões para o crescimento das fintechs.	19
Figura 4 - Tipos de alianças.	23
Figura 5 - Opções de alianças estratégicas em termos do grau de interdependência. ..	23
Figura 6 - Motivos genéricos para formação de alianças estratégicas.	25
Figura 7 - Opções estratégicas aos bancos: competir, colaborar ou fechar.	28
Figura 8 - Motivações entre bancos e fintechs na formação de alianças.	32
Figura 9 - Esquema do método de pesquisa.	39
Figura 10 - Localização geográfica das fintechs no Brasil.	44
Figura 11 - Principais setores de atuação das fintechs no Brasil.	45
Figura 12 - Como as fintechs consideram as instituições financeiras tradicionais?	47
Figura 13 - Resumo dos casos analisados.	48
Figura 14 - Intensidade das alianças analisadas.	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ondas de inovação bancária	15
Quadro 2 – Tipos de alianças estratégicas	24
Quadro 3 - Alianças entre bancos e <i>fntechs</i>	30
Quadro 4 – Classificação das inovações financeiras	35
Quadro 5 – Esquema para o instrumento de pesquisa	39
Quadro 6 – Entrevistados e tempo de duração	40
Quadro 7 – Motivações para o estabelecimento da aliança	59
Quadro 8 – Resumo das características das alianças	64
Quadro 9 – Inovação através das alianças	68
Quadro 10 – Resumo das alianças estudadas	70

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	OBJETIVO GERAL	11
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	EVOLUÇÃO DO SETOR FINANCEIRO E BANCÁRIO	13
2.2	Fintechs	17
2.3	ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	20
2.3.1	Conceito	20
2.3.2	Tipos de alianças	21
2.3.3	Motivações para formação de alianças estratégicas	25
2.4	Alianças entre bancos e <i>fintechs</i>	27
2.4.1	Motivações para formação de alianças entre bancos e <i>fintechs</i>	30
2.5	INOVAÇÃO	33
3	MÉTODO DE PESQUISA	37
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	37
3.2	PESQUISA DOCUMENTAL E BIBLIOGRÁFICA	38
3.3	ESTUDO DE CASO	38
3.3.1	Preparação do estudo de caso	38
3.3.2	Coleta de dados	40
3.3.3	Análise de dados	42
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	43
4.1	PANORAMA ATUAL DO SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO	43
4.2	DESCRIÇÃO DE CASOS: ALIANÇAS ENTRE BANCOS E <i>FINTECHS</i>	47
4.2.1	Caso A – Plataforma <i>Open Finance</i>	48
4.2.1.1	Motivações para o estabelecimento da aliança estratégica	49
4.2.1.2	Características da aliança	50
4.2.1.3	Inovação	51
4.2.2	Caso B – Catálogo digital	51
4.2.2.1	Motivações para o estabelecimento da aliança estratégica	52
4.2.2.2	Características da aliança	53
4.2.2.3	Inovação	54
4.2.3	Caso C – Caixa eletrônico inteligente	54
4.2.3.1	Motivações para o estabelecimento da aliança estratégica	55

4.2.3.2 Características da aliança.....	56
4.2.3.3 Inovação	57
4.2.4 Caso D – Plataforma de crédito imobiliário	57
4.2.4.1 Motivações para o estabelecimento da aliança estratégica.....	58
4.2.4.2 Características da aliança.....	59
4.2.4.3 Inovação	60
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
4.3.1 Motivações e objetivos na formação de alianças	60
4.3.2 Características das alianças.....	64
4.3.3 Inovação	68
4.4 COMPILADO DAS ALIANÇAS ENTRE BANCOS E <i>FINTECHS</i>	70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
6 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	75
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA <i>FINTECHS</i>	81
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA BANCOS	85
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO DE ENTREVISTA.....	89

1 INTRODUÇÃO

O setor financeiro tem enfrentado profundas transformações nos últimos anos, parte em razão da evolução tecnológica e também pela digitalização (DRASCH; SCHWEIZER; URBACH, 2018). Estas mudanças, além de forçarem as instituições tradicionais – como os bancos – a repensarem seus modelos de negócio, oportunizou a entrada de novos competidores, como é o caso das *fintechs*.

Fintechs são, em sua maioria, *startups* que atuam no setor financeiro e que possuem grande aderência junto ao público que busca a conveniência dos canais digitais e *mobile* em detrimento do atendimento físico, e por vezes moroso, de um banco tradicional. As *fintechs* também utilizam tecnologias que provocaram inovações nos serviços financeiros, como *big data*, capacidade computacional e a evolução tecnológica do *mobile* (FINANCIAL STABILITY BOARD, 2017).

Contudo, apesar de serem sinônimo de inovação, as *fintechs* não são organizações autossuficientes no setor financeiro, não possuindo a licença para realizar típicas operações bancárias como a intermediação financeira entre poupadores e tomadores de crédito (BRANDL; HORNUF, 2020). Além disso, estes novos entrantes ainda enfrentam barreiras ao seu crescimento, como recursos, carteira de clientes e a credibilidade de instituições consolidadas.

Por outro lado, bancos possuem recursos valiosos para as *fintechs*, mas enfrentam dificuldade em inovar, com longos ciclos de desenvolvimento e estruturas pouco ágeis. Sob este prisma, as *fintechs* não representam apenas uma ameaça às instituições financeiras tradicionais, mas também uma possibilidade de cooperação para o desenvolvimento de inovações, através da formação de alianças estratégicas (GOMBER et al., 2018; NICOLETTI, 2017).

Alianças estratégicas se encontram na interseção entre transações no livre mercado (mercado) de um lado, até a internalização total (hierarquia) de outro (WILLIAMSON, 1991). As alianças também são definidas como formas de cooperação contidas na interseção entre contratos de curta duração de um lado até a fusão de duas ou mais organizações no outro extremo, cobrindo inúmeras formas de governança, como licenças, contratos de parceria com fornecedores, entre outros (CONTRACTOR; LORANGE, 2002).

Dito isto, muitos estudos buscaram se aprofundar sobre a colaboração e formação de alianças estratégicas entre organizações (GULATI, 1998; KOGUT, 1986; LORANGE; ROOS, 1996; CONTRACTOR REUER, 2014) e também sobre a relação destas alianças com o

desempenho inovador (BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000; HAGEDOORN; SCHAKENRAAD, 1994; KOBARG; STUMPF-WOLLERSHEIM; WELPE, 2019; MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; STUART, 2000).

Não obstante, o setor financeiro não tem sido abordado nestes estudos. Especialmente a relação entre bancos e *fintechs*, que em razão de sua novidade, ainda possui poucas pesquisas sobre o fenômeno (DRASCH; SCHWEIZER; URBACH, 2018; HORNUF et al., 2020). Neste contexto, Holotiuk et al. (2018) sugerem estudos sobre as motivações que levam bancos e *fintechs* a estabelecerem alianças estratégicas. Frame e White (2009) pontuam que a indústria financeira é fundamental para a estabilidade e crescimento econômico e a inovação nesta indústria pode beneficiar a economia como um todo. Contudo, o setor financeiro tem sido pouco estudado sob uma perspectiva de inovação (FRAME; WHITE, 2009; HORNUF et al., 2020).

Em relação ao setor financeiro no Brasil, verifica-se a cada ano um aumento exponencial no número de *fintechs* – contando em 2021 com 1.158 *startups* (DISTRITO, 2021). Em pesquisa realizada pela PwC (2019), a grande maioria das *fintechs* brasileiras participantes considerou as instituições financeiras tradicionais um parceiro atual (35%), parceiro futuro (28%), ou um possível comprador estratégico (20%). Estes achados evidenciam a importância das alianças estratégicas entre estas organizações no Brasil.

Assim, tendo em mente que serviços financeiros são essenciais para qualquer economia (FRAME; WHITE, 2009) e que as alianças entre bancos e *fintechs* pode trazer mudanças significativas para a indústria financeira, este trabalho busca explorar as alianças estabelecidas entre bancos e *fintechs* no contexto brasileiro, a partir da seguinte questão de pesquisa: **Como e por que bancos e *fintechs* estabelecem alianças estratégicas?** Para responder à questão de pesquisa, o presente trabalho fez o uso de uma pesquisa qualitativa dividida em duas etapas, contando inicialmente com uma pesquisa documental e bibliográfica sobre o setor financeiro brasileiro e, em um segundo momento, com um estudo de casos múltiplos, abordando alianças estabelecidas através de contratos comerciais entre bancos e *fintechs* no Brasil.

Esta pesquisa buscou trazer contribuições teóricas e práticas. Primeiramente, agregando novas contribuições para os estudos sobre a formação de alianças estratégicas (CONTRACTOR REUER, 2014; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; HE et al., 2020), especialmente sobre a relação entre bancos e *fintechs*, especificamente sobre as motivações para sua formação e formas de governança adotadas (DRASCH; SCHWEIZER; URBACH, 2018; HOLOTIUK et al., 2018; HORNUF et al., 2020). E ainda, como a formação de alianças

estratégicas e a colaboração pode contribuir para o desempenho inovador (DE MAN; DUYSTERS, 2005; KOBARG; STUMPF-WOLLERSHEIM; WELPE, 2019; STUART, 2000).

Além disso, este trabalho traz uma contribuição prática, oferecendo mais informações sobre este fenômeno emergente, que é a formação de alianças entre bancos e *fintechs*. Tanto para empreendedores de *startups*, quanto para gestores de instituições tradicionais, o trabalho pode gerar *insights* sobre as motivações e objetivos de cada parte para sua formação; quais os tipos de governança podem ser adotados; e se esta aliança pode contribuir ou não para o aumento da inovação de bancos e *fintechs*. Estas contribuições são especialmente úteis na realidade brasileira devido a recente implantação do *open banking* e a expectativa para o aumento da colaboração no setor financeiro.

Posto isto, buscando responder à questão de pesquisa, os objetivos geral e específicos são apresentados nas seções abaixo.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as alianças estratégicas estabelecidas entre bancos e *fintechs* no Brasil.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as principais motivações e objetivos que levam bancos e *fintechs* a entrarem em uma aliança estratégica;
- Caracterizar o tipo de aliança estratégica estabelecida;
- identificar a inovação resultante desta relação.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho conta com seis seções, conforme especificadas abaixo:

A **seção 1** inicia com a introdução do trabalho, a qual traz de forma sucinta a temática e a base teórica do estudo, além da justificativa e a questão de pesquisa. Em seguida, os objetivos geral e específicos, bem como a estrutura do trabalho, são apresentados.

A **seção 2** apresenta o referencial teórico, o qual inicia com a evolução do setor financeiro e o surgimento das *fintechs*. Posteriormente, são apresentadas as bases teóricas sobre

a formação de alianças estratégicas, incluindo a formação de alianças entre bancos e *fintechs*, e por fim, os conceitos relacionados à inovação (incluindo a inovação financeira).

A **seção 3** traz o método de pesquisa, onde é abordada a caracterização da pesquisa e as etapas do estudo, contemplando a preparação, a coleta e a análise dos dados. Já a **seção 4** trata da análise e discussão dos resultados, que inicia com a contextualização do setor financeiro brasileiro, seguido da apresentação e da análise dos casos estudados.

A **seção 5** traz as considerações finais do estudo, com as respostas aos objetivos de pesquisa. E por fim, a **seção 6** traz as limitações em relação à abrangência e ao método escolhido, além de sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são abordados os conceitos e bases teóricas para a realização desta pesquisa, inicialmente apresentando a evolução do sistema financeiro até o surgimento das *fintechs*. Aborda-se ainda o conceito de alianças estratégicas, os tipos de alianças e as motivações encontradas na literatura para sua formação. De forma a contemplar os tópicos desta pesquisa, são apresentados os tipos de aliança entre bancos e *fintechs* e as motivações para sua formação. Ao final da seção, há uma subseção com uma breve descrição dos conceitos de inovação e inovação financeira.

Cabe destacar aqui o emprego tanto de “setor bancário” quanto de “setor financeiro” como sinônimos. Este último, mais amplo, refere-se a uma evolução do termo, com vista a incorporar não apenas os bancos, mas também outras instituições não bancárias.

2.1 EVOLUÇÃO DO SETOR FINANCEIRO E BANCÁRIO

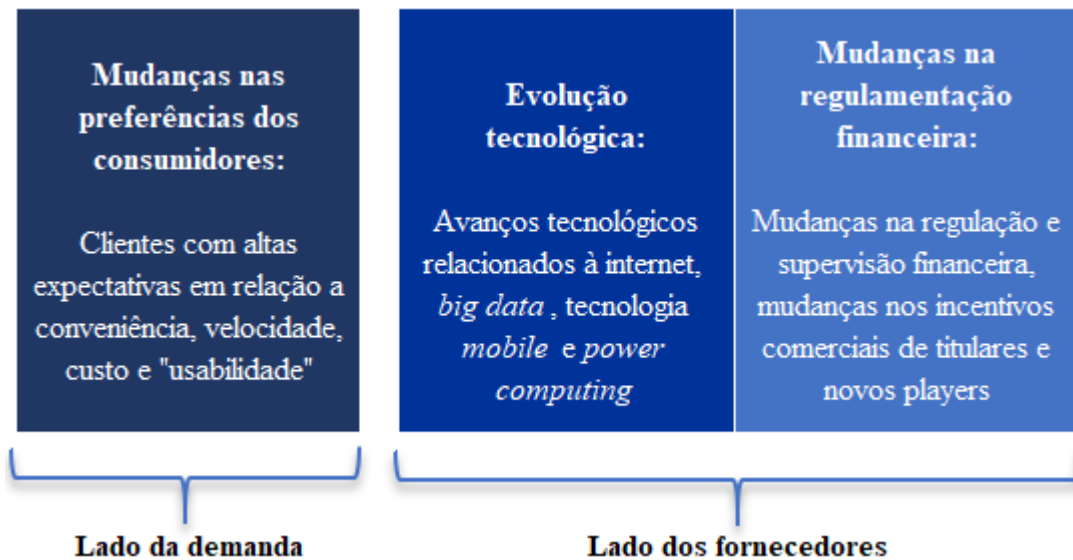
Dentro da indústria financeira os bancos são o setor mais representativo (CONSOLI, 2003), oferecendo ampla gama de produtos e serviços. De forma resumida, bancos são instituições especializadas em intermediar o dinheiro entre os poupadores e aqueles que necessitam de crédito, além de fazer a custódia destes valores (BACEN, [s.d.]).

Nos últimos anos, o sistema financeiro global tem passado por profundas mudanças em termos de inovação, em grande parte devido aos avanços das telecomunicações e da tecnologia da informação (TI) (LEE; SHIN, 2018), à globalização e à liberação dos fluxos de capitais (BLACH, 2011). Posto isto, o papel central dos bancos para o crescimento econômico coloca a inovação bancária – e sua difusão – em destaque (FRAME; WHITE, 2009).

Inovações financeiras podem ser definidas como novidades que permitem aos bancos diminuir custos, reduzir riscos, e melhorar produtos (novas linhas de financiamento, por exemplo), serviços (*internet banking*) ou processos, de modo a melhor satisfazer seus clientes (FRAME; WHITE, 2009). Sob a perspectiva tecnológica, os bancos buscam acompanhar os benefícios que as novas tecnologias proporcionam e sempre foram grandes investidores na área, ficando atrás em nível mundial apenas dos governos (FEBRABAN, 2019). O investimento intensivo em tecnologia da informação (TI) também é visto como um requisito básico para atuação no setor e algo que se confunde com o próprio negócio bancário (CERNEV; DINIZ; 2019).

A evolução tecnológica do setor financeiro esteve relacionada a diferentes formas de difusão de inovações (FINANCIAL STABILITY BOARD, 2017), conforme exemplifica a Figura 1. Do ponto de vista da demanda, clientes estão cada vez mais acostumados a altos níveis de digitalização em outras indústrias, a exemplo da *Amazon*, *Google* e *Apple*. Este novo perfil do consumidor, composto pela geração *millenium*, nascidos a partir da década de 1990, e por emergentes sociais – pessoas até então subatendidas pelo sistema financeiro – leva a maior exigência por produtos tecnológicos que atendam suas necessidades (ACCENTURE, 2016; CERNEV; DINIZ, 2019).

Figura 1 - Drivers de inovação.



Fonte: adaptado de *Financial Stability Board* (2017).

A inovação tecnológica, introduzida por fornecedores especializados (*technology-pushed*), também contribuiu para a evolução do setor financeiro. Deve-se ainda considerar que o setor bancário é altamente regulamentado. Assim, regulamentações também podem ser um importante *driver* que em alguns momentos impulsionou a adoção de certas tecnologias, bem como restringiu em outras situações (CERNEV; DINIZ, 2019; FINANCIAL STABILITY BOARD, 2017).

Há um número considerável de estudos relacionados à evolução tecnológica do setor bancário (ASHTA; BIOT-PAQUEROT, 2018; BATIZ-LAZO, 2004; CERNEV; DINIZ, 2019; FRISCHTAK, 1992). Para grande parte destes estudos, a evolução tecnológica do setor costuma ser dividida em fases, ou melhor, em ondas, considerando que as mudanças não são estanques, mas ocorrem de forma irregular e concomitantemente ao longo do tempo.

Apesar de não haver um consenso em relação à sua periodização, estes estudos coincidem em determinar que as primeiras fases ou ondas se relacionavam à aplicação de TI em estruturas de *mainframe*, processamento e compensação, ou seja, processos internos do banco e, portanto, não visíveis aos clientes. Já as últimas ondas dizem respeito à aproximação da tecnologia bancária ao cliente final, como o *home* e *office* banking (CERNEV; DINIZ, 2019). O Quadro 1 exemplifica as várias ondas de inovação do setor e o contexto de seu surgimento.

Quadro 1 – Ondas de inovação bancária.

Onda	Tecnologias	Demandas de Mercado	Regulamentação
1ª onda	<i>Mainframe</i>	Aumento do número de clientes leva ao crescimento do volume de transações processadas em <i>back-office</i>	Incentivos à concentração bancária e à automação de registros contábeis
2ª onda	Minicomputadores	Necessidade de processamento no nível da agência, implantação de sistemas online	Restrição às importações e investimentos na indústria nacional
3ª onda	Microcomputadores	Demanda por autoatendimento, no ambiente da agência e através de caixas eletrônicos	Controle inflacionário
4ª onda	<i>Home e Office Banking, Internet</i>	Maior interatividade e comodidade para clientes que já dispõem de computadores	Legislação de provedores e responsabilidades na <i>web</i>
5ª onda	Mobilidade e convergência digital	Maior capilaridade e ubiquidade para expansão da rede de clientes	Sistema financeiro inclusivo e maior uso de telecomunicações no mercado financeiro
6ª onda	Computação em nuvem; <i>big data</i> ; ferramentas analíticas; redes sociais	Pagamentos por serviço utilizado; agilidade compatível com ambiente de alta conectividade; pressão por preço em detrimento da fidelidade a fornecedor	Regulamentação por categoria de serviço (por exemplo, arranjos de pagamento, <i>equity crowdfunding</i>)

Fonte: adaptado de Cernev e Diniz (2019)

Tratando-se de inovações recentes do setor financeiro, pode-se dizer que as tecnologias fora do ambiente dos bancos foram as grandes protagonistas da década (CERNEV; DINIZ, 2019). A evolução tecnológica do *mobile*, *block chain*, computação em nuvem e *big data* diminuíram os custos com tecnologia e permitiram a entrada de novos modelos de negócio no mercado e, diferente da quinta onda, que contava com os correspondentes bancários ainda sob o controle dos bancos, na sexta onda estes novos competidores atuam de forma independente dos bancos, nos mesmos mercados, oferecendo soluções mais segmentadas (ASHTA; BIOT-PAQUEROT, 2018; CERNEV; DINIZ, 2019).

A partir do lançamento da quarta geração de telefones (4G), pôde-se contar com uma comunicação ainda mais rápida com a internet, com aparelhos a baixo custo (oferecidos pela *Oppo* ou *Huawei*, por exemplo), o que permitiu o acesso da população da base da pirâmide (ASHTA; BIOT-PAQUEROT, 2018; LEE; SHIN, 2018). Estas transformações impactaram diretamente o setor bancário, tendo em vista que atualmente muitas operações financeiras são feitas através de aparelhos telefônicos.

Já a tecnologia *block chain*, também conhecida como Tecnologia de Registro Distribuído (DLT, da sigla em inglês), ganhou destaque através do seu uso em criptomoedas (*Bitcoin*, em especial). Contudo, nos últimos anos, outros setores têm investido na aplicação de DLT com a promessa de melhorar a velocidade, segurança e reduzir custos de suas transações. No setor bancário, o uso do *block chain* promete ser a próxima grande aposta (ASHTA; BIOT-PAQUEROT, 2018).

Além dos *drivers* de inovação, a estrutura de mercado do sistema financeiro também merece consideração para maior entendimento das transformações recentes. Primeiramente, a **concentração bancária** é tema amplamente discutido em várias partes do globo e refere-se à distribuição de *market share*, ou seja, a divisão de mercado entre competidores que oferecem os mesmos serviços. Uma menor concentração seria associada a uma maior competição, que por sua vez está associada a maiores níveis de inovação e eficiência. A evolução tecnológica dos últimos anos tem permitido reduzir a concentração através da prestação de serviços por novos competidores (FINANCIAL STABILITY BOARD, 2017).

Outro ponto que merece destaque são as **barreiras a novos entrantes**. Os altos custos de produção, além da reputação e confiança de instituições tradicionais, sempre foram entrave para novos competidores, o que favoreceu estruturas oligopolistas no setor financeiro e bancário (FINANCIAL STABILITY BOARD, 2017). A própria regulamentação é vista como barreira a novos entrantes e, se de um lado favorece o domínio de grandes bancos no mercado, de outro contribui para os altos custos do setor (STULZ, 2019). A evolução tecnológica pode reduzir os custos de produção, facilitando o acesso de novos competidores no campo.

Por fim, a **composição do setor financeiro** sempre esteve vinculada a grandes bancos que prestavam diversos serviços, como a captação de depósito e empréstimos. Com a entrada de novos modelos de negócio no setor, há possibilidade de maior separação dos serviços financeiros de atividades bancárias tradicionais, levando a maior especialização e menores custos de *compliance* (FINANCIAL STABILITY BOARD, 2017).

Posto isto, apesar das transformações tecnológicas recentes que possibilitaram o surgimento de novos competidores no setor, bancos buscaram reagir e se adaptar, incorporando

novas tecnologias para fazer frente ao novo cenário competitivo. Todavia, bancos ainda enfrentam grandes dificuldades em inovar, com longos ciclos de desenvolvimento e capacidades internas deficientes (DRASCH; SCHWEIZER; URBACH, 2018). Esta conjunção de fatores favoreceu o surgimento de novos modelos de negócio no mercado financeiro com potencial disruptivo, como é o caso das *fintechs*.

2.2 FINTECHS

Fintech – também conhecida como *FinTech* ou *Fin-Tech* – se tornou sinônimo de inovação financeira nos últimos anos. O termo deriva das palavras *finance* e *technology*, sendo empregado inicialmente na literatura científica em 1972 (MILIAN; SPINOLA; CARVALHO, 2019). Segundo o *Financial Stability Board* (2017), as *fintechs* são inovações em serviços financeiros baseadas em tecnologia que podem resultar em novos modelos de negócio, aplicações, processos e produtos. Neste sentido, toda a inovação financeira, desde o uso de computadores e caixas eletrônicos, por exemplo, pode estar contida no termo.

Uma outra definição é de que *fintechs* são inovações nos serviços financeiros baseadas em inovações digitais e *big data* (STULZ, 2019). Para a PwC (2018, p. 8), as *fintechs* são “um segmento de empresas na interseção entre os setores de tecnologia e serviços financeiros, as quais adotam modelos de negócio escaláveis e que inovam em produtos e serviços direcionados para atender a uma determinada necessidade do cliente”. Ainda conforme a PwC (2018), *fintechs* são empresas:

- a) **Altamente focadas**, se propondo a resolver uma necessidade específica do cliente, normalmente iniciam atividades com portfólio restrito de serviços;
- b) Direcionam **soluções aos subatendidos** – público que não é atendido por instituições tradicionais, seja por questões de acesso ou preço, ou mesmo, por não ser o foco estratégico destas instituições;
- c) Fornecem soluções com base em **tecnologias disruptivas**, como *block chain*, *big data*, nuvem, internet das coisas, entre outras.

O crescimento destas empresas se deu principalmente na última década, motivada pela crise financeira de 2008. Houve a criação de novas plataformas de empréstimo, como *Marketplace Lending* (MPL) ou *Peer-to-Peer* (P2P) *Lending*, este último referindo-se a forma de empréstimo direto entre investidores e tomadores de crédito, sem o papel de um intermediador financeiro, como os bancos (JAGTIANI; JOHN, 2018). Todavia, as *fintechs* não se limitam a empréstimo e cobrem inúmeras categorias, conforme ilustra a Figura 2.

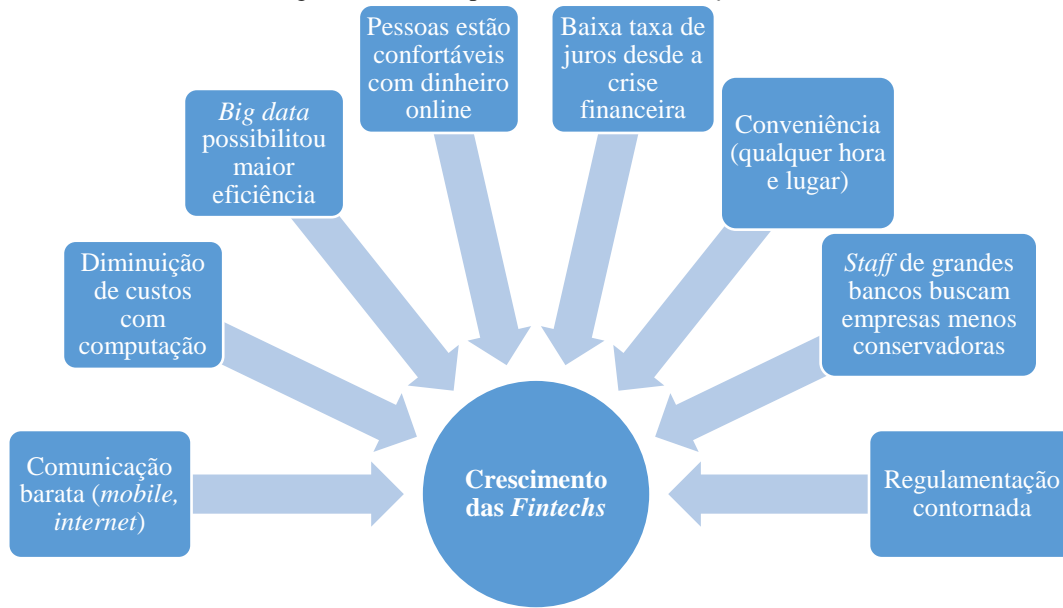
Figura 2 - Categorias de *fintechs*.

Fonte: Distrito (2021).

Os principais elementos das *fintechs* são dados, processamento (*Power Computing*) e interfaces. Por esta razão que muitas *fintechs* são associadas ao uso de telefones *mobile*, através de interfaces “amigáveis”. Pelo mesmo motivo, estas empresas cresceram em paralelo à evolução tecnológica do *mobile*, e somente após o lançamento do *iPhone* despertaram interesse de grandes corporações, como a *Google* (STULZ, 2019).

É importante destacar que a ascensão das *fintechs* ocorre em um setor que sempre ofereceu barreiras a novos entrantes. O setor financeiro e bancário é altamente regulado, composto por grandes instituições e com extensa carteira de clientes. Este cenário favoreceu a concentração bancária com atuação de número reduzido de instituições tradicionais. Bancos também sempre foram grandes investidores e *early adopters* de TI (FINANCIAL STABILITY BOARD, 2017; NICOLETTI, 2017).

A necessidade de alto investimento em TI era, até então, uma barreira a novos entrantes no setor financeiro. Contudo, especialmente com os avanços tecnológicos da internet e, posteriormente, da tecnologia *mobile*, se abriu uma nova oportunidade para empresas não tradicionais prestarem serviços financeiros (LEE; SHIN, 2018). A Figura 3 a seguir demonstra as principais razões para o crescimento das *fintechs*.

Figura 3 - Razões para o crescimento das *fintechs*.

Fonte: adaptado de Ashta, e Biot-Paquerot, (2018).

Fintechs também possuem vantagens em relação aos bancos tradicionais (STULZ, 2019). Primeiramente, as *fintechs* são, em sua maioria, *startups* ou empresas com poucos anos de vida. Por serem empresas recentes, sem uma carteira de clientes consolidada e sem sistemas legados de TI, estas possuem maior margem para arriscar ou adotar nova tecnologia pouco conhecida no mercado (ASHTA; BIOT-PAQUEROT, 2018). Este perfil leva as *fintechs* a serem mais inovadoras, com respostas mais rápidas e mais focadas na experiência do consumidor que instituições tradicionais. A evolução tecnológica possibilitou que os serviços financeiros, incluindo políticas de “conheça seu cliente”, biometria, entre outros, sejam prestados totalmente através de meios eletrônicos, sem necessidade de atendimento em agência física (FINANCIAL STABILITY BOARD, 2017). Com isso, a possibilidade de escala – com baixos custos – torna viável o modelo de negócios padrão “*fintech*”.

Em conclusão, *fintechs* representam hoje um importante propulsor de inovações no setor financeiro. Instituições tradicionais deixaram de ver estas *startups* como uma ameaça e, em muitos casos, estão desenvolvendo formas de colaboração com *fintechs* inovadoras através de alianças estratégicas (ASHTA; BIOT-PAQUEROT, 2018; DRASCH; SCHWEIZER; URBACH, 2018; GOMBER et al., 2018; LEE; SHIN, 2018).

2.3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Nesta seção são abordados o conceito de alianças estratégicas, os principais tipos de alianças e quais as motivações que levam as organizações a estabelecerem este tipo de relação. A fim de atingir os objetivos desta pesquisa, aborda-se também as motivações para formação de alianças entre bancos e *fintechs* e as suas principais formas de colaboração.

2.3.1 Conceito

Considerando a complexidade do mundo atual, a visão de empresas isoladas competindo em mercados dinâmicos parece cada vez mais inadequada. Na verdade, as organizações estão sujeitas a inúmeras relações de trocas profissionais e sociais. Este inter-relacionamento com outros agentes pode assumir o rótulo de uma aliança estratégica, ocorrendo através de limites verticais e horizontais – seja através da colaboração com fornecedores, clientes ou competidores (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Conforme Powell, Koput e Smith-Doerr (1996), em momentos de rápido desenvolvimento tecnológico, dificilmente um único agente terá todas as capacidades para ser bem-sucedido. Neste cenário, muitos grupos de competidores trabalharão pelo mesmo alvo, o que acaba se tornando um estímulo para a cooperação e o estabelecimento de alianças. Para os autores, as alianças entre firmas podem assumir diferentes formas, como parcerias de P&D, *joint ventures*, produção colaborativa e outras formas mais complexas de relacionamento.

Gulati (1998) define alianças estratégicas como acordos voluntários entre firmas, envolvendo trocas, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologia ou serviços. Elas podem ocorrer como resultado de uma ampla gama de motivos e objetivos, além de assumir diversas formas. Já Contractor e Lorange (2002) afirmam que alianças são definidas como formas de cooperação contidas na interseção entre contratos de curta duração de um lado até a fusão de duas ou mais organizações no outro extremo, cobrindo inúmeras formas de governança, como licenças, contratos de parceria com fornecedores, entre outros.

Das e Teng (1998) consideram que as alianças estratégicas nada mais são do que a aliança de duas ou mais firmas (assim como o próprio termo sugere), tendo como principais características a cooperação e a incerteza decorrente desta relação. Os autores ainda destacam a confiança como importante fator de sucesso para formação de alianças, sendo a falta de confiança e o comportamento oportunista como as principais causas para o fracasso destas. Sem confiança, as partes envolvidas tendem a se verem com suspeita, o que obviamente prejudica a

parceria estabelecida. Os autores argumentam que a confiança em relação à aliança é proveniente de duas fontes: confiança na outra parte (*trust*) e mecanismos de controle (*control*).

Alianças estratégicas também representam uma situação paradoxal: por um lado, firmas devem buscar seus próprios interesses, e por outro, a aliança com parceiros (muitas vezes competidores) somente funcionará se os interesses individuais forem colocados de lado em razão dos interesses da aliança. Assim, o melhor é buscar um equilíbrio entre cooperação e competição. Ademais, as alianças estratégicas podem ser mutualmente vantajosas quando as estruturas de mercado e hierárquica se mostram ineficientes (DAS; TENG, 1998).

A escolha estratégica de compartilhar recursos com outros agentes também depende do cálculo de risco e retorno. A falta de confiança na outra parte, a complexidade, e a dificuldade de coordenação de um projeto em conjunto pode se tornar uma barreira para a colaboração. Sob este ponto de vista, a decisão de entrar em uma aliança está intimamente relacionada a questão de “fazer ou comprar” (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

Dado estas definições, pode-se dizer que o conceito de alianças estratégicas abrange diversos arranjos de cooperação entre firmas para atingimento de objetivos comuns. Apesar de haver diferenças conceituais entre os autores, é possível encontrar um denominador comum se considerarmos que toda organização se engaja em uma aliança na busca de complementariedade de atividades ou recursos, algo que pode ser determinante para seu sucesso (HE et al., 2020; GEBREKIDAN; AWUAH, 2002; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996). Posto isto, considera-se neste estudo que as alianças estratégicas são formas de cooperação entre organizações situadas na interseção de relações pontuais de um lado, como contratos de curta duração, até uma fusão e aquisição no outro extremo (CONTRACTOR; LORANGE, 2002; LORANGE; ROOS, 1996; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

2.3.2 Tipos de alianças

Coase (1937) foi o precursor da noção de “custos de transação” em seus esforços em aliar conceitos de teoria institucional à teoria econômica tradicional. Para o autor, a expansão das firmas e também da organização de mercados está intimamente ligada à decisão de internalizar atividades (fazer) ou buscá-las no mercado (comprar) através do estabelecimento de contratos, sendo o principal balizador para esta decisão (fazer ou comprar) os custos de transação incorridos. Posteriormente, Williamson (1991) utilizando os conceitos introduzidos por Coase, criou a Teoria dos Custos de Transação – TCT, teoria que apresenta as formas de

organização econômica – mercado, híbrida e hierárquica –, particularmente útil para explicar os tipos de alianças entre organizações e suas motivações.

Em termos gerais, a TCT se propõe a analisar as firmas e mercados a partir da perspectiva de custos de transação. Sob as lentes da teoria, as firmas estão envolvidas em uma complexa rede de interações com outros agentes, sendo estas interações reguladas por contratos. Além disso, toda relação contratual também envolve risco, pois nenhum agente é onisciente sobre todas as informações a respeito de uma transação, ou seja, as partes possuem uma racionalidade limitada. E ainda, os agentes não podem prever o comportamento oportunista da outra parte em determinada relação econômica, que basicamente diz respeito à ação motivada exclusivamente a ganhos individuais, ao fornecimento de informações incompletas, e aos esforços de enganar e iludir a outra parte de uma relação (WILLIAMSON, 1981).

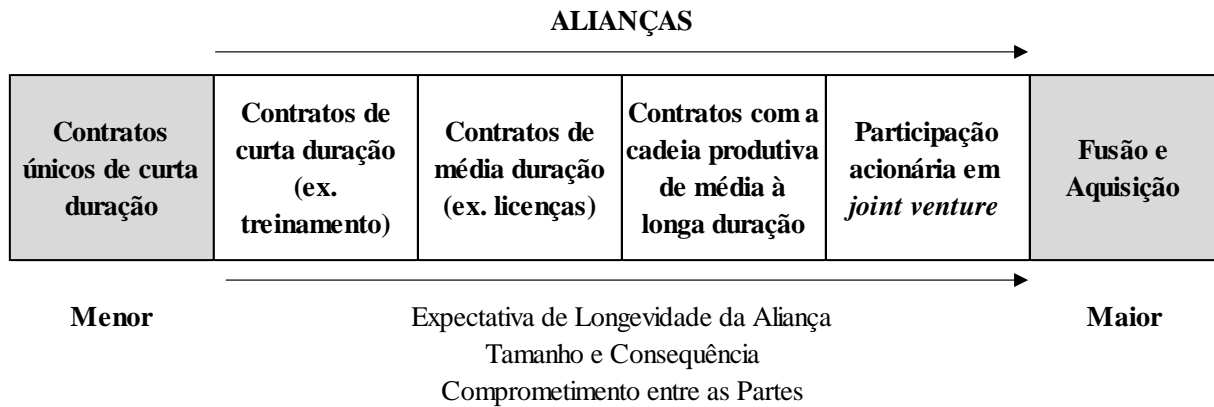
Para a TCT a escolha por determinada estrutura – mercado, híbrida ou hierárquica – é feita pelo risco, pela especificidade dos ativos e pela frequência. Neste sentido, uma estrutura de **mercado** é caracterizada por uma relação transacional entre agentes independentes balizada pelo preço, recomendada quando não há especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1981). No outro extremo, em uma estrutura **hierárquica**, opta-se por internalizar determinada atividade à própria estrutura da firma, reduzindo o oportunismo e incerteza. Já a estrutura **híbrida** situa-se no meio de uma relação puramente de mercado e a internalização à própria hierarquia. Este último arranjo possibilita reduzir as desvantagens das outras estruturas, com o engajamento dos agentes em relações bilaterais, possibilitando relações de maior confiança, além de ganhos de escala.

A busca pela resposta à questão se determinada firma deve comprar (estrutura de mercado) ou fazer (estrutura hierárquica) possui um longo histórico nos estudos econômicos (KATIKAR; PAWAR, 2013; KOWALKOWSKI; KINDSTRÖM; WITELL, 2011; MOSCHURIS, 2007; WILLIAMSON, 1979). Contudo, nas últimas décadas, houve um aumento de estudos relacionados às alianças como alternativa à compra ou ao desenvolvimento interno (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Pela combinação de certos incentivos de uma estrutura de mercado com a possibilidade de controle de uma estrutura hierárquica, as alianças podem gerar ganho maior no acesso à capacidade tecnológica, entre outros benefícios (MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996).

As alianças se diferem em razão da intensidade e da longevidade do acordo estabelecido entre as partes, podendo abranger desde relações mais pontuais, como contratos de curtíssima duração até formas de aliança mais intensivas, como uma aquisição

(CONTRACTOR; LORANGE, 2002). A Figura 4 exemplifica algumas formas de aliança, de acordo com sua intensidade.

Figura 4 - Tipos de alianças.

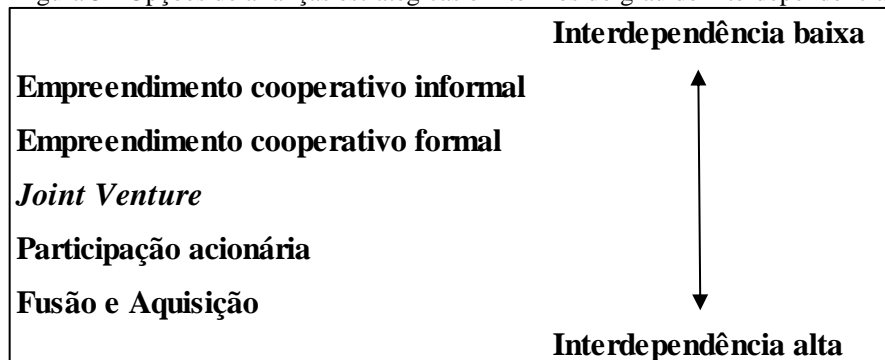


Fonte: adaptado de Contractor e Lorange (2002).

As formas contratuais e tipos de estruturas de governança para alianças estratégicas variam conforme os objetivos e motivações para sua formação. Segundo Gulati (1998), as alianças encontram-se no meio da decisão entre fazer e comprar, sendo que, quanto maior for a necessidade de controle, mais próxima de uma estrutura hierárquica a aliança estará situada.

Uma forma alternativa para definição dos tipos de alianças estratégicas está baseada na interdependência entre as partes (LORANGE; ROOS, 1996), conforme apresentado na Figura 5. Quanto maior a interdependência, mais próxima as partes estarão de uma internalização total (hierarquia). No outro extremo, quanto menor a interdependência entre as partes, mais próximo de uma estrutura de mercado, e também, mais fácil a reversão da aliança.

Figura 5 - Opções de alianças estratégicas em termos do grau de interdependência.



Fonte: adaptada de Lorange e Roos (1996).

Para Kogut (1988) uma *joint venture* ocorre quando duas ou mais firmas realocam uma porção de seus recursos para criação da organização em conjunto. Conceitualmente, uma *joint venture* é uma alternativa entre várias opções em que duas ou mais firmas podem transacionar, tais como aquisição, licenças, contratos com a cadeia produtiva, entre outros.

As alianças também podem ser horizontais ou verticais. Horizontais quando envolvem duas ou mais companhias que cooperam trabalhando conjuntamente, podendo envolver alianças de *marketing* e com lançamento conjunto de produtos (por exemplo, *Mcdonalds* e *Disney*). Uma aliança vertical envolve a colaboração entre agentes da mesma cadeia de suprimentos, ou ainda, em setores altamente especializados, como é o caso do setor farmacêutico, onde *startups* oferecem suas descobertas para indústrias farmacêuticas para comercialização e *marketing* (CONTRACTOR; LORANGE, 2002; GUNDOLF, JAOUEN, GAST, 2018). O Quadro 2 sintetiza os tipos de alianças estratégicas com base nas estruturas híbridas propostas por Williamson (1991) e abordadas por Lorange e Roos (1996) e Contractor e Lorange (2002):

Quadro 2 – Tipos de alianças estratégicas.

Tipo de aliança	Características
Cooperação informal/ Acordos provisórios	Baixa interdependência. As partes trabalham em conjunto, contudo, em uma relação mais próxima de uma estrutura de mercado, normalmente de curto prazo, baixo comprometimento e de fácil reversão.
Cooperação formal/ Contratos de média e longa duração	Relações de média e longa duração, definida por contratos com direitos e obrigações entre as partes. Como exemplos, estão os contratos de licenças ou de produção conjunta.
<i>Joint venture</i>	Neste caso, a aliança envolve o investimento de capital para a criação de uma nova empresa, onde há o compartilhamento de riscos, custos, além de retornos esperados. Há maior comprometimento entre as partes.
Participação acionária	Mais próximo de uma estrutura hierárquica, onde há necessidade de maior controle, com a aquisição de parte acionária do parceiro, podendo ocorrer quando uma das partes adquire participação acionária da outra ou quando ambas adquirem ações (participação acionária cruzada).
Fusão e Aquisição	Caso extremo no qual uma organização é integrada à estrutura da outra (integração vertical). Comumente ocorrendo quando há grande interdependência entre ambas.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para Contractor Reuer (2014) o que determina a complexidade e duração de uma aliança estratégica depende, em um sentido amplo, de quatro fatores: (a) o alcance e missão da aliança; (b) variáveis específicas do negócio ou considerações intrínsecas da colaboração, como a natureza do conhecimento compartilhado ou especificidade dos ativos; (c) habilidade relacional ou experiência em alianças das partes envolvidas; (d) variáveis ambientais, que incluem considerações institucionais, de mercado, intensidade de competição, entre outras. Dito isto, após a apresentação dos tipos de alianças, o subcapítulo seguinte aborda as principais motivações encontradas na literatura sobre a formação de alianças estratégicas.

2.3.3 Motivações para formação de alianças estratégicas

Na formação de alianças estratégicas, as partes envolvidas – cada qual com sua perspectiva – possui motivações próprias e objetiva alcançar determinado resultado a partir da colaboração conjunta. Estas motivações, que nem sempre são idênticas entre os agentes envolvidos na aliança, devem ao menos não serem divergentes, com a possibilidade de serem harmonizáveis e complementares entre si (LORANGE; ROOS, 1996).

Lorange e Roos (1996) apresentam uma estrutura para caracterizar os motivos genéricos para formação de alianças a partir de posições estratégicas das partes envolvidas (Figura 6). Esta estrutura é dividida em duas dimensões; uma correspondendo a importância estratégica da aliança e como esta se ajusta ao portfólio global de um sócio específico. Já a outra dimensão diz respeito à posição de mercado dos sócios: se ele é líder ou seguidor.

Figura 6 - Motivos genéricos para formação de alianças estratégicas.

		Posição da empresa no mercado	
		Líder	Seguidora
Importância Estratégica no portfólio da empresa-mãe	Núcleo	Defesa	Aquisição
	Periférico	Permanência	Reestruturação

Fonte: adaptado de Lorange e Roos (1996).

Conforme os autores, se uma das partes possuir liderança de mercado e a aliança estratégica estiver no núcleo, ou seja, ocupar uma posição principal dentro do portfólio da

empresa, sua estratégia na formação da aliança é a de **defesa**, comum quando a parte deseja ter acesso a mercados e/ou tecnologia e recursos. Quando o negócio proveniente da aliança é central dentro do portfólio da empresa, mas ela não é líder no segmento de mercado, sua estratégia com a aliança é, frequentemente, a **aquisição** – esta estratégia pode ser o único caminho viável para que uma empresa fortaleça sua posição competitiva (exceto a própria venda da organização) (LORANGE; ROOS, 1996).

Nos casos em que o negócio exerce papel periférico, mas a empresa é líder, a principal razão é a **permanência**. Esta motivação pode ser adotada quando a empresa busca eficiência máxima em alguma atividade fora de sua posição central, ou ainda, para preservar sua permanência em determinado país, a organização pode buscar um sócio local (comum nas alianças do tipo *joint venture*). Por fim, se a empresa for seguidora e a relação cooperativa exercer um papel periférico, seu principal motivo estratégico com a aliança é a **reestruturação** do negócio, comumente utilizado quando a empresa sócia deseja criar força e valor (LORANGE; ROOS, 1996).

Contractor e Reuer (2014) pontuam que as motivações para a cooperação entre organizações – o que é traduzido em diversas formas de alianças – podem ser divididas em quatro grandes grupos: (1) crescimento de mercado ou aumento da receita; (2) eficiência e redução de custos; (3) redução ou compartilhamento de riscos; e (4) acesso a conhecimento ou aprendizado. Já Gebrekidan e Awuah (2002) apontam os seguintes motivos para a colaboração entre organizações:

- **Entrada em novos mercados:** muitas empresas buscam a atuação global, contudo, a estratégia de “ir sozinho” a um novo país pode ser cara, além de exigir conhecimento sobre a cultura local que as firmas não dispõem em muitos casos. Neste sentido, a aliança pode facilitar a inserção em novos mercados.

- **Compartilhamento de custos e riscos:** o custo de desenvolver novos produtos e/ou inovações (incluindo o risco de falha neste processo) pode ser muito dispendioso para um único agente. Através da cooperação com outras firmas, os custos e riscos podem ser diluídos através da complementariedade.

- **Aprendizado:** o aprendizado formal ou informal pode ser um dos principais objetivos em formar alianças, onde uma das partes ou ambas buscam aprender e desenvolver novas habilidades durante a parceria para futuras operações.

Gebrekidan e Awuah (2002) ainda mencionam que empresas podem entrar em uma aliança para **bloquear competidores** mais fortes. Há casos também de firmas estabelecerem uma aliança quando ambas possuem forças em diferentes posições da cadeia produtiva, como,

por exemplo, quando uma possui domínio sobre a manufatura e outra sobre os canais de distribuição (STUART, 2000). Gulati, Nohria e Zaheer (2000) consideram que as alianças podem facilitar o acesso à informação, recursos, mercados e tecnologia, com vantagens de economia de escopo e escala, além de facilitarem o alcance de objetivos estratégicos, como o compartilhamento de riscos e a terceirização de certos estágios da cadeia de suprimentos. Alianças estratégicas também são um importante veículo para que as organizações reforcem sua posição de mercado, principalmente pela criação de valor, seja através da realização de sinergias entre as partes ou através da inovação (TEWARI et al., 2019).

Com a apresentação das principais formas de alianças e as motivações para sua formação encontradas na literatura, o subcapítulo seguinte busca apresentar as formas de colaboração deste fenômeno emergente, que é as alianças entre bancos e *fintechs*.

2.4 ALIANÇAS ENTRE BANCOS E *FINTECHS*

Apesar do aumento no número de alianças no setor financeiro, a literatura ainda apresenta lacunas sobre as alianças entre bancos e *fintechs* (DRASCH; SCHWEIZER; URBACH, 2018; HORNUF et al., 2020) e sobre as motivações para sua formação (HOLOTIUK et al., 2018). O surgimento das próprias *fintechs* é recente, o que pode ser visto como oportunidade para aprofundamento acadêmico.

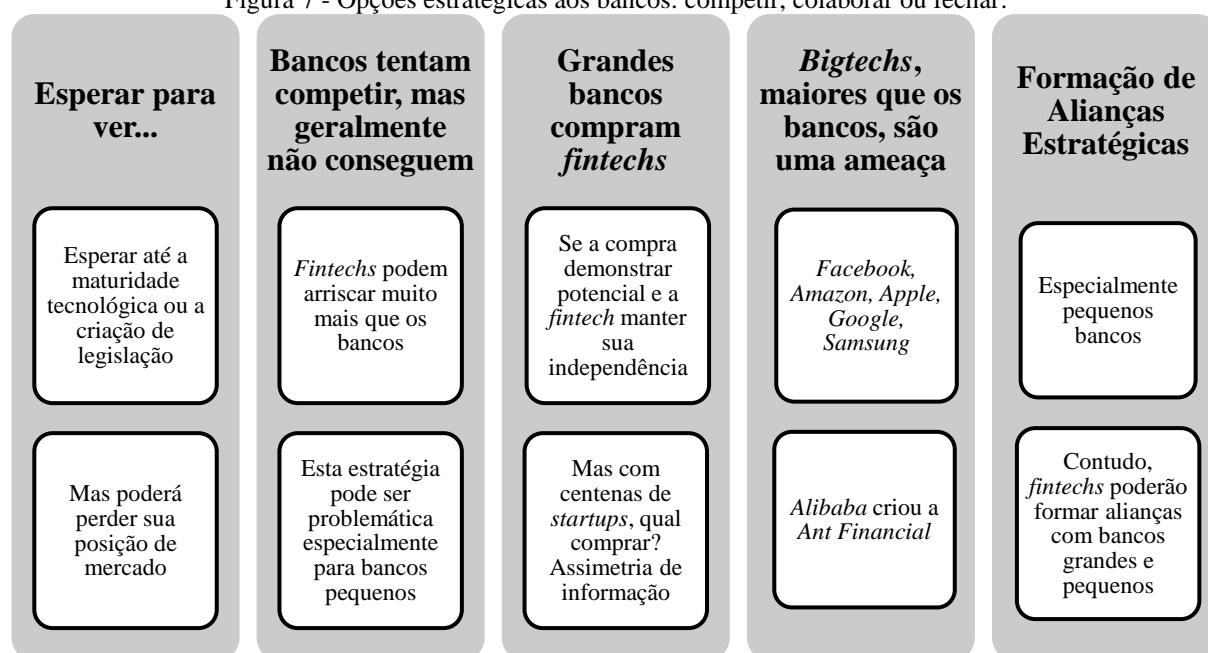
Como já abordado, as novas tecnologias não apenas alteraram a forma como os serviços financeiros são prestados como também possibilitaram o surgimento de novos *players*, como é o caso das *fintechs*. E, se em primeiro momento, acreditava-se que as *fintechs* iriam substituir os bancos, atualmente verifica-se que o mercado está configurado mais em coexistência e alianças com instituições tradicionais (HOLOTIUK et al., 2018).

Para Ashta e Biot-Paquerot (2018), a evolução tecnológica e o surgimento de novos modelos de negócio impuseram grande desafio aos bancos, que precisaram responder seja através da competição com os novos *players* ou através da colaboração. A Figura 7 exemplifica as opções disponíveis às instituições tradicionais do setor financeiro diante do novo cenário competitivo.

Em primeiro momento, bancos podem optar por uma estratégia “esperar e ver”, não adotando novas tecnologias e não buscando parcerias com *fintechs*. Todavia, o risco desta estratégia é ter que arcar com as consequências de uma ação tardia. Uma segunda possibilidade para os bancos é tentar competir, recorrendo ao desenvolvimento interno. À primeira vista, bancos dispõem de todos os elementos para serem bem-sucedidos nesta estratégia, como

conhecimento do mercado, carteira de clientes e recursos financeiros. É fácil imaginar um banco lançando uma versão digital de algum produto tradicional focado na experiência do consumidor. Contudo, esta estratégia pode carecer de capacidades internas dos próprios bancos, com longos ciclos de desenvolvimento e sistemas legado, além da dificuldade de mobilizar a força de trabalho em novos métodos de desenvolvimento (ASHTA; BIOT-PAQUEROT, 2018; NICOLETTI, 2017).

Figura 7 - Opções estratégicas aos bancos: competir, colaborar ou fechar.



Fonte: adaptado de Ashta e Biot-Paquerot (2018).

Os bancos também podem comprar *fintechs* inovadoras. Ao optar pela aquisição, o banco pode ter controle maior sobre as decisões internas das *fintechs*, como por exemplo, direcionar o desenvolvimento de soluções que sejam compatíveis à sua infraestrutura de TI. Contudo, adquirir uma *fintech* em fase prematura de desenvolvimento ou comercialização pode ser uma aposta arriscada (HORNUF et al., 2020).

Uma alternativa mais provável é a formação de alianças estratégicas com *fintechs* para fornecimento de serviços em conjunto, mas mantendo a independência de ambos. Há um consenso maior sobre esta última estratégia, especialmente para pequenos bancos, que poderão combinar forças com *fintechs* e reduzir riscos (ASHTA; BIOT-PAQUEROT, 2018). A formação de alianças também se mostra como uma solução mais flexível e particularmente interessante para o desenvolvimento de inovações (HORNUF et al., 2020).

Nicoletti (2017) aponta que bancos e *fintechs* são organizações diferentes e, apesar da colaboração entre ambos fazer sentido, é necessário entender os desafios e oportunidades para cada um dos lados. Por exemplo, as *fintechs* devem ter em mente seus objetivos de longo prazo, não importando o quão benéfico são as ofertas no curto espaço de tempo. Caso a sua missão esteja relacionada com romper o *status quo* do mercado através de serviços disruptivos, a parceria com instituições tradicionais pode se tornar um obstáculo.

Já os bancos devem ter uma visão mais ampla ao estabelecerem alianças com *fintechs*, buscando impacto de longo termo a partir da colaboração ou aquisição. Instituições tradicionais devem considerar suas opções entre “fazer ou comprar”, sendo realistas quanto às suas capacidades internas, buscando uma parceria que agregue valor para ambos. Bancos também devem mudar sua mentalidade e estar mais aberto ao perfil das *fintechs* de testagem e rápida mudança (NICOLETTI, 2017).

O relacionamento entre *fintechs* e bancos pode assumir diferentes configurações, desde a incubação de *startups* em fase inicial até a aquisição de *fintechs* por bancos. O Quadro 3 resume estas alianças e suas características, além de exemplos de alianças entre bancos e *fintechs*.

Na prática, a relação de instituições tradicionais com *fintechs* tem se mostrado mais colaborativa do que de aquisição (ASHTA; BIOT-PAQUEROT, 2018; DRASCH; SCHWEIZER; URBACH, 2018; NICOLETTI, 2017). Uma das formas de colaboração que está emergindo no setor financeiro é através de plataformas de serviços, onde os bancos oferecem os produtos das *fintechs* através de seus canais (NICOLETTI, 2017). No Brasil, através da implantação do *open banking*, a relação entre bancos e *fintechs* tende a ser ainda mais próxima. Um exemplo disto ocorre entre o Banco do Brasil e a *fintech* *BXBLUE*, que firmaram uma parceria para contratação de empréstimo. Através do site da *BXBLUE*, clientes do Banco do Brasil podem simular e contratar operações de crédito consignado em poucos minutos.

Bancos também podem estabelecer laços com *fintechs* através de programas de incubação e aceleração (DRASCH; SCHWEIZER; URBACH, 2018; NICOLETTI, 2017). Programas de incubação e aceleração possuem semelhanças visto que ambos buscam dar mentoria e direcionamento a organizações em fase inicial de desenvolvimento. Contudo, programas de aceleração costumam ser mais focados e desenvolvidos em menor tempo, enquanto a incubação acompanha as *startups* por mais tempo até que estas adquiram autonomia (NICOLETTI, 2017). Há bancos brasileiros com programas já consolidados de incubação e aceleração ou fomento de ecossistemas de inovação. Como exemplo, pode-se citar o Itaú Unibanco através do CUBO, considerado o HUB mais relevante da América Latina voltado ao

fomento de negócios tecnológicos. O banco Bradesco também possui um programa próprio – o InovaBRA, que agrega *startups*, investidores, mentores e parceiros em um ambiente de co-inovação.

Quadro 3 - Alianças entre bancos e *fintechs*.

Tipo de aliança	Características	Exemplos
Incubação, aceleração e fomento	Bancos buscam participar do ecossistema de inovação de <i>startups</i> em fase inicial. Programas de incubação e aceleração proveem às <i>fintechs</i> conhecimento; fundos e acesso a uma rede de relacionamentos.	Programa InovaBRA , do Bradesco, e a rede Cubo , do Itaú Unibanco, buscam fomentar <i>startups</i> e negócios inovadores com potencial de serem utilizados pelos próprios bancos.
Parcerias	Bancos e <i>fintechs</i> podem estabelecer parcerias e contratos para fornecimento de serviços das <i>fintechs</i> através de plataformas, seja dos bancos ou das <i>fintechs</i> .	A <i>Pipefy</i> , <i>startup</i> do Paraná, que desenvolve ferramentas para gerenciar processos de trabalho, fornece serviços para o Itaú Unibanco e Santander. A <i>fintech Mobills</i> , de controle financeiro, oferece produtos do Banco Pan dentro do seu aplicativo.
Joint Venture	Bancos e <i>fintechs</i> podem unir recursos para criação de uma nova e independente organização, com riscos e lucros compartilhados.	Em 2015, o grupo Santander anunciou uma parceria de £ 20 milhões com a <i>m-payment monitise</i> para fundação de uma <i>joint venture</i> .
Participação acionária	Instituições tradicionais podem investir capital em <i>fintechs</i>	O Banco BV (antigo Votorantim) investiu R\$ 400 milhões na <i>fintech</i> Neon (cartão de crédito e conta digital).
Aquisição	Instituições tradicionais podem optar pela aquisição de <i>fintechs</i> para deter o controle sobre o desenvolvimento e decisões internas destas	Em 2020, Itaú Unibanco comprou a <i>fintech</i> Zup, especializada em serviços de <i>Big Data</i> , por R\$ 575 milhões.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Drasch, Schweizer e Urbach, (2018); Lee e Shin, (2018); Nicoletti (2017).

2.4.1 Motivações para formação de alianças entre bancos e *fintechs*

Bancos e *fintechs* apresentam diferentes motivações ao estabelecerem alianças estratégicas (HOLOTIUK et al., 2018). Esta divergência não é algo negativo, desde que as motivações não sejam contraditórias ou excludentes entre si (HOLOTIUK et al., 2018; LORANGE; ROOS, 1996).

De um lado, bancos sabem que *fintechs* são mais hábeis em inovar e agregar valor ao cliente, e com isso, buscam através da formação de alianças trazer mais celeridade ao seu próprio ciclo de desenvolvimento e inovação. De outro, *fintechs* veem a relação com bancos como oportunidade para melhorar sua imagem no mercado e também expandir sua carteira de clientes (HOLOTIUK et al., 2018; HORNUF et al., 2020). Holotiuk et al. (2018) apresentam as principais motivações para bancos e *fintechs* estabelecerem alianças:

Motivação para bancos:

- **Inovação:** possibilidade de inovar de forma mais rápida.
- **Vantagem competitiva:** bancos buscam vantagem competitiva e criação de valor ao cliente.
- **Terceirização:** terceirizando o desenvolvimento de certas atividades, bancos evitam assumir riscos com inovações e resultados incertos.
- **Aprendizado:** bancos desejam aprender como *fintechs* pensam e agem para poder alterar seus próprios processos internos.
- **Evolução do modelo de negócio:** o modelo bancário tradicional passa por um processo de transformação. *Fintechs* podem fornecer ideias sobre novos modelos aos bancos.

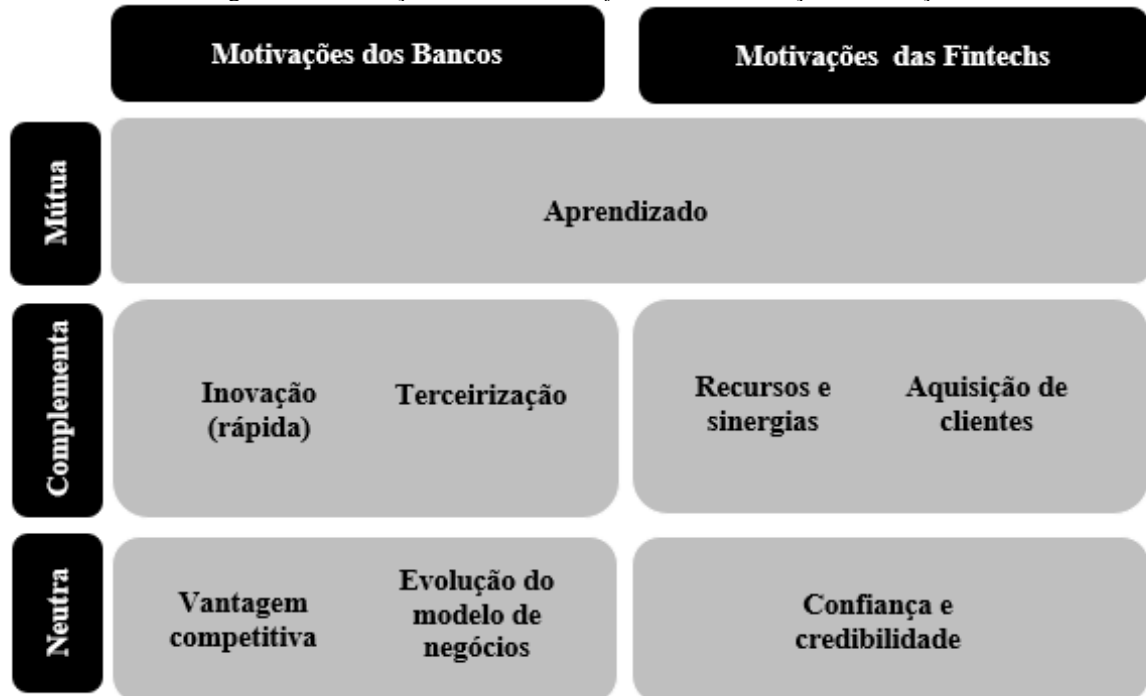
Motivações para as fintechs:

- **Confiança:** *fintechs* buscam se beneficiar da credibilidade de bancos tradicionais.
- **Recursos e sinergias:** compartilhamento de custos e da estrutura dos bancos.
- **Clientes:** bancos possuem uma carteira consolidada de clientes, o que pode ajudar as *fintechs* a expandir sua própria carteira.
- **Aprendizado:** *fintechs* também buscam aprender na relação com bancos.

Holotiuk et al. (2018) ainda classifica as motivações entre bancos e *fintechs* em três grupos: neutras, complementares e mútuas, conforme mostra a Figura 8. Motivações neutras beneficiam apenas um lado da aliança. Já as motivações complementares beneficiam ambos os lados da aliança, se mostrando mais sinérgicas e com potencial de aumentar a inovação digital. Por exemplo, a motivação dos bancos em inovar pode ser harmonizada com a necessidade das *fintechs* de acessar recursos (licenças, por exemplo). Por fim, motivações mútuas são idênticas para ambos os lados. No caso dos bancos e das *fintechs*, o aprendizado pode melhorar a posição de mercado para ambos, contribuindo para o incremento do conhecimento sobre tecnologias

digitais (lado dos bancos), além de aumentar o conhecimento sobre a regulamentação (lado das *fintechs*).

Figura 8 - Motivações entre bancos e *fintechs* na formação de alianças.



Fonte: adaptado de Holotiuk et al. (2018)

Hornuf et al. (2020) destaca a crescente digitalização do setor financeiro como motivador para bancos estabelecerem alianças. Conforme o autor, *fintechs* também podem ser fonte externa de P&D para bancos, que normalmente possuem grandes estruturas e longos ciclos de desenvolvimento. Neste caso, bancos podem optar por estabelecer uma aliança, ou ainda, adquirir uma *fintech* para ter exclusividade em determinada aplicação ou licença. Na perspectiva das *fintechs*, especialmente as pequenas *startups*, a parceria com bancos lhes permite acesso à licença do banco, além de conhecimento necessário para lidar com a regulação financeira.

Uma motivação encontrada na literatura para formação de alianças estratégicas é o bloqueio de um concorrente mais forte (GEBREKIDAN; AWUAH, 2002). Se considerarmos a realidade da indústria financeira, bancos e *fintechs* podem estabelecer alianças para fazer frente a competidores mais fortes, como é o caso das chamadas *BigTechs* – grandes *players* do setor de tecnologia, como *Google*, *Facebook* e *Amazon* –, que já atuam em diversas áreas e dispõem de um alcance global. Estas grandes empresas de tecnologia também possuem potencial de

operar no setor financeiro, o que representa ameaça às instituições consolidadas e também às próprias *fintechs*.

Alianças também são meios interessantes de complementar seus recursos e capacidades (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996). Se olharmos para a relação entre bancos e *fintechs*, ambos parecem se complementar em seus pontos fortes e fracos. Bancos podem oferecer sua reputação e carteira de clientes às *fintechs*, enquanto as *fintechs* podem auxiliar os bancos, considerando que estes possuem estruturas “pesadas” e pouco flexíveis, a serem mais rápidas em inovar e agregar valor aos clientes (BRANDL; HORNUF, 2020).

A inovação figura como uma das motivações para se estabelecer alianças estratégicas, tanto uma motivação geral encontrada na literatura quanto específica da relação entre bancos e *fintechs*. Além disso, mesmo quando a inovação não figura como principal motivador das partes ao entrarem em uma aliança, sem o estabelecimento desta colaboração a inovação em muitos casos não seria possível, ou ainda, levaria muito mais tempo se realizada de forma isolada (DE MAN; DUYSTERS, 2005). Inclusive, existem vários estudos que buscaram responder como as alianças estratégicas influenciam positivamente a performance e o desempenho das organizações (BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000; HAGEDOORN; SCHAKENRAAD, 1994; MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; STUART, 2000).

Especificamente na relação entre bancos e *fintechs*, a colaboração entre ambos pode ser uma forma de alavancar inovações no setor financeiro (GOMBER et al., 2018; HORNUF et al., 2020). Posto isto, buscando atingir os objetivos deste estudo, o próximo subcapítulo aborda conceitos de inovação e inovação financeira.

2.5 INOVAÇÃO

Schumpeter (1997) foi um dos precursores a destacar a inovação dentro dos estudos econômicos. Conforme o autor, o empreendedor responsável pela introdução de novidades poderia auferir lucros extraordinários (ainda que temporários), sendo copiado pelos seus pares, provocando um ciclo virtuoso de geração de empresas e progresso econômico.

Em sua definição, inovação pode ser entendida como uma “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OSLO, 2018). O Manual de Oslo também distingue a inovação em quatro categorias (p. 57-61, 2018):

- “Uma **inovação de produto** é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais”.

- “Uma **inovação de processo** é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*”.

- “Uma **inovação de marketing** é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços”.

- “Uma **inovação organizacional** é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas”.

Inovações também podem ser classificadas quanto a sua intensidade: **inovações radicais e incrementais**. Inovações radicais são mudanças disruptivas, apresentando algo novo em relação ao anterior, enquanto as inovações incrementais são aprimoramentos pontuais, de forma contínua, sem romper com os padrões existentes (SCHUMPETER, 1997). Para O'Connor Ayers (2005), inovações radicais estão relacionadas à comercialização de produtos e tecnologias que possuem um grande impacto a) no mercado, oferecendo novos benefícios e b) nas empresas, em termos de gerar novos negócios, algo que envolve altos riscos e incertezas.

Sob o prisma financeiro, Frame e White (2009) definem inovação como algo que reduz riscos e custos, podendo ser um novo produto/serviço/instrumento que melhor satisfaça as necessidades dos participantes do sistema financeiro. Os autores ainda categorizam a inovação financeira entre novos produtos (novos fundos, por exemplo), novos serviços (*internet banking*), novos processos de produção (*Credit Scoring*) e novas formas organizacionais (bancos digitais), categorias estas que vão ao encontro das definições do Manual de Oslo.

Lerner e Tufano (2011) pontuam que há poucos estudos relacionados à inovação financeira – enquanto há abundância de estudos relacionados à inovação em setores de manufatura. Para os autores, a inovação financeira tem sido principalmente associada a inovações de produto (como novos produtos de investimento) e de processo (como melhorias em processamento de transações). Contudo, esta separação não é clara, visto que ambos produto e processo na indústria financeira estão relacionados. Além disso, as inovações financeiras estão principalmente relacionadas às adaptações e à difusão de produtos já existentes.

Tratando-se de inovações recentes no setor financeiro, Gomber et al. (2018) acreditam que as *fintechs* são as atuais fontes de inovação do setor, sendo que estas inovações afetam o setor de duas maneiras: a) alterando a experiência dos clientes através de novos produtos, serviços ou novas funcionalidades e b) alterando a competição entre firmas com a aplicação de novas tecnologias que podem resultar em mudanças complementares ou disruptivas no mercado. Nesta mesma linha, Nicoletti (2017) considera as *fintechs* como um fenômeno global e que estes novos entrantes trouxeram inovações ao setor financeiro que podem ser divididas em quatro tipos: produto, processo, organizacional e modelo de negócio.

Inovação de produto pode ser exemplificado pelos serviços financeiros através do *mobile*, que hoje permite a realização de transações tipicamente bancárias sem a necessidade de se deslocar até uma agência física. Como **inovação de processo**, pode-se usar como exemplo a aplicação de *Big Data Analytics*, que permite a análise de grande quantidade de dados, com maior velocidade de captura, armazenamento e análise, transformando dados de clientes em valor para o negócio (NICOLETTI, 2017).

Quadro 4 – Classificação das inovações financeiras.

Categoria	Exemplos de inovação
Inovação de Produto	Mobilidade
Inovação de Processo	<i>Big Data Analytics</i> , etc.
Inovação Organizacional	Robôs
Inovação no Modelo de Negócios	Organizações <i>Tech</i>

Fonte: adaptado de Nicoletti (2017).

Melhores processos necessitam de melhores organizações para sua gestão. Desta forma, a **inovação organizacional** é também uma garantia da qualidade dos serviços prestados. Como as instituições financeiras estão cada vez mais migrando seus canais de contato com clientes para os meios digitais, é necessário ter novas formas de interação e feedback com estes. Políticas de Conheça Seu Cliente (KYC, da sigla em inglês), atendimento e *feedback* por meios virtuais são exemplos de inovação organizacional e apoiam a gestão de risco, marketing e finanças da organização (NICOLETTI, 2017). Por fim, instituições financeiras necessitam se adaptar ao novo ecossistema de mercado, isso inclui estabelecer parcerias e colaborar com

múltiplos players para acessar tecnologia ou clientes. Esta nova configuração pode facilitar a **inovação do modelo de negócios** de instituições tradicionais (NICOLETTI, 2017).

Como exposto, as alianças estratégicas podem assumir diferentes rótulos, com maior ou menor interdependência entre as partes, sendo estabelecidas por diferentes motivações e objetivos entre as partes. Além disso, estas alianças podem resultar em inovações. Dito isto, o próximo capítulo aborda o método empregado na condução deste estudo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente capítulo aborda os procedimentos metodológicos que foram empregados para atingir os objetivos deste estudo. Inicialmente, a caracterização da pesquisa é apresentada. Em seguida, aborda-se as fases deste trabalho, correspondendo desde a preparação deste estudo seguida pela descrição de como ocorreu a coleta de dados e, por fim, como estes dados foram analisados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo busca caracterizar e analisar as alianças estratégicas estabelecidas entre bancos e *fintechs* no contexto brasileiro, objetivando compreender também quais as motivações para a sua formação e qual a inovação resultante de tal aliança. Sob este prisma, uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem exploratória se mostra mais apropriada para entender em profundidade o fenômeno. Pesquisas com abordagem exploratória têm “[...] como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2008).

A pesquisa se dividiu em duas etapas e, em razão disso, contou com dois métodos de pesquisa: uma pesquisa documental e bibliográfica e um estudo de caso. A primeira etapa do estudo consistiu em uma pesquisa documental e bibliográfica sobre o panorama atual do sistema financeiro brasileiro, trazendo questões sobre a perfil e atuação das *fintechs* no Brasil. Conforme Gil (2008), pesquisas documentais exploram documentos de primeira e segunda mão, isto é, documentos que ainda não receberam tratamento analítico (como reportagens, por exemplo) ou que já foram tratados de alguma forma, como relatórios de empresas. Já pesquisas bibliográficas exploram livros e artigos científicos.

Em um segundo momento, como método de pesquisa, utilizou-se o estudo de casos múltiplos. Estudos de caso são adequados quando se procura responder questões do tipo “como” e “por que” (YIN, 2001). O estudo de caso também combina diferentes métodos de coleta de dados, como arquivos, entrevistas, questionários e observação (EISENHARDT, 1989). No entanto, cabe destacar que o estudo de caso não possui uma amostra e, com isso, não busca a generalização de seus resultados a populações ou universos, mas sim, tem por objetivo a expansão e a generalização teórica (YIN, 2001).

Em relação ao estudo de casos múltiplos, este possui como vantagem maior robustez, ou seja, geralmente produzem resultados mais convincentes do que um caso único, por

exemplo. Para a condução deste método deve-se usar a lógica de replicação, assim como em experimentos, onde busca-se selecionar casos cuidadosamente para prever resultados semelhantes (replicação literal), ou mesmo para produzir resultados contrastantes (replicação teórica) (YIN, 2001).

Especificamente em relação a esta pesquisa, a unidade de análise é a aliança estratégica entre o banco e *fintech* no Brasil, que vem se mostrando um fenômeno emergente nos últimos anos e que carece de maior aprofundamento acadêmico. A definição da unidade de análise está alinhada à questão e aos objetivos desta pesquisa (YIN, 2001).

3.2 PESQUISA DOCUMENTAL E BIBLIOGRÁFICA

A primeira etapa da pesquisa ocorreu através de uma pesquisa documental e bibliográfica, ou seja, a partir de fontes secundárias, como artigos, sites de consultorias ou revistas especializadas em finanças e/ou *startups* (por exemplo, PwC) e sites de entidades do setor financeiro, como a Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN e Banco Central do Brasil - Bacen, além da *home page* de bancos com atuação no Brasil. A pesquisa documental e bibliográfica objetivou caracterizar o setor financeiro brasileiro e também identificar casos conhecidos de alianças entre bancos e *fintechs* no Brasil. Conforme Gil (2008), pesquisas bibliográficas e documentais são vantajosas quando se deseja cobrir uma ampla gama de fenômenos ou quando há dados muitos dispersos.

3.3 ESTUDO DE CASO

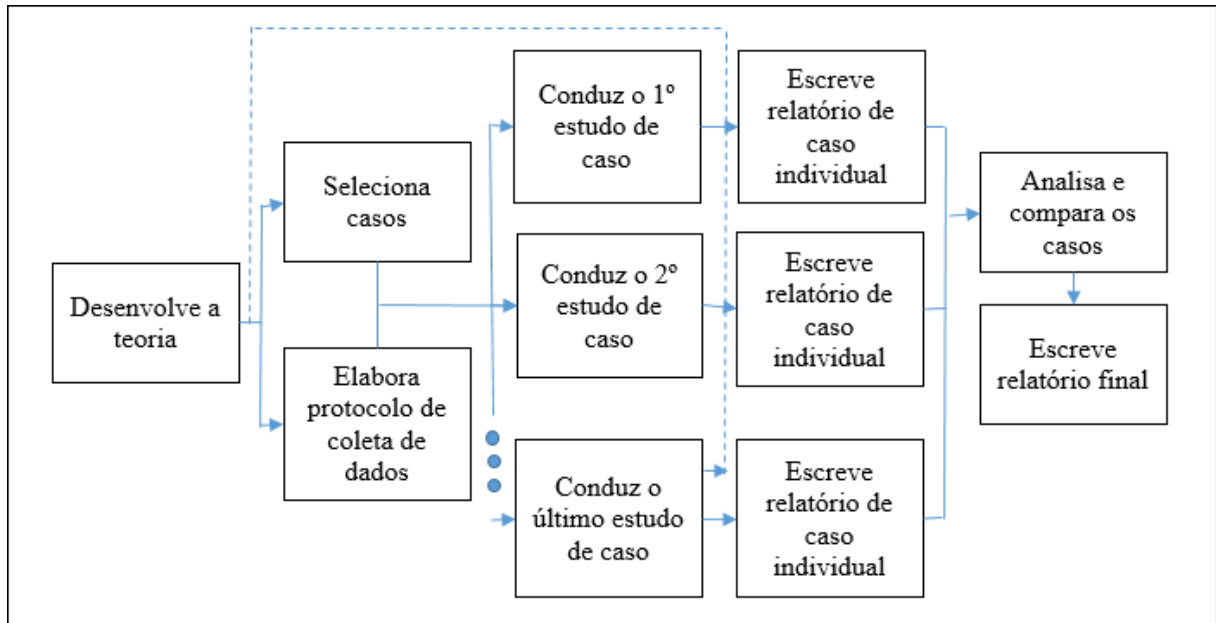
De forma a apresentar o sequenciamento lógico e as etapas no desenvolvimento do estudo de caso, esta seção é dividida em fases. Primeiramente abordando a preparação do estudo de caso, seguido da coleta e, por fim, a análise de dados.

3.3.1 Preparação do estudo de caso

A preparação do estudo consiste na definição de protocolos para coleta e análise dos dados obtidos. Pode-se dizer também que a fase de preparação do estudo é a definição do passo a passo e do roteiro norteador para atingimento dos objetivos propostos. Assim como em outros projetos de pesquisa, o estudo de caso também representa um conjunto lógico de preposições e, desta forma, também pode ser avaliado a partir de certos testes lógicos, que validam a

qualidade da pesquisa. A utilização de protocolos na condução de estudos de caso é uma das táticas que ajudam a atestar a qualidade da pesquisa (YIN, 2001). A Figura 9 abaixo ilustra o esquema do método empregado neste estudo.

Figura 9 - Esquema do método de pesquisa.



Fonte: adaptado de Yin (2002).

Nesta fase da pesquisa também foram elaborados os roteiros que deram suporte às entrevistas semiestruturadas com as *fintechs* (Apêndice A) e com os bancos (Apêndice B). Para Gil (2008), as entrevistas, por sua flexibilidade, são fundamentais para a investigação social, com aplicação nos mais diversos campos.

Os roteiros de entrevistas foram embasados no objetivo geral, nos objetivos específicos e na literatura apresentada no referencial teórico deste trabalho, conforme o esquema apresentando no Quadro 5. Estes roteiros de entrevistas foram validados com o auxílio de uma profissional da área financeira, escolhida por conveniência pelo pesquisador. A profissional atua em uma aceleradora de *startups* (incluindo *fintechs*) dentro de uma instituição bancária, ou seja, é uma profissional especialista diretamente envolvida na relação entre bancos e *fintechs*.

Na preparação do estudo também se buscou por um termo de consentimento pelo uso e divulgação da entrevista, que formaliza a aceitação do entrevistado na divulgação de seus dados e de sua empresa (Apêndice C). A escolha dos casos ocorreu a partir de uma amostra não probabilística, através de um levantamento em sites especializados, revistas ou de associações do setor financeiro, que indicassem parcerias conhecidas entre bancos e *fintechs*. Em um

segundo momento, buscou-se localizar estes potenciais entrevistados através da rede social *LinkedIn*. Além desta rede social, a indicação de contatos a partir da rede de relacionamento do pesquisador (*networking*) facilitou a realização das entrevistas.

Quadro 5 – Esquema para o instrumento de pesquisa.

Objetivo Geral		
Caracterizar e analisar as alianças estratégicas estabelecidas entre bancos e fintechs no contexto brasileiro		
Específicos	Questões norteadoras	Autores
Identificar motivações e objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Gerais: entrada em novos mercados; compartilhamento de custos e riscos; acesso a conhecimento ou aprendizado; Bloqueio de um competidor; acesso a recursos e tecnologia; - Específico Bancos: aprendizado, inovação, vantagem competitiva; terceirização, evolução do modelo de negócio. - Específico Fintechs: aprendizado, recursos e sinergias, clientes, confiabilidade e credibilidade. 	Lorange e Roos, (1996); Powell, Koput e Smith-Doerr (1996); Contractor e Reuer (2014); Stuart (2000); Gulati, Nohria e Zaheer (2000) Gebrekidan e Awuah (2002); Holotiuk et al. (2018); Drasch, Schweizer e Urbach, (2018); Lee e Shin, (2018); Hornuf et al. (2020)
Caracterizar o tipo de aliança	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o tipo de aliança estabelecida; - Nível de integração e independência; - Gestão da aliança e desafios enfrentados. 	Williamson (1991); Lorange e Roos (1996); Contractor e Lorange (2002); Nicoletti (2017); Ashta e Biot-Paquerot (2018); Drasch, Schweizer e Urbach, (2018); Lee e Shin, (2018); Hornuf et al. (2020)
Caracterizar o tipo de inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de inovação resultante da aliança; - Caracterizar a intensidade da inovação: se incremental ou radical 	Schumpeter (1997); Frame e White (2009); Nicoletti (2017); Manual de Oslo (2018)

Fonte: elaborado pelo autor.

3.3.2 Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu das seguintes formas:

a) Através da **realização de entrevistas** com base em um roteiro de perguntas previamente estabelecido. A realização de entrevistas ocorreu com ambas as partes envolvidas na aliança estratégica, em momentos distintos, durante o período de abril de 2021 a junho deste mesmo ano. As entrevistas com representantes tanto dos bancos quanto das *fintechs*, além de

fornecerem informações sobre as motivações e objetivos de cada parte envolvida, também foram utilizadas como estratégia de triangulação de informações. Para Yin (2001), a utilização de várias fontes de evidências, bem como o encadeamento e convergência destas fontes, é uma importante tática de triangulação para aumentar a validade do construto no estudo de caso.

b) A partir de **fontes secundárias**, tais como site institucional (*website*) e outros documentos públicos dos bancos e das *fintechs* estudadas, sendo analisadas de forma complementar aos dados primários oriundos das entrevistas. Conforme Yin (2001), “[...] Para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”.

A condução das entrevistas ocorreu através dos aplicativos *Zoom* ou *Webex Meeting* em momentos distintos com representantes dos bancos e das *fintechs*. O Quadro 6 indica o cargo de cada um dos representantes entrevistados e o tempo de duração de cada caso analisado.

As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas através do site *Reshape*, especializado em transcrições de áudio e vídeo. Por fim, o pesquisador revisou as entrevistas transcritas e fez ajustes finais no texto. O termo de consentimento (Apêndice C) foi autorizado pelo entrevistado de forma oral no início de cada entrevista.

Quadro 6 – Entrevistados e tempo de duração.

Casos	Entrevistados	Duração
Aliança A	CEO (<i>fintech</i>)	25min
	CIO (banco)	36min
Aliança B	CEO (<i>fintech</i>)	34min
	Analista (banco)	47min
Aliança C	Diretor de Inovação (<i>fintech</i>)	1h14min
	Gerente Executivo (banco)	1h07min
Aliança D	CEO (<i>fintech</i>)	36min

Total: 5h19min

Fonte: elaborado pelo autor.

É importante destacar que, em razão da pandemia causada pela Covid-19, e conseguinte a imposição de restrições de circulação das pessoas, a coleta de dados secundários

e a realização de entrevistas foi realizada exclusivamente através de meios digitais. A participação em eventos da área, como congressos e *workshops* – importante fonte de contatos e *networking* de potenciais respondentes – não foi possível durante a realização deste trabalho.

Outra consideração importante é em relação aos casos analisados – todas as alianças desta pesquisa foram estabelecidas através de contratos comerciais, com diferentes níveis de intensidade. Não foi possível entrevistar outras formas de governança como aquisições ou *Joint Ventures*, sendo esta uma das limitações deste estudo abordada nas considerações finais do trabalho.

3.3.3 Análise de dados

Para análise do estudo de caso, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. O método se organiza a partir da divisão em três etapas principais: a) a pré-análise, correspondendo a etapa de organização e sistematização de ideias iniciais; b) a exploração do material que, como o próprio nome sugere, refere-se a execução das regras estabelecidas na fase anterior, e, por fim, c) o tratamento dos resultados obtidos e interpretação (BARDIN, 1977).

Buscou-se criar categorias a partir dos três grandes grupos que respondem aos objetivos deste trabalho: a) motivações para formação de alianças estratégicas: quais as principais motivações e objetivos de bancos e *fintechs* ao estabelecerem alianças; b) características da aliança estratégica: caracterizar o tipo de aliança (se contratos comerciais, incubação e aceleração, etc.); c) qual o resultado a partir da aliança: inovações radicais e incrementais. Por fim, se realizou a comparação dos casos analisados, identificando as categorias mais frequentes e particularidades de cada aliança estudada.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são abordados os resultados do levantamento de informações sobre o setor financeiro no Brasil e também das entrevistas realizadas com representantes de bancos e *fintechs* envolvidos em uma aliança estratégica. O capítulo inicia abordando o panorama atual do setor financeiro brasileiro. Em seguida, os resultados do estudo de caso são apresentados de forma a atender aos objetivos desta pesquisa, ou seja, identificar quais os as motivações para formação de alianças estratégicas entre bancos e *fintechs*, caracterizar estas alianças e identificar qual a inovação se alcançou a partir da parceria. Ao final do capítulo, os resultados são analisados e comparados entre si.

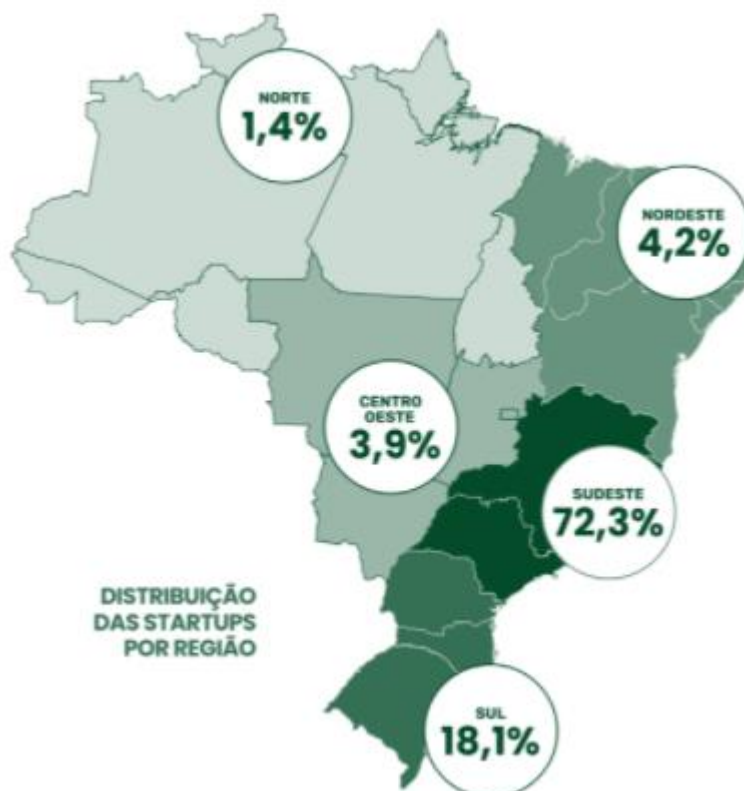
4.1 PANORAMA ATUAL DO SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO

O Brasil, sendo um país emergente, possui certas particularidades a serem consideradas na comparação com outros países. Se tratando do setor bancário, o Brasil é um país com alta concentração, contando com grandes (e poucas) instituições bancárias. Para efeito comparativo, os cinco maiores bancos do Brasil detêm 85% dos ativos totais do segmento comercial, enquanto nos Estados Unidos, os cinco maiores bancos detêm menos que 50% deste montante (DISTRITO, 2020).

Em relação ao investimento em tecnologia, bancos brasileiros investiram R\$ 24,6 bilhões em tecnologia em 2019 – aumento de 48% comparado ao ano anterior, sem contar com as despesas em manutenção de *mainframes* e equipamentos. Bancos também buscam investir em tecnologias de forma a tornar o atendimento ao cliente mais conveniente, com foco especial ao *mobile* (FEBRABAN, 2019).

Apesar do cenário aparentemente pouco favorável, em razão do mercado concentrado e altamente regulamentado, todos os anos se verifica um aumento no número de *fintechs* em solo brasileiro, contando em 2021 com 1.158 *fintechs* (DISTRITO, 2021). Em relação à localização, as *fintechs* se concentram principalmente no Sudeste (72,3%), seguido pela região Sul (18,1%), conforme ilustra a Figura 10.

Figura 10 - Localização geográfica das *fintechs* no Brasil.



Fonte: Distrito (2021).

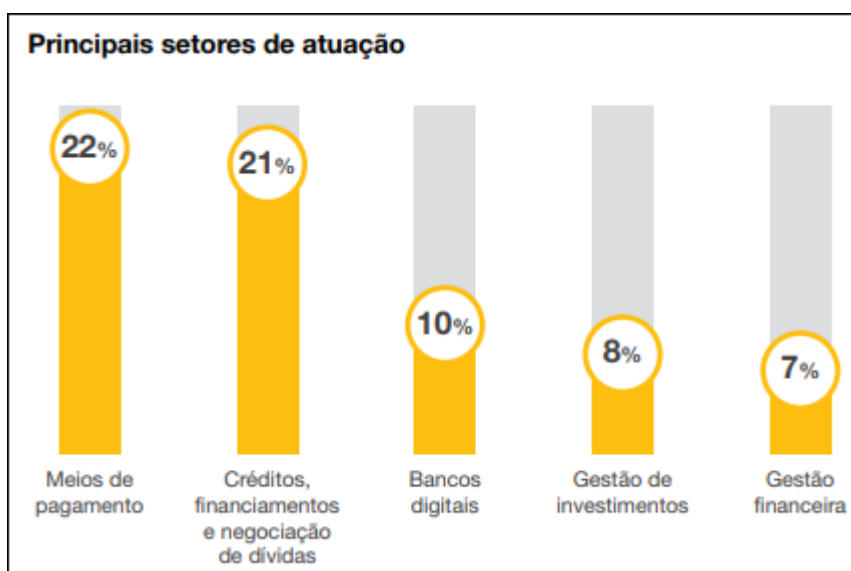
Certas características do setor financeiro brasileiro também justificam o aumento exponencial das *fintech*, conforme os itens elencados a seguir (DISTRITO, 2020):

1. **Desbancarizados:** um terço da população acima de 16 anos não possui conta bancária. Em sua maioria, são mulheres (59%), negros (69%), e pessoas pertencentes às classes C, D e E.
2. **Mau uso do cartão de crédito:** em torno de 25% da população brasileira utiliza cartão de crédito, contudo, um terço destes não sabe o limite do cartão, 96% desconhecem as taxas de juros e 93% admitem gastar mais do que podem.
3. **Sem planejamento financeiro:** de acordo com o SPC Brasil, 6 em cada 10 brasileiros (58%) admitem que nunca ou somente às vezes se dedicam a atividades de controle financeiro.
4. **Um dos maiores *spreads* bancários do mundo:** apesar da taxa básica de juros estar em seu patamar mais baixo da história, as taxas cobradas nas operações bancárias ainda são elevadas. Uma das explicações seria a baixa taxa de

recuperação de crédito no Brasil, algo em torno de US\$ 0,13 para cada US\$ 1,00 emprestado (a média mundial está em US\$ 0,34).

Com um sistema bancário oneroso e de difícil acesso, além da baixa educação financeira da população, o Brasil se tornou solo perfeito para crescimento das *fintechs*, que buscam atender o público insatisfeito com as altas taxas e difícil acesso ao sistema financeiro formal. Em relação às áreas de atuação, há maior concentração de *fintechs* como Meios de Pagamento (22%), Crédito, Financiamento e Negociação de Dívidas (21%) e Bancos Digitais (10%), conforme mostra a Figura 11.

Figura 11 - Principais setores de atuação das *fintechs* no Brasil.



Fonte: PwC (2019).

Sob o ponto de vista de regulação do setor financeiro, o Banco Central do Brasil (Bacen) tem demonstrado interesse em fomentar a competição e inovação do setor e também trazer as *fintechs* para dentro do guarda-chuva regulatório (CERNEV; DINIZ, 2019). Essa intenção do Bacen ficou mais clara a partir nos últimos anos através da **Agenda BC+**, estruturada em quatro pilares temáticos: Mais Cidadania Financeira; Legislação Mais Moderna; SFN (Sistema Financeiro Nacional) Mais Eficiente; Crédito Mais Barato. Dentre as suas ações, pode-se citar (BACEN, 2019):

- **Regulamentação das *fintechs* de crédito:** regulamentação das Sociedades de Empréstimo entre Pessoas (SEP), conhecidas também como empréstimo *P2P*, refere-se ao modelo de empréstimo sem intermediação de uma instituição financeira, onde tomadores de crédito se conectam aos investidores através de plataformas de

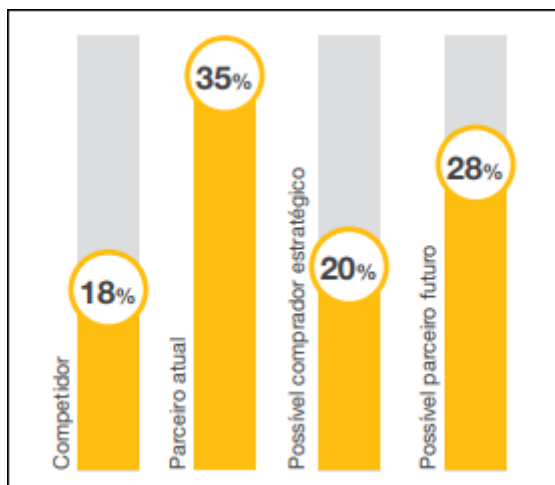
intermediação. Além da regulamentação das Sociedades de Crédito Direto (SCD), onde empresas emprestam seu próprio capital para pessoas físicas.

- **Sandbox regulatório:** seguindo exemplos de outros países, o Bacen deu início à implementação de um *sandbox* regulatório no Brasil. O termo, em tradução livre – “caixa de areia”, assim como o brinquedo que atrai as crianças nos parques, caracteriza-se como ambiente de teste, mais flexível, para orientar o uso de novas tecnologias sob o ponto de vista regulatório, algo que pode estimular empresas inovadoras – incluindo *fintechs*, a testarem novos produtos e serviços.
- **Open Banking:** em tradução livre, o termo significa “banco aberto”. Bancos dispõem de uma base de informações sobre seus clientes, tornando necessária a criação de mecanismos e aplicações que permitam a troca de informações entre instituições (interfaces de comunicação, também conhecidas como API), deixando para o cliente a decisão de abrir suas informações a outras empresas (como uma *fintech*, por exemplo), que possam lhe oferecer outros produtos e serviços, além daqueles já ofertados pela instituição na qual possui vínculo. O *open banking* deu seus primeiros passos no Brasil no primeiro trimestre de 2020, através da divulgação do Bacen quanto às diretrizes do seu funcionamento. A iniciativa também tem potencial de aprofundar ainda mais a relação entre bancos e *fintechs*, através de plataformas de agregação, onde clientes poderão acessar diferentes provedores de serviços, como conta corrente e assessoria de investimentos, em um único aplicativo.
- **Pagamentos instantâneos:** impulsionado principalmente pelo exemplo asiático, como o *WeChat*, o sistema bancário mundial tem depositado nos *smartphones* papel revolucionário na transformação dos serviços bancários. Cada vez mais pessoas fazem transações através de aparelhos *mobile* de modo que o *smartphone* se tornou a nova agência bancária. No caso do Brasil, o Pagamento Instantâneo - PIX permite a transferência de valores entre pessoas ou instituições através do celular em questão de segundos e sem cobrança de tarifas para pessoas físicas, o que reduz a necessidade de circulação de papel moeda, ou ainda, a realização de outras transações como TED ou DOC, que possui um tempo maior para compensação. O Bacen lançou o PIX em novembro de 2020.

Conforme pesquisa da PwC (2019) com 205 *fintechs* brasileiras, 57% destas pretendem se candidatar a algum *sandbox* regulatório (através do Bacen, CVM ou Susep) no futuro. Destaca-se ainda a importância da colaboração para as *fintechs* brasileiras – das entrevistadas, 44% utilizaram alguma forma de colaboração para amadurecer o seu negócio no

ano de 2019. Dentre os tipos de colaboração, destaca-se programas de aceleração (20%), incubação (7%) e *open innovation* (5%) (PWC, 2019). Nesta mesma pesquisa, as *fintechs* foram questionadas como consideravam as instituições financeiras tradicionais, conforme mostra a Figura 12.

Figura 12 - Como as *fintechs* consideram as instituições financeiras tradicionais?



Fonte: PwC (2019)

A grande maioria dos entrevistados considerou as instituições financeiras tradicionais como parceiro atual (35%), parceiro futuro (28%), ou um possível comprador estratégico (20%). Apenas uma pequena parcela considera as instituições tradicionais como competidores (18%).

Em conclusão, apesar do setor financeiro no Brasil apresentar uma grande concentração bancária, ainda sim se mostra como um cenário promissor para o crescimento das *fintechs*, com uma grande parcela da população desbancarizada ou sub-bancarizada, sem acesso a serviços financeiros tradicionais, como uma conta corrente. O Bacen, regulador brasileiro, tem promovido ações a fim de estimular a competitividade e modernizar o setor financeiro, ações estas que objetivam baratear o crédito, promover a inclusão financeira e também trazer as *fintechs* para dentro do guarda-chuva regulatório. E ainda, as *fintechs* brasileiras veem bancos muito mais como parceiros do que competidores, o que evidencia o potencial para a formação de alianças estratégicas no Brasil, tema explorado a seguir através do estudo de caso.

4.2 DESCRIÇÃO DE CASOS: ALIANÇAS ENTRE BANCOS E *FINTECHS*

Nesta seção são apresentados os resultados do estudo de caso envolvendo quatro alianças estratégicas entre bancos e *fintechs*. De forma a manter o anonimato dos entrevistados, optou-se por nomear os casos de A à D e os bancos e as *fintechs* de 1 a 4:

Figura 13 - Resumo dos casos analisados.

Casos	Descrição	Partes
Caso A	Plataforma <i>Open Finance</i>	Banco 1 e Fintech 1
Caso B	Catálogo Digital	Banco 2 e Fintech 2
Caso C	Terminal de Saque Inteligente	Banco 3 e Fintech 3
Caso D	Plataforma de Crédito Imobiliário	Banco 4 e Fintech 4

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.1 Caso A – Plataforma *Open Finance*

O caso A envolve a aliança estratégica entre o Banco 1 e a *Fintech 1* para uma oferta cruzada de produtos e serviços, ou seja, para oferecimento dos produtos financeiros do banco aos correspondentes da *fintech* – chamados de agentes, e também para a oferta dos serviços da *fintech* aos clientes do banco. Além da parceria com o Banco 1, a *fintech* conecta inúmeros parceiros a varejistas que passam a oferecer serviços financeiros através de uma plataforma conhecida como “*open finance*” – denominação que diz respeito a uma extensão do termo de *open banking*, congregando inúmeros serviços financeiros, de diferentes fontes, a fim de oferecer serviços financeiros mais inovadores e inclusivos.

O **Banco 1** é um banco múltiplo, com sede na cidade de São Paulo, e presença física através de 60 pontos de atendimento espalhados em todo o território brasileiro. Sua atuação abrange os segmentos de cartões de crédito, crédito consignado, cartões de crédito consignado, financiamento de veículos, banco digital, além de investimentos de renda fixa.

Já a **Fintech 1** possui sede em Barueri, São Paulo, e trabalha com uma plataforma no conceito *open finance*, com foco principal em atender os desbancarizados, que são pessoas não atendidas por serviços financeiros tradicionais (como uma conta corrente, por exemplo). Através da plataforma da *fintech*, agentes credenciados passam a oferecer inúmeros serviços ao consumidor final, como pagamento de contas, saques na Rede 24 horas, transferências, recarga de celular, venda de chips de celular, pacote de filmes e séries pré-pago, consulta de documentos etc., sendo remunerados por transação realizada. A *fintech* conta com uma rede com mais de 33 mil varejistas credenciados como agentes, atendendo mais de 3 milhões de pessoas por mês.

4.2.1.1 Motivações para o estabelecimento da aliança estratégica

Na perspectiva do Banco, conforme o *Chief Information Officer (CIO)*, a principal motivação para o estabelecimento da parceria com a *fintech* foi a aceleração do *time-to-market*, que nada mais é do que o tempo da ideação de um produto até sua efetiva comercialização ao cliente final. Ou seja, com a aliança, o Banco 1 identificou que através da *fintech* ele teria mais agilidade no desenvolvimento de uma solução do que se optasse pelo desenvolvimento interno: “Isso foi o principal fator, a principal motivação de fechar parceria neste caso com a *Fintech 1* [...] os caras são rápidos, eles são leves, é uma *fintech*, os caras já têm o produto no mercado e já tem gente usando [...]”. O entrevistado também citou como motivações a continuidade do desenvolvimento do produto, a possibilidade de terceirização e o próprio comportamento do mercado, que tem se organizado a partir da formação de ecossistemas: “a *Fintech 1* hoje compõe ecossistema que a gente consome de plataformas dentro do Banco”.

Como fatores internos que motivaram o estabelecimento da aliança, o representante do banco citou a dificuldade da área de tecnologia, que não possuía a capacidade de entrega necessária para se desenvolver uma solução de forma acelerada. Como fatores de sucesso, na visão do entrevistado está a transparência, acordos bem estabelecidos (incluindo o cumprimento destes acordos), além de uma relação ganha-ganha que beneficie ambos. Já para o fracasso estão o não cumprimento de acordos, entregas e evoluções do produto, além da falta de comprometimento com a outra parte.

Na visão da *Fintech 1*, o CEO – *Chief Executive Officer*, destacou como principal motivação para o estabelecimento da aliança com o Banco 1 a oferta de novos serviços nos seus canais, e vice e versa, com oferta dos produtos da *fintech* nos canais do banco: “[...] no caso desse banco específico, a gente tem uma parceria nas duas direções, a gente distribui produtos do banco nos nossos canais e o banco também distribui nossos produtos nos canais deles”. Em outras palavras, a *fintech* buscou agregar novos serviços financeiros à sua plataforma, além de acessar a carteira de clientes do banco para oferecimento de seus produtos.

Em relação a fatores internos que motivaram o estabelecimento da aliança, o representante da *Fintech 1* destaca a combinação de competências de cada parte, o que leva a uma aceleração no desenvolvimento de novos produtos ao mercado: “[...] esse banco tem uma competência muito forte no crédito. Então a gente distribui um pouco o crédito deles na nossa rede; e a gente tem competência muito forte no mundo de pagamentos e recargas, então eles usam as nossas API’s dentro dos canais dele. Então acho que a principal motivação é essa, acelerar o *deploy* de novas soluções”. Como fatores de sucesso, a *Fintech 1* citou a

transparência, *feedback*, além de uma boa complementariedade de produtos e serviços entre as partes. Já como fracasso de uma aliança, o entrevistado citou a intersecção de produtos e serviços (ao invés da complementariedade), o que pode gerar um “ruído” na parceria entre ambos.

4.2.1.2 Características da aliança

A constituição da aliança estratégica do caso A ocorreu através de um **contrato comercial**, onde ambos mantêm sua independência e autonomia em relação ao outro. Não obstante, a relação entre o Banco 1 e a *Fintech 1* possui uma comunicação frequente: “foi um contrato de serviço de duas partes tradicional, mas eu diria que a gente tem uma proximidade com eles bastante grande, a gente troca figurinha o tempo inteiro. É curioso, porque quando você pega uma empresa gigante estabelecida, essa troca é uma troca menos frequente, ela troca menos [...]. Com a *fintech* é uma coisa mais fluída na minha opinião. Principalmente porque você está com os olhos do dono junto”.

O fator determinante para este tipo de contrato foi as características da *Fintech 1*, que já possuía uma plataforma operando no mercado, logo, a forma contratual mais adequada e que traria mais agilidade para ambos foi um contrato comercial tradicional. No caso A, o Banco 1 é tanto um consumidor de serviços quanto um provedor, pois de um lado o Banco 1 consome API's (do inglês, *Application Programming Interface*) da *fintech*; de outro lado, o banco provê produtos financeiros na plataforma da *fintech* para clientes finais.

A aliança estratégica não possui uma comunicação diferenciada se comparada a outros contratos. Para o Banco, de forma objetiva, o principal resultado esperado da aliança estratégica é a continuidade e estabilidade de negócios através da plataforma, contando com a expectativa de resultados atrelados ao aspecto comercial também. A *Fintech 1* citou o aumento de receitas partir da parceria, mas como uma expectativa, e não uma obrigação prevista em contrato. Do ponto de vista sistêmico, foram necessários alguns ajustes a fim de oferecer os produtos do banco na plataforma da *Fintech 1*, e vice e versa.

Na visão do banco, não houve grandes desafios na gestão da aliança. Primeiro em razão das características do banco, mais pragmático, sem uma grande burocracia interna para tomar decisões. E ainda, por que a gestão da aliança com a *Fintech 1* não tem um fluxo diferenciado, mas sim, segue o padrão dos demais contratos do banco. Já para a *Fintech 1*, o principal desafio na gestão da aliança é o gerenciamento de expectativa, principalmente em termos de nível de serviço ofertado.

4.2.1.3 Inovação

No caso da aliança estratégica do caso A, a *Fintech 1* é a detentora da inovação – sendo a primeira plataforma no conceito *open finance* do Brasil, congregando inúmeros serviços financeiros, como pagamento de contas e tributos, saques e depósitos, contando ainda com recarga de celular, compra de passagens, consulta de documentos etc. Além do foco no atendimento a pequenos varejistas – chamados de agentes – e que levam serviços financeiros a localidades até então não assistidas pelo sistema financeiro tradicional, a *Fintech 1* também oferece API's a outros parceiros, incluindo bancos, empresas de capital aberto e outras *fintechs*.

Dito isto, o estabelecimento da aliança estratégica permitiu ao Banco 1 acessar a plataforma inovadora da *Fintech 1*, agregando a oferta de linhas de crédito aos clientes finais da *Fintech 1*. Na visão do representante da *fintech*, a aliança “[...] beneficiou consumidores finais na medida que eles puderam ter acesso a novos produtos e serviços. Então acho que teve uma inovação, sim”. Essa agregação de novos serviços à plataforma existente gerou uma **inovação incremental**.

4.2.2 Caso B – Catálogo digital

O caso B é composto pelo Banco 2 e pela *Fintech 2*. Na aliança estratégica, o Banco 2 oferece aos seus clientes um serviço da *Fintech 2* que corresponde a um catálogo digital para pequenos e médios varejistas. Este catálogo virtual habilita pequenos estabelecimentos – clientes do Banco 2 – que ainda não contam com um *e-commerce* próprio (loja virtual) a oferecerem seus produtos através de meios online e redes sociais. O Banco 2 divulga este catálogo aos clientes varejistas credenciados a sua empresa de meios de pagamento, ofertando uma solução completa com a combinação de seus próprios serviços: desde o início da venda através do catálogo virtual da *Fintech 2* até a efetivação da compra – através da maquininha de cartões ou de um *link* para pagamento à distância.

O **Banco 2** tem sede na cidade de São Paulo e é um dos maiores bancos privados do Brasil, atuando como banco de varejo, investimentos, cartões de crédito, gestão de ativos, seguros, entre outros segmentos. Conta com milhares de agências espalhadas em vários países, com quase 100.000 colaboradores e mais de 50 milhões de clientes. A interação com *startups* não é novidade para o Banco 2, o banco mantém um espaço para fomentar o empreendedorismo de *startups* e o ecossistema de inovação no Brasil. Inclusive, foi através deste *hub* de inovação

que iniciou o relacionamento com a *Fintech 2*, já que esta faz parte das *fintechs* que compõem o *hub*.

A *Fintech 2* tem sede em Goiânia – GO, nasceu inicialmente com a intenção de oferecer um programa de fidelidade através de acúmulo de pontos para clientes de pequenos estabelecimentos. Contudo, em razão da pandemia ocasionada pela Covid-19, “pivotaram” sua ideia inicial, ou seja, agregaram novas soluções ao seu portfólio para atender a nova realidade imposta. Dentre estas novas soluções está o Catálogo Digital, oferecido a estabelecimentos de pequeno porte que não possuem *e-commerce* desenvolvido, desta forma, estes pequenos varejistas podem oferecer seus produtos de forma digital – algo especialmente útil em razão das restrições impostas pela pandemia.

4.2.2.1 Motivações para o estabelecimento da aliança estratégica

Para o representante do Banco 2, a principal motivação ao estabelecer uma aliança com a *Fintech 2* foi a busca de alguém que pudesse trazer um diferencial competitivo para o seu produto, contando com alguém que possuísse o conhecimento necessário para desenvolvê-lo de forma rápida e sem comprometer os times de desenvolvimento do próprio banco: “na velocidade que [o Banco 2] se move é muito mais interessante você olhar para ecossistema de *startup* e ver quem está fazendo isso. Quem tem um produto bom capaz de resolver essa dor para eu me relacionar, para eu fazer um projeto piloto”.

Conforme o CEO da *Fintech 2*, a principal motivação para estabelecer a aliança estratégica com o Banco 2 foi o acesso a clientes: “A principal motivação para a gente buscar o banco foi o tamanho da base que os caras têm e a gente poder ter esse parceiro comercial”. Além do acesso a clientes, o representante da *fintech* destaca os canais de venda do Banco 2: “[...] nossa estratégia de captação comercial de novos clientes vai se dar através da estrutura do banco, dos gerentes das agências [...]. Então, eu jamais teria acesso a essa malha e esse volume de possíveis parceiros, não fosse se não fosse a parceria com o banco, né? Não tem nem como imaginar em uma *startup*”.

Como fatores internos e externos que influenciaram o estabelecimento da aliança, o representante da *Fintech 2* considera que o “*fit*” de ambos motivou a parceria, ou seja, houve uma combinação do que o Banco 2 procurava e a solução que a *Fintech 2* estava oferecendo, algo que fazia sentido para ambos. Já o representante do Banco 2 citou a velocidade que seria alcançada através da aliança, algo que demoraria muito mais caso se optasse pelo desenvolvimento interno.

Como fatores de sucesso, para o representante da *Fintech 2*, não basta ter um bom encaixe ou complementariedade com o banco ou uma boa hipótese, é necessário provar na prática, na execução da solução, que a proposta é viável e tem uma boa aderência aos interesses do banco também. Na falta dessa aderência, ou mesmo, na implantação de uma ideia que inicialmente parecia muito interessante, esta pode se mostrar não muito aderente aos interesses da outra parte, o que pode ocasionar o fracasso da aliança. Já para o Banco 2, entraves internos, como a burocracia para avaliar novos projetos, pode ser tida como um fator para fracasso de alianças.

4.2.2.2 Características da aliança

A aliança estratégica entre o Banco 2 e a *Fintech 2* foi estabelecida através de um **contrato comercial**, contudo, este contrato ainda é incipiente e está em processo de alteração. No início da parceria, houve a assinatura de um contrato inicial, mas este se assemelha um termo de compromisso e ainda não prevê todas as cláusulas necessárias, com direitos e obrigações para ambas as partes. Conforme a *Fintech 2*, este contrato mais “robusto” está em elaboração: “existe um contrato que a gente assinou lá atrás, existe o definitivo que a gente ainda está às vias de assinar [...]”.

O tipo de estrutura da aliança também está em período de avaliação pelo Banco. Há a possibilidade de a aliança estratégica evoluir para uma participação acionária ou aquisição pelo Banco 2, porém, ainda está sendo avaliada pelo banco levando em consideração o desempenho da solução ofertada pela *Fintech 2*. No momento das entrevistas, a estrutura de ambos era completamente separada, cada qual mantendo sua autonomia. Não obstante, a interação e comunicação entre as partes é frequente, com duas reuniões semanais para ajustes e decisões sobre o ambiente que a *Fintech 2* está criando para o Banco.

Em razão das características do produto, com autoatendimento pelo cliente, não houve treinamento ou transferência de conhecimento entre as partes. Na aliança, o banco desempenha um papel de consumidor dos serviços da *Fintech 2*, oferecendo os serviços dela de forma complementar aos seus meios de pagamento.

Em relação aos desafios no estabelecimento e gestão da aliança, para o representante da *Fintech 2* o principal desafio é a estrutura pouco ágil do Banco 2 para tomar decisões “[...] o *compliance* do banco, porque tudo é muito lento, algumas coisas são muito lentas e aí você vai perdendo o *time* [...]”. Neste mesmo sentido, o representante do Banco 2 indicou desafios relacionados a “*compliance*” e “homologação de novos fornecedores”.

4.2.2.3 Inovação

No caso B, o catálogo virtual foi uma inovação da *Fintech 2*, mas que agregou novos serviços aos clientes do Banco 2. Através do catálogo virtual, o lojista creditando ao Banco 2 pode montar um catálogo a partir de *templates* (modelos) pré-definidos com seus produtos, adicionando fotos e informações sobre cada item, podendo enviar o *link* para acesso à “loja virtual” através de redes sociais, como *WhatsApp*, *Facebook*, *Instagram* etc. Após o cliente selecionar seus itens pelo *link* da loja virtual, o lojista pode finalizar a compra enviando um *link* de pagamentos (disponibilizado pelo Banco 2 aos seus credenciados), ou ainda, o cliente pode pagar na entrega da mercadoria com a maquininha de cartões do Banco 2.

Com a aliança com a *Fintech 2*, o Banco 2 buscou oferecer a solução completa ao seu credenciado, oferecendo a plataforma para suas vendas virtuais – algo extremamente necessário para sobrevivência de pequenos negócios em razão das restrições de circulação da pandemia ocasionada pela Covid-19 – até a finalização da compra, na efetivação do pagamento. A combinação da solução da *fintech* ao produto do banco gerou uma **inovação incremental**.

Além do catálogo virtual, a aliança entre o Banco 2 e a *Fintech 2* está desenvolvendo uma loja virtual para os pequenos lojistas do metrô de São Paulo. Através deste catálogo virtual os clientes poderão efetivar compras pelo próprio catálogo e somente retirá-los nos estabelecimentos: “O banco surgiu com uma negociação importante, não está rodando, mas com os metrôs de São Paulo. E a intenção é que cada metrô de São Paulo tenha o *Marketplace*, onde você consumidor do metrô consegue fazer o pedido da loja que você quer sem precisar pegar fila [...]”.

4.2.3 Caso C – Caixa eletrônico inteligente

O caso C é uma aliança estratégica entre o Banco 3 e a *Fintech 3* para oferecimento de terminais de autoatendimento – também conhecidos como ATM (do inglês, *Automated Teller Machine*) – da *fintech* aos clientes do banco. Os terminais da *fintech* são diferenciados por inúmeras razões, entre elas está o depósito em dinheiro sem envelope com reciclagem de cédulas para depósitos seguintes, o que reduz os custos de gestão de numerário, fabricação e transporte de valores, além do crédito online em conta. A aliança foi estabelecida em 2012, a partir de então o Banco 3 foi uma das primeiras instituições bancárias a oferecer este serviço. Além dos caixas eletrônicos, a *fintech* também disponibiliza cofres inteligentes aos correspondentes do Banco 3.

O Banco 3 tem sede na cidade de Porto Alegre – RS, é constituído como sociedade de economia mista, sob forma de sociedade anônima, tendo o estado como seu acionista majoritário. Atua como banco múltiplo, cobrindo as carteiras comercial, de crédito, de financiamento e investimento, de crédito imobiliário, entre outras.

A Fintech 3 tem sede em Porto Alegre e trabalha com uma rede de caixas eletrônicos independentes, contando também com agências móveis, agências virtuais, redes compartilhadas e mini caixas eletrônicos, onde os lojistas podem fazer as chamadas “sangrias de caixa”, ou seja, o recolhimento de cédulas sem necessidade de contratar de um carro forte. Seu crescimento se deu principalmente pela carência de caixas eletrônicos de bancos convencionais e mesmo de outras *fintechs*. Atualmente, conta com uma cobertura superior a 300 cidades – sendo o único caixa eletrônico disponível em mais de 45 destas. Além da aliança com o Banco 3, hoje conta com outros parceiros, entre bancos e *fintech*.

4.2.3.1 Motivações para o estabelecimento da aliança estratégica

Para o representante do Banco 3, a principal motivação para a aliança estratégica com a *Fintech 3* foi o diferencial competitivo com recebimento de malotes de dinheiro: “além de ser um diferencial, era um processo que tenderia a racionalizar a entrega de dinheiro no final do dia para as agências”.

Conforme o Diretor de Pesquisa e Inovação da *Fintech 3*, a motivação para estabelecer a aliança com o Banco 3 ocorreu pela atuação do banco no varejo e pelo seu alcance em todo estado, atingindo diferentes públicos: “O Banco 3 sempre foi um banco muito aberto a inovação, principalmente na área de TI, então nós procuramos o Banco 3 porque o banco possui uma atuação forte no varejo, com vários produtos, inclusive a adquirência. E também está muito presente no interior em pequenas cidades pequenos municípios, tem um público bem diverso, [...]”. Além do alcance do banco e carteira de clientes, a credibilidade no mercado também foi apontada como fator determinante: “Nós precisávamos ter um banco de expressão, que desse o carimbo nessa solução, que também estivesse disposto não apenas para função de saque e depósito, mas também para outras soluções”.

Para o Banco 3, a dificuldade de desenvolver internamente foi um fator que corroborou no estabelecimento da aliança: “O banco não teria a capacidade de desenvolver isso, até porque era uma coisa muito nova, era ousada. No Brasil, ninguém tinha esse tipo de terminal [...]”. Do lado da *fintech*, a busca por um parceiro que oferecesse credibilidade ao produto, bem como

testá-lo além da função de saque e depósito, foram determinantes para buscar a aliança com o Banco 3.

Como fatores de sucesso de uma aliança, o representante do Banco 3 citou uma parceria com ganho para ambas as partes, objetivos em comum e uma “negociação aberta”, que em outras palavras refere-se à necessidade de transparência dos envolvidos. Já para a *Fintech 3*, foram elencados a “transparência, confiança e cogestão” como fatores determinantes para o sucesso.

4.2.3.2 Características da aliança

A aliança estratégica no caso C é estabelecida através de um contrato de **contrato comercial**, mantendo a independência das partes, apesar de um relacionamento intensivo entre ambos. Conforme o representante da *Fintech 3*, “chegou-se a aventar a *joint venture*”, logo após o período piloto inicial, mas o contrato estabelecido acabou sendo definido através de um contrato comercial.

Fatores que influenciaram este tipo de contrato foram: a) legislação do Banco Central, que só permitia a instalação de Pontos de Atendimento Externo (PAE's) por bancos, o que levou a *Fintech 3* a adequações internas para viabilizar a aliança com o banco; b) características do Banco 3, por ser um banco controlado pelo Estado e, em razão disso, necessitar licitar em algumas formas de contratação. Houve adequação interna de ambas as partes em razão da aliança, tanto do ponto de vista sistêmico, com integração do sistema da rede de terminais da *fintech* ao sistema de contas correntes do banco, quanto de alocação de pessoas dentro da estrutura do banco que passaram a tratar inconformidades em relação aos saques e depósitos envolvendo os terminais de autoatendimento da *Fintech 3*. Além disso, a equipe comercial do Banco 3 recebeu treinamento sobre os serviços da rede de terminais da *Fintech 3* para apoio às equipes de venda do banco.

Apesar da estrutura independente de ambos, o processo de tomada de decisões em relação à aliança é conjunto, com um contato frequente entre as partes, conforme o representante do Banco 3: “Existe duas reuniões semanais para acompanhar os projetos de implantações sistêmicas de novas transações ou de novas trocas de arquivo, leiaute. Além disso, existe uma reunião semanal que é para a gestão”.

Em relação a desafios no estabelecimento e gestão da aliança, na perspectiva do Banco 3 foram apontados a criação de um instrumento contratual que desse segurança ao banco e que permitisse “colocar a aliança de pé”. Conforme o representante do Banco 3, o contrato com a

Fintech 3 foi construído ao longo do tempo, com o engajamento (e convencimento) de diversas áreas internas do banco na elaboração conjunta do documento. Sob o prisma da *Fintech 3*, os maiores desafios não foram tecnológicos, mas sim, contratuais e de convencimento do banco que a parceria seria segura para o banco.

4.2.3.3 Inovação

A aliança estratégica entre o banco e a *fintech*, iniciada em 2012, tornou o banco uma das primeiras instituições bancárias a oferecer o terminal de caixas eletrônicos “inteligentes” no país. O grande diferencial destes equipamentos está na reciclagem das cédulas de depósito para saque no próprio terminal, sem a necessidade permanente de sangria dos caixas com recolhimento de numerário através de carros fortes (processo oneroso para bancos e correspondentes), além de propiciar o crédito *online* em conta.

Operacionalmente, o depósito nos terminais da *fintech* ocorre sem um envelope de depósito (comumente utilizado por bancos), com a contagem e validação das células de forma online. Com isso, os valores depositados são disponibilizados de forma online na conta dos clientes e as células também podem ser reutilizadas para os saques seguintes. Além da rede de caixas eletrônicos, a aliança prevê o fornecimento de cofres inteligentes aos correspondentes bancários do Banco 3. Estes cofres possuem uma leitura online da “sangria” feita pelo correspondente, com isso, há liberação online do limite de transação do correspondente. Sem o cofre inteligente, o correspondente bancário necessitava ir até uma agência do Banco 3, depositar o valor recebido, para assim, liberar seu limite operacional e continuar recebendo depósitos e pagamento de contas.

Em razão destas características, na visão do representante do Banco 3, houve uma inovação do serviço prestado ao cliente, além de uma inovação no processo, em razão do ganho de eficiência operacional que estes novos terminais trouxeram à rede de agências. Sobre a intensidade, o representante do banco classificou como uma **inovação radical**: “[...] o reconhecimento das cédulas, com garantia do valor que está sendo depositado. Isso ninguém tinha. Eu não entendo [a mudança] como incremental em cima do módulo depositário, acho que a gente deixa muito pobre a transformação”.

4.2.4 Caso D – Plataforma de crédito imobiliário

O Caso D envolve a aliança estratégica entre o Banco 4 e a *Fintech 4* em uma plataforma digital de concessão de crédito imobiliário, integrando todos os passos do financiamento imobiliário – desde a simulação até a liberação do recurso – em um único aplicativo. Através da plataforma, o usuário pode solicitar seu crédito, comparando propostas de diferentes instituições, submeter seus documentos pelo próprio aplicativo e acompanhar todas as notificações sobre o andamento do processo de concessão de crédito com notificações em tempo real.

O **Banco 4** é uma instituição financeira, sob forma de empresa pública, com sede em Brasília – DF, contando com filiais em todo o território nacional. É considerado o maior banco público da América Latina. Centraliza diversas operações com foco social, incluindo programas de habitação popular do governo brasileiro. Não foi possível entrevistar o representante do Banco 4, em razão disso, os dados aqui informados foram todos baseados em informações disponíveis na *home page* da instituição. Como a *fintech* possui diferentes bancos parceiros, a escolha do Banco 4 para este estudo se deu em razão do volume de transações deste parceiro através da plataforma.

A *Fintech 4* tem sede em Porto Alegre e trabalha com uma plataforma digital multibanco que conecta clientes a diferentes instituições bancárias, além de fornecer assessoria completa, desde a aprovação do crédito até a liberação do recurso. A proposta da *fintech* é prestar um serviço ágil e totalmente digital, através de um único aplicativo, agregando as diferentes partes envolvidas no processo de concessão de crédito. Os usuários da plataforma são clientes finais, que buscam por uma linha de financiamento, além de corretores de imóveis e correspondentes bancários que encontram no aplicativo da *fintech* um sistema mais intuitivo do que o fornecido pelos próprios bancos.

4.2.4.1 Motivações para o estabelecimento da aliança estratégica

Na perspectiva do CEO da *Fintech 4*, a aliança estratégica com o Banco 4 – e não apenas com este, mas com demais instituições bancárias – está relacionada à essência do serviço prestado pela *fintech*, “sem a aliança com o banco, não tem negócio”. A proposta da *fintech* é oferecer uma melhor experiência para o cliente no processo de concessão de crédito, todavia, a concessão de crédito continua sendo através de uma instituição bancária, que dispõe de capital e licença para conceder crédito imobiliário.

A *Fintech 4* desempenha um papel similar à de um correspondente bancário na relação com o Banco 4. Desta forma, apesar da entrevista com o Banco 4 não ter sido realizada, pode-

se supor que a principal motivação do Banco 4 na aliança é a busca de canais alternativos de atendimento, com vistas a expandir a carteira de clientes.

Pelas características do negócio da *fintech*, que busca comparar condições de financiamento de diferentes instituições, houve interesse em firmar a aliança com o Banco 4, por ser mais uma opção disponível para o cliente através da plataforma. Na opinião do representante da *fintech*, o fator determinante para o sucesso da aliança estratégica está na complementariedade de soluções, ou seja, a *fintech* de um lado oferece uma experiência melhorada na pesquisa por linhas de financiamento, e caso haja interesse na contratação, o banco oferece a linha de financiamento pretendida. Na direção oposta e sob a visão do entrevistado, a falta de comprometimento das partes pode quebrar a sinergia necessária, o que pode levar a aliança ao fracasso.

4.2.4.2 Características da aliança

A aliança estabelecida ocorre através de um **contrato comercial**, assim como a aliança estabelecida com os demais bancos parceiros da plataforma. A *Fintech 4* tem autonomia decisória sobre o negócio, contando com uma estrutura independente. Contudo, segue as documentações exigidas e as diretrizes de cada banco na condução da avaliação de crédito, até sua efetiva aprovação.

A comunicação na aliança estratégica é frequente, especialmente para reuniões de alinhamento do fluxo operacional, mudanças nos critérios de análise de crédito etc. Não há metas previstas no contrato, contudo, há uma expectativa informal por parte dos bancos de geração de negócios através da aliança firmada. Houve adequações por partes da *Fintech 4* para estabelecer a aliança, especificamente em ajustes no contrato social e também em certas licenças para poder operar com o banco.

Conforme o representante da *Fintech 4*, o banco desempenha um papel de provedor de serviços, ou seja, fornece linhas de financiamento através de sua plataforma. Em relação aos desafios enfrentados no estabelecimento e gestão da aliança, conforme o CEO da *startup*, os principais desafios são relacionados a gestão e retaguarda (sistemas de apoio), algo extremamente necessário e que pode trazer negócios para o banco parceiro. Contudo, na visão do entrevistado, os sistemas de apoio são precários na relação com parceiros e correspondentes bancários.

4.2.4.3 Inovação

A plataforma de crédito imobiliário da *Fintech 4* foi a primeira plataforma a agregar os diferentes atores do processo de concessão de crédito – agregando também diferentes bancos – em um único aplicativo. Neste aplicativo, o cliente pode simular e solicitar o financiamento, acompanhando as várias etapas do processo de concessão – desde a simulação do crédito em diferentes instituições, seguindo pela avaliação de crédito do cliente proponente e pela coleta da documentação necessária, até a efetivação do crédito em conta do recebedor. Além disso, todo o processo gera notificações em tempo real para o usuário da plataforma.

Conforme o representante da *Fintech 4*, a plataforma de concessão de crédito imobiliário multibanco foi uma **inovação radical** ao que existia até então, pois houve uma transformação na forma de solicitação do financiamento: “Não tem nenhum lugar que tu possas acompanhar teu processo de financiamento, podendo enviar e receber notificações em um aplicativo”. Apesar do produto “financiamento” ainda ser o mesmo, ou seja, o crédito ser ofertado por uma instituição bancária, a forma de prestar o serviço de avaliação e concessão de crédito imobiliário, incluindo o processo e também a forma de gestão foram afetados drasticamente com a novidade trazida pela plataforma da *Fintech 4*.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem por objetivo analisar e comparar os casos estudados, levando em consideração os objetivos de identificar as motivações para o estabelecimento de alianças estratégicas entre bancos e *fintechs*, as características da aliança e qual a inovação resultante desta relação. Para esta etapa do estudo, foram utilizadas as inferências encontradas na literatura, comparando-as com os achados no estudo de caso a fim de preencher as lacunas de pesquisa e contribuir de forma teórica e prática para o tema. Outras informações públicas sobre bancos, *fintechs* e o setor financeiro no Brasil também foram usadas para enriquecer a análise dos casos. Ao final do capítulo é apresentado o quadro resumo dos resultados desta pesquisa.

4.3.1 Motivações e objetivos na formação de alianças

Como já abordado, bancos e *fintechs* apresentam diferentes motivações no estabelecimento de uma aliança estratégica (HOLOTIUK et al., 2018). A partir das entrevistas realizadas com representantes de ambas as organizações, buscou-se identificar qual a principal

motivação de cada uma das partes para o estabelecimento da aliança banco-*fintech*. além de criar uma ordem de importância, na visão dos entrevistados, de motivações e objetivos encontrados na literatura sobre o assunto. O quadro a seguir apresenta de forma sintética as principais motivações observadas nos casos estudados:

Quadro 7 – Motivações para o estabelecimento da aliança.

Caso	Motivação Banco	Motivação Fintech
Caso A	Aceleração do <i>time-to-market</i> Terceirização	Novos Serviços Clientes
Caso B	Diferencial competitivo Agilidade	Clientes Canais de distribuição
Caso C	Diferencial competitivo Eficiência operacional	Clientes Confiança e credibilidade
Caso D	Canais de distribuição Clientes	Recursos

Fonte: elaborado pelo autor.

Sob o prisma dos bancos, o **diferencial competitivo** foi a motivação mais citada. Tanto no caso B quanto no Caso C a aliança com a *fintech* propiciou ao banco um diferencial no mercado, algo que agregou valor no serviço ofertado. Esta motivação é consistente ao apontado pela literatura sobre a busca de vantagem competitiva por parte dos bancos (LEE; SHIN, 2018; GOMBER et al., 2018; HOLOTIUK et al., 2018). Em um cenário de rápidas transformações – como é o setor financeiro atualmente – bancos buscam agregar valor aos seus produtos e serviços para conquistar e reter clientes.

Na perspectiva das *fintechs*, a motivação **clientes** apresentou uma frequência considerável. Nos casos analisados, através da aliança com os bancos as *fintechs* passaram a acessar uma carteira de milhões de clientes, algo impensável ou, ao menos, muito custoso para uma *startup* atingir por conta própria. A motivação de buscar acessar os clientes do banco encontra correspondência no estudo de Hornuf et al. (2020), especialmente para *fintechs* que buscam manter sua autonomia em relação a bancos, buscando apenas colaboração relacionada a desenvolvimento de produtos e serviços.

Agilidade e a aceleração do *time-to-market* também foram citados pelos bancos como motivação e ambos estão relacionados à busca por mais rapidez no processo de desenvolver e lançar novas soluções. Apesar destas motivações não serem descritas na literatura, elas estão

implícitas na motivação de inovar de forma mais rápida. Essa motivação é justificada especialmente se considerarmos que bancos possuem uma estrutura burocrática, com longos ciclos de desenvolvimento, além de sistemas “legado”, que são sistemas antigos e que muitas vezes não são compatíveis com novas aplicações, o que torna o processo de desenvolvimento e inovação mais lento se comparado a uma *startup* (BRANDL; HORNUF, 2020; NICOLETTI, 2017).

Terceirização também foi apontada como uma motivação por parte dos bancos e encontra correspondência na literatura (HORNUF et al., 2020; GOMBER et al., 2018; HOLOTIUK et al., 2018). Terceirizando certos processos de desenvolvimento às *fintechs*, bancos podem direcionar sua energia ao chamado *core business*, ou seja, ao negócio principal da instituição. Outra motivação apontada pelos bancos foi a eficiência operacional: especificamente no caso C, a *fintech* proporcionou uma otimização de processos internos, com diminuição de numerário (dinheiro em espécie) e processos operacionais na rede de agências. Esta motivação é considerada emergente, pois não encontra correspondência tanto na literatura geral de alianças, quanto na literatura sobre alianças entre bancos e *fintechs*.

Por fim, sob a perspectiva dos bancos, canais alternativos e clientes foi identificada como um possível motivador para o Banco 4. Apesar da entrevista não ter sido realizada com este banco, a *Fintech 4* indicou que a relação com o Banco 4 ocorre de forma similar aos demais correspondentes bancários da instituição. Com isso, infere-se que o Banco 4 objetiva aumentar sua base de clientes, através dos canais da *startup*. Para Hornuf (2020), as *fintechs* podem ajudar os bancos a divulgar seus serviços através de canais alternativos, o que contribui a aquisição de novos clientes.

Para uma das *fintechs*, houve referência a novos serviços como um fator motivador para firmar a aliança, pois o banco possuía uma “competência” muito forte no crédito. Com isso, a *fintech* passou a oferecer as linhas de crédito do banco aos seus clientes. Esta motivação é emergente e provavelmente muito específica das características da *Fintech 1* – com uma plataforma de serviços consolidada e contando com uma grande quantidade de clientes, algo que vai na contramão da ideia de *startup*, ao menos, da grande maioria delas, que está dando seus primeiros passos.

E ainda, as *fintechs* entrevistadas elencaram outras motivações já apontadas pela literatura (BRANDL; HORNUF, 2020; HOLOTIUK et al., 2018), como canais de distribuição, que vai ao encontro da motivação “recursos e sinergias”; credibilidade e confiabilidade, ou seja, a busca pela reputação dos bancos para avaliar a solução das *fintech*; e também recursos. Este último, em razão das características do negócio da *Fintech 4*, uma plataforma de concessão de

crédito imobiliário, que apesar de encaminhar as operações e melhorar a experiência do cliente, não provê crédito, ficando a concessão a cargo dos bancos que possuem o capital e a licença necessária para conceder o financiamento.

Além das principais motivações para o estabelecimento da aliança, em um segundo momento foi solicitado aos representantes de bancos e *fintechs* que avaliassem sua aliança de acordo com uma série de motivações e objetivos, apresentados pela literatura geral da formação de alianças e também pela literatura sobre alianças entre bancos e *fintechs*. Para as *fintechs* entrevistadas, os objetivos com a aliança que se destacam foram a confiabilidade e credibilidade e também compartilhamento de custos e riscos. Em segundo lugar, recursos e sinergias.

Os objetivos de confiabilidade e credibilidade e recursos e sinergias são apontados por Holotiuk et al. (2018) com específicos das *fintechs* nas alianças com bancos, pois estas *startups*, por serem novas no mercado, buscam se aproximar de instituições bancárias tradicionais a fim de cancelar a sua própria imagem, além de combinar seus recursos com os bancos buscando uma complementariedade e, com isso, maior sinergia. Já o compartilhamento de custos e riscos é um objetivo encontrado na literatura sobre alianças estratégicas em geral (CONTRACTOR; REUER, 2014; GEBREKIDAN; AWUAH, 2002; MOWERY, 1989), e não apenas da relação banco-*fintech*. Todavia, faz muito sentido para novos entrantes como é o caso das *startups*, que em sua maioria carecem de recursos – especialmente financeiros – para a evolução de seu negócio.

Na perspectiva dos bancos, os objetivos das três instituições respondentes que se sobressaíram foram acesso a recursos e tecnologia, seguido de vantagem competitiva. Comparando estes achados à teoria, o objetivo de acessar recursos e tecnologia está alinhado à teoria geral das alianças estratégicas (LORANGE; ROOS, 1996), ou seja, não diz respeito de algo específico da relação banco-*fintech*, mas sim um objetivo genérico de organizações que firmam uma aliança buscando reduzir riscos e custos, por exemplo, como desenvolvimento de novos produtos e mesma para desenvolver inovações. Já vantagem competitiva é apontado como algo específico dos bancos no estabelecimento de alianças com *fintech*, visto que bancos buscam agregar valor aos seus produtos e serviços através da relação com estas *startups* (LEE; SHIN, 2018).

Em relação a fatores internos ou externos que motivaram a aliança, todos os bancos apontaram o fator “**desenvolvimento**” como determinante: a dificuldade de desenvolvimento interno (Banco 1); a busca por maior velocidade no desenvolvimento (Banco 2); e a capacidade de desenvolvimento interno insuficiente (Banco 3). A dificuldade de mobilizar a força de trabalho, sistemas legado (obsoletos), e a própria estrutura interna dos bancos, com várias

exigências de *compliance* e níveis decisórios, são entraves já conhecidos no processo de desenvolvimento dos bancos (BRANDL; HORNUF, 2020; GOMBER et al., 2018; LEE; SHIN, 2018) e, em muitos casos, a própria integração das *fintechs* aos sistemas do banco acaba sendo um desafio.

Já as *fintechs* apontaram como fatores internos ou externos que motivaram a formação da aliança a busca pela venda cruzada de produtos e serviços com o banco (*Fintech 1*); a combinação de recursos com o banco (*Fintech 2*); a busca da credibilidade do banco e a necessidade de um parceiro para testar suas soluções (*Fintech 3*); e, por fim, a busca de mais opções na oferta de linhas de financiamento, algo que faz parte da essência do negócio da *fintech*, que opera através de uma plataforma que compara as linhas de financiamento dos bancos (*Fintech 4*).

Por fim, na opinião da maioria dos representantes de bancos e *fintechs* entrevistados, o fator de sucesso para uma aliança estratégica envolve a **transparência**. Uma relação de ganha-ganha, a complementariedade entre as partes, cogestão e acordos bem estabelecidos também foram citados. De forma oposta, fatores que podem levar a aliança ao fracasso, na opinião dos entrevistados, são a falta de comprometimento, o não cumprimento de acordos, a intersecção de produtos ou serviços (competição entre as partes) e a falta de aderência da solução ofertada de uma parte aos interesses da outra.

4.3.2 Características das alianças

As alianças estratégicas podem assumir diferentes níveis de autonomia (ou interdependência) em razão dos diferentes tipos de governança estabelecidas entre as partes, que vão desde relações comerciais pontuais até uma fusão e aquisição (CONTRACTOR; LORANGE, 2002, WILLIAMSON, 1991). Nos quatro casos analisados, as alianças estratégicas ocorrem através de um contrato comercial para o desenvolvimento de produtos e serviços. Contudo, estes contratos possuem diferentes níveis de complexidade, refletindo diferentes momentos da parceria ou características específicas do banco e da *fintech* que compõem a aliança. O Quadro 8 apresenta um resumo das principais características envolvendo as alianças analisadas.

Quadro 8 – Resumo das características das alianças.

Características	Principais aspectos
Tipo de aliança	Parcerias estabelecidas através de contratos comerciais , com autonomia entre as partes. Relações de média e longa duração
Fatores determinantes para o tipo de aliança	Questões relacionadas à legislação, características das partes ou da solução ofertada
Papel do Banco	Consumidor de serviços (casos B e C), provedor de serviços (caso D) ou ambos (caso A)
Processo de tomada de decisão/Comunicação	Desde interações pontuais, com grande autonomia decisória entre as partes, até alianças com uma relação mais intensa, com decisões colegiadas sobre o produto/serviço foco da aliança
Resultados e metas	Metas relacionadas à continuidade/estabilidade do serviço prestado e ao aspecto comercial da solução foco da aliança (formalizadas em contrato ou não)
Treinamento/transferência de conhecimento	Pouco ou nenhum treinamento. Transferência de conhecimento ocorre através da interação frequente em reuniões
Remuneração	Remuneração atrelada ao uso do serviço (tarifas), adesão ou comissão percentual sobre o valor financiado
Necessidade de adequação interna	Adequações de ordem sistêmica; legais para o estabelecimento do contrato; além de alocação de pessoal responsável pela gestão operacional da aliança

Fonte: elaborado pelo autor.

A colaboração de bancos e *fintechs* através de **contratos comerciais**, mantendo a autonomia das partes, é compatível aos achados de Hornuf et al. (2020). Para os autores, as alianças entre bancos e *fintechs* tendem a ocorrer predominantemente através da colaboração relacionada a um produto, apesar de ser uma forma menos institucionalizada de aliança (oferecendo pouco ou nenhum controle no processo de desenvolvimento da *fintech*).

Os **fatores determinantes para o tipo de estrutura**, na visão dos entrevistados, foram as características da *fintech*, que já possuía uma solução bem aceita no mercado, somadas às características do banco e a legislação do Bacen. Há ainda o caso B, que está em processo de

avaliação do tipo de estrutura da aliança – se haverá uma aquisição ou participação acionária por parte do banco. Neste caso específico, o fator determinante que definirá o tipo de estrutura será o resultado do serviço ofertado através da aliança. Em consonância, para Ashta e Biot-Paquerot (2018), grandes bancos (a exemplo do Banco 2) podem avaliar a compra de *fintechs* quando a solução destas se mostrar interessante, com a ressalva que a *fintech* possa manter sua independência.

Os **bancos desempenham diferentes papéis nas alianças** analisadas. Na aliança A, em razão da venda cruzada, isto é, de tanto o banco oferecer linhas de crédito através da plataforma da *fintech* quanto esta oferecer seus serviços aos clientes do banco, o banco desempenha um papel de provedor de serviços e também de consumidor. Nos casos B e C, os bancos consomem serviços das *fintechs*: no caso B o banco consome o catálogo virtual ofertado pela *fintech* para oferta aos seus clientes varejistas, enquanto no caso C o banco consome a rede de caixas eletrônicos da *fintech* como uma extensão da sua própria rede de terminais, disponibilizando-os aos seus próprios clientes. Já no caso D, o banco viabiliza o negócio da *fintech*, oferecendo linhas de financiamento imobiliário através da plataforma da *startup*.

O processo de **tomada de decisões e comunicação** entre as partes apresentou diferentes níveis de intensidade entre os casos. Os casos A e D apontaram que a aliança não possui uma comunicação diferenciada se comparada a outros fornecedores de ambas as organizações. O caso B possui uma comunicação mais intensa com o Banco 2, com reuniões semanais para decisões envolvendo a gestão da aliança e adequações sistêmicas. Já para o Banco 3, a comunicação e entre as partes é frequente: “quase como se fosse da mesma gerência, da mesma unidade. As empresas nesse sentido meio que se permearam, não há uma barreira, as áreas se falam diretamente”.

Em relação a **metas ou resultados esperados** com a aliança, foram citados a continuidade e estabilidade do serviço, além de metas relacionadas ao aspecto comercial. Em algumas alianças, estas metas estavam previstas em contrato (caso C, por exemplo), em outras, a meta não era formalizada, contudo, havia uma expectativa informal relacionada ao aumento de negócios em razão da parceria.

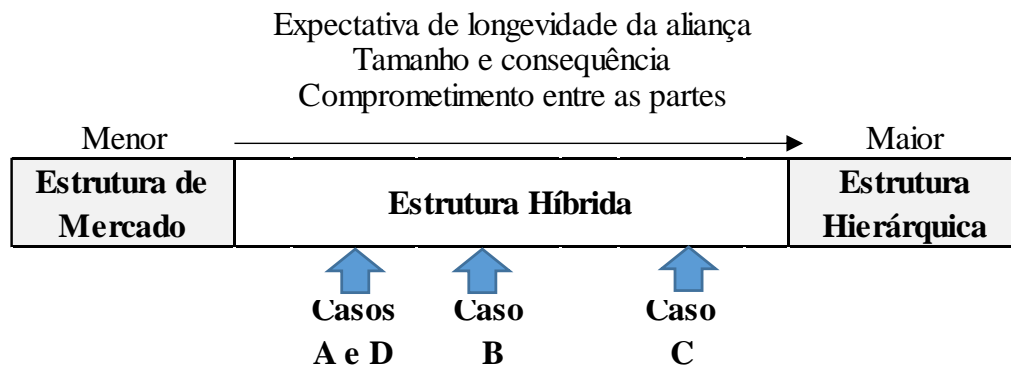
Apenas uma aliança indicou ter ocorrido **treinamento** da *fintech* ao banco no início da aliança (caso C), demais casos indicaram que não houve necessidade de treinamento em razão das características do serviço ofertado, com autoatendimento pelo próprio cliente. A transferência de conhecimento entre as partes ocorre principalmente através da interação em reuniões de alinhamento entre o banco e a *fintech*.

A **remuneração** das partes varia de acordo com a solução ofertada. Por exemplo, no caso B, a remuneração ocorre através da adesão do cliente do banco ao catálogo da *fintech*, ao passo que no caso D a *fintech* recebe uma comissão percentual sobre o valor financiado pelo banco.

As **adequações internas** foram de ordem sistêmica, em razão de integrações entre os sistemas do banco e a *fintech*, e adequações legais, especificamente a necessidade de alterações contratuais da *fintech* (caso C) para poder estabelecer o contrato mercantil com o banco. Além da alocação de pessoal para fazer a gestão e tratamento de inconformidades do fluxo de operações dos terminais de saque.

Posto isto, apesar de todas as alianças possuírem o mesmo tipo de estrutura, isto é, mantendo cada qual sua independência uma da outra através do estabelecimento de contratos mercantis, as quatro alianças apresentam diferentes níveis de intensidade e dependência mútua, conforme exemplifica a Figura 16, baseada nos estudos de Contractor e Lorange (2002) e Williamson (1991).

Figura 14 - Intensidade das alianças analisadas.



Fonte: elaborado pelo autor.

Tanto o caso A quanto o caso D se mostram como relações de baixa complexidade e intensidade entre as partes. No caso A, a aliança não possui um tratamento diferenciado se comparado a relação com outros fornecedores, tanto da *fintech* quanto do banco. Da mesma forma, o caso D não possui uma relação intensa com o banco tratando-se da aliança estratégica, podendo ser de facilmente revertida.

Já a aliança estratégica do caso B possui uma relação mais intensa entre as partes, com reuniões de alinhamento sobre aspectos de gestão e também tecnológicos, em razão da solução que a *fintech* oferece aos clientes do banco e também da nova plataforma que a *startup* está desenvolvendo. No outro extremo, o caso C apresenta uma relação mais próxima de uma

hierarquia, em vista da complexidade e intensidade da relação estabelecida entre o banco e a *fintech* que, na visão do representante do Banco 3, interagem como se não houvesse barreiras entre as organizações, apresentando também cláusulas previstas em contrato de carácter protetivo, incluindo aviso prévio de vinte e quatro meses caso a aliança seja interrompida de forma unilateral, o que indica a expectativa pela continuidade da aliança e comprometimento das partes.

Bancos e *fintechs* também foram questionados sobre os desafios enfrentados no estabelecimento e gestão da aliança. De acordo com os entrevistados, os principais desafios enfrentados não foram sistêmicos, mas sim relacionados a questões contratuais, ao processo de tomada de decisão do banco, que é “pouco ágil”, além de questões relacionadas ao suporte e retaguarda prestados pelos bancos às *fintechs*, que em alguns casos se mostra insuficiente. Estes desafios podem estar relacionados à assimetria entre as partes na aliança, isto é, bancos em sua maioria possuem estruturas muito mais complexas com diferentes níveis decisórios e exigências de *compliance* que as *fintechs*, o que pode causar certos atritos na relação com as *startups*.

Por fim, bancos e *fintechs* também foram questionados sobre o setor financeiro brasileiro, e como este pode estimular (ou não) o estabelecimento de alianças estratégicas. Conforme os entrevistados, as transformações recentes e incentivos regulatórios criados pelo Bacen irão certamente intensificar alianças no setor, com um sistema financeiro mais “aberto”, em razão do *open banking*, onde outras instituições, e não apenas os bancos, poderão consumir dados de clientes de grandes instituições, ofertando assim produtos e serviços mais aderentes às suas necessidades.

4.3.3 Inovação

Considerando que alianças estratégicas influenciam positivamente a inovação das organizações (DE MAN; DUYSTERS, 2005), este estudo também buscou caracterizar o resultado da aliança entre os bancos e *fintechs* estudados em termos de inovação. Conforme o manual de Olso (2018), estas inovações podem ser classificadas como produto (ou serviço), processo, organizacional ou de *marketing*. O quadro 9 a seguir apresenta um resumo dos achados no estudo dos casos.

Quadro 9 – Inovação através das alianças

Caso	Tipo de Inovação	Intensidade
Caso A	Inovação de Produto/Serviço	Incremental
Caso B	Inovação de Produto/Serviço	Incremental
Caso C	Inovação de Produto/Serviço Inovação de Processo	Radical
Caso D	Inovação de Produto/Serviço Inovação de Processo Inovação Organizacional	Radical

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme os entrevistados do **caso A**, a aliança estratégica viabilizou a oferta de novos produtos financeiros através da plataforma de *open finance*. A plataforma já agregava inúmeros serviços, contudo, ainda não ofertava linhas de crédito aos correspondentes da *fintech*, chamados de agentes. Além disso, a *fintech* também passou oferecer seus serviços aos clientes do banco. Conforme o representante da *fintech*, a parceria com o banco gerou uma inovação incremental na plataforma.

O **caso B** combinou a solução da *fintech* – um catálogo virtual para pequenos varejistas – com as soluções de pagamentos do banco, oferecendo uma solução completa para pequenos lojistas que não possuíam um *e-commerce* desenvolvido, algo extremamente necessário para sobrevivência de negócios, já que em razão das restrições impostas pela pandemia muitos estabelecimentos considerados não essenciais tiveram que permanecer sem atendimento presencial. Conforme os entrevistados, a aliança proporcionou uma inovação incremental no serviço ofertado.

No **caso C**, o banco utiliza os terminais “inteligentes” da *fintech* como uma extensão da sua própria rede. Estes terminais foram uma inovação no mercado, com reciclagem dos valores depositados para saques seguintes, contando ainda com o crédito *online* em conta. Para o representante do banco, a aliança propiciou uma inovação radical no “módulo depositário”, com reconhecimento de cédulas *online*, além de uma inovação de processo ao banco, com redução de procedimentos operacionais na rede de agências, além de uma economia com o transporte de valores.

Para o **caso D**, a plataforma de crédito imobiliário foi algo revolucionário ao mercado, pois “não tem nenhum lugar que tu possas acompanhar teu processo de financiamento, podendo

enviar e receber notificações em um aplicativo [...]. Analisando nesse sentido seria radical, pois não foi um incremento de algo que existia no mercado”. De acordo com o representante da *Fintech* 4, a inovação da plataforma impactou a forma como o serviço era prestado, centralizando todo o fluxo de solicitação de crédito e interações através de um único aplicativo, além do processo do fluxo de concessão de crédito imobiliário e gestão.

Em todos os casos analisados, a inovação na aliança foi desenvolvida pela *fintechs*, contudo, é importante frisar que os bancos analisados não são apenas meros consumidores ou fornecedores de serviços das *fintechs*, mas possuem um papel ativo na distribuição da inovação (a exemplo dos casos B e C), no incremento da inovação (caso A), ou ainda, na viabilidade do negócio (caso D), visto que sem os bancos não existiria a plataforma de crédito imobiliário da *fintech*. Assim, pode-se considerar que a aliança estabelecida foi fundamental para o desenvolvimento de inovações, contando de um lado com o desenvolvimento tecnológico das *fintechs*, e de outro, com a contribuição na parte comercial, financeira e de gestão do banco.

Estes achados confirmam o caráter inovador destas *startups* e o desejo dos bancos em acessar as inovações introduzidas por elas. É possível fazer outro paralelo em relação a dificuldade de grandes incumbentes em desenvolver inovações internamente – considerando os sistemas legados dos quais dependem e as estruturas “engessadas” dos bancos que dificultam a condução de projetos (BRANDL; HORNUF, 2020; GOMBER et al., 2018; LEE; SHIN, 2018). Estas características estão alinhadas às publicações especializadas sobre o assunto, a exemplo da PwC (2019), que considera que “em geral, bancos e seguradoras veem a colaboração com as *fintechs* como uma forma de ter acesso à inovação. Já as *fintechs* encaram essa oportunidade como um trampolim para ganhar escala e viabilizar seus negócios”.

4.4 COMPILADO DAS ALIANÇAS ENTRE BANCOS E *FINTECHS*

Com o objetivo de sintetizar os resultados da presente pesquisa, abaixo é apresentado o Quadro 10 com o resumo das quatro alianças analisadas. A divisão do respectivo quadro está relacionada aos objetivos de pesquisa de: a) identificar os principais motivos e objetivos de bancos e *fintechs* ao estabelecerem uma aliança estratégica; b) caracterizar a aliança; e ainda, c) caracterizar a inovação resultante de tal relação. As respostas estão agrupadas com a indicação de sua frequência nos casos analisados.

Quadro 10 – Resumo das alianças estudadas.

Dimensão	Banco	Fintech
Motivação para estabelecer a aliança	Diferencial competitivo (2x) Agilidade no desenvolvimento (2x) Terceirização Eficiência operacional Canais alternativos Clientes	Clientes (3x) Canais de distribuição Confiança e credibilidade Novos serviços Recursos
Motivações e objetivos (classificadas por importância)	1º Acesso a recursos e tecnologia 2º Vantagem competitiva	1º Compartilhamento de custos e riscos/Confiabilidade e credibilidade 2º Recursos e Sinergias
Características das alianças		
Tipo de aliança	Contrato comercial (4x)	
Papel do banco	Consumidor de serviços (2x) Provedor de serviços Provedor e consumidor de serviços	
Fator determinante para o tipo de estrutura	Questões relacionadas à legislação, características das partes ou do produto/serviço foco da aliança	
Inovação		
Tipo de inovação	Inovação de Produto/Serviço (3x) Inovação de Processo (2x) Inovação de Gestão	
Intensidade	Inovação Radical (2x) Inovação Incremental (2x)	
Desenvolvimento da inovação	Fintech (4x)	

Fonte: elaborado pelo autor.

Na perspectiva dos bancos, a principal motivação foi o **diferencial competitivo**, além da aceleração do *time-to-market* e agilidade – ambos associados à **agilidade no desenvolvimento**. Estas motivações, apesar de algumas diferenças na escolha dos termos pelos entrevistados, corroboram com motivações já apontadas pela literatura de duas formas (BRANDL; HORNUF, 2020; GOMBER et al., 2018; HOLOTIUK et al., 2018). Primeiro, confirmam o desejo dos bancos em inovar de forma mais rápida através da relação com *fintechs* e também ganharem vantagem competitiva. Segundo, evidencia a dificuldade de desenvolvimento interno dos bancos, que possuem estruturas pouco ágeis e dependem de sistemas legado de *software*, o que inviabiliza muitas vezes o desenvolvimento de inovações,

especialmente inovações radicais. Sob o ponto de vista das *fintechs*, a motivação citada com maior frequência foi **clientes**. Esta motivação encontra correspondência em outros estudos (HOLOTIUK et al., 2018; HORNUF et al., 2020) e está relacionado ao desejo das *fintechs* de acessar a base de clientes dos bancos, algo que pode ser determinante para o seu crescimento.

Em um segundo momento, bancos e *fintechs* também foram convidados a classificar os objetivos e motivações encontrados na literatura sobre formação de alianças, conforme sua importância no estabelecimento da aliança. De acordo com os resultados, concluiu-se que para os bancos o acesso a recursos e tecnologia, seguido de vantagem competitiva, são motivações e objetivos sobressalientes. Já para *fintechs*, a confiabilidade e credibilidade e o compartilhamento de custos e riscos, seguido de recursos e sinergias, se destacam.

Em relação ao objetivo de caracterizar as alianças estratégicas estabelecidas, verificou-se que todas as alianças entre bancos e *fintechs* estudadas ocorreram através de um **contrato comercial**, o que significa que cada parte mantém sua autonomia em relação ao outro. No entanto, apesar de todas as alianças possuírem a mesma forma de governança, foram identificadas diferenças no nível de intensidade e interdependência entre as partes, diferenças estas justificadas pelas características do banco ou da *fintechs*, questões legais relacionadas à contratos, ou ainda, do produto ou serviço foco da aliança.

Tratando-se do objetivo de identificar qual o resultado inovador da aliança estratégica, foi evidenciado que as alianças geraram inovações, especialmente em produtos e serviços. Estas inovações foram desenvolvidas pelas *fintechs*, contudo, somente foram viabilizadas através da aliança com o banco, que contribuiu de forma a disseminá-las. Estas inovações melhoraram de forma incremental ou radical o modo como determinado produto ou serviço financeiro era prestado, agregaram novas funcionalidades ao serviço oferecido pelos bancos, ou ainda, melhoraram a eficiência operacional destes através de soluções tecnológicas inovadoras.

Os bancos, por sua vez, além de se beneficiarem das inovações introduzidas pelas *fintechs* desempenham o papel de distribuí-las aos seus próprios clientes, bem como incrementar a inovação da *fintech* ou, ainda, viabilizar o negócio da *startup* através de um produto bancário tradicional (como um financiamento, por exemplo) oferecido na plataforma da *fintech*. Sob este prisma, bancos e *fintechs* apresentam uma relação simbiótica, onde um complementa o outro. Estas evidências estão alinhadas com a literatura existente, visto que bancos buscam a aliança com *fintechs* a fim de inovarem de forma mais rápida (ASHTA; BIOT-PAQUEROT, 2018; HORNUF et al., 2020; NICOLETTI, 2017). Posto isto, nas seções seguintes são apresentadas as considerações finais do trabalho, com a retomada dos principais achados deste estudo e suas limitações, além das perspectivas para estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Alianças estratégicas podem assumir diferentes formas contratuais e níveis de interdependência entre as partes (LORANGE; ROOS, 1996). Adicionalmente, as alianças podem impulsionar a inovação das organizações (DE MAN; DUYSTERS, 2005). Posto isto, este estudo teve como finalidade caracterizar e analisar as alianças estratégicas entre bancos e *fintechs* no contexto brasileiro, incluindo a identificação das principais motivações e razões que levam bancos e *fintechs* a estabelecerem uma aliança, a caracterização desta aliança e qual o resultado desta em termos de inovação. Como método de pesquisa foram utilizados tanto a pesquisa documental e bibliográfica como o estudo de caso múltiplo.

Na primeira etapa do estudo, a partir da pesquisa documental, verificou-se que o Brasil se mostra como um ambiente favorável ao crescimento das *fintech* – especialmente pelo perfil da população, com grande parte sem atendimento de serviços bancários tradicionais (também conhecidos como desbancarizados). Além disso, o Banco Central do Brasil tem promovido, através da agenda BC+, iniciativas para modernizar o sistema financeiro e também trazer as *fintechs* para dentro do guarda-chuva regulatório, com vistas a aumentar a competitividade do setor e a inclusão financeira da população. A pesquisa documental e bibliográfica também evidenciou que as *fintechs*, em sua maioria, já vislumbram instituições financeiras tradicionais (como bancos) como parceiros atuais ou futuros, o que confirma a importância das alianças estratégicas entre estes dois agentes.

Em um segundo momento, realizou-se um estudo de caso múltiplo envolvendo quatro casos de alianças estratégicas entre bancos e *fintechs*. Nesta etapa, verificou-se que as alianças foram estabelecidas através de contratos comerciais, com a autonomia gerencial entre as partes. Em relação às motivações e objetivos no estabelecimento da aliança, bancos, em sua maioria, apontaram a motivação de diferencial competitivo, além da agilidade no desenvolvimento. Já as *fintechs* citaram como principalmente a motivação “clientes” na parceria com os bancos, ou seja, desejavam acessar a carteira de clientes dos incumbentes. Por fim, todas as alianças geraram inovações incrementais ou radicais em produtos e serviços, introduzidas pelas *fintechs*.

Dito isto, este trabalho possui contribuições teóricas e práticas: contribuindo à literatura sobre a formação de alianças estratégicas (CONTRACTOR REUER, 2014; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; HE et al., 2020), especificamente sobre a formação de alianças entre bancos e *fintechs*, considerando as motivações de cada parte (HOLOTIUK et al., 2018), as características desta aliança (ASHTA; BIOT-PAQUEROT, 2018; DRASCH; SCHWEIZER; URBACH, 2018; HORNUF et al., 2020) e como estas alianças podem fomentar

inovações financeiras (HORNUF et al., 2020). Há poucos estudos sobre o tema, inclusive, o próprio surgimento das *fintech* é um fenômeno recente, o que indica a existência de lacunas a serem preenchidas sobre o assunto. De forma complementar, como contribuição prática este estudo poderá orientar gestores de bancos e *fintechs* sobre possíveis formas de colaboração mútua, tipos de estruturas de governança que podem ser adotadas nesta relação, além de gerar *insights* sobre suas próprias motivações ao buscar uma aliança. No contexto brasileiro, os resultados aqui apresentados se mostram relevantes, especialmente após a introdução do *open banking*, que certamente estimulará a colaboração de bancos com novos entrantes no Brasil.

6 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Este estudo apresentou algumas limitações. A primeira delas refere-se ao método escolhido – estudos de casos não possuem uma amostra em que se possa generalizar resultados em relação a uma população ou universo. Todavia, o objetivo deste método é a expansão e generalização teórica, estando alinhado aos objetivos desta pesquisa. Uma segunda limitação está relacionada aos casos analisados. Todas as alianças foram estabelecidas através de contratos comerciais, o pesquisador não teve acesso a casos envolvendo outras formas contratuais (como uma participação acionária, por exemplo).

Com base no presente estudo, foram geradas algumas sugestões de caminhos futuros para expansão do tema. A primeira delas é a aplicação do instrumento de pesquisa em amostras maiores, considerando uma variedade maior de casos e tipos de alianças entre bancos e *fintechs*, incluindo casos de aquisições, participação acionária e *joint venture*. Uma segunda sugestão é realizar um estudo sobre as alianças entre bancos e *fintechs* em outras realidades, além da brasileira, a fim de gerar resultados comparativos entre países.

Sugere-se ainda o estudo do tema sobre outras lentes teóricas. Por exemplo, bancos e *fintechs* podem cooperar em certas atividades, mas competindo em outras. O estudo deste fenômeno pode contribuir para o avanço da literatura sobre coopetição, conceito relacionado a cooperação entre competidores. Bancos também apresentam dificuldades no processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços em razão de sistemas legado dos quais estão sujeitos, algo que pode ser melhor explicado através da teoria sobre a dependência de trajetória das organizações.

REFERÊNCIAS

ACCENTURE. **Fintech and the evolving landscape: landing points for the industry.**

Disponível em: https://www.accenture.com/t20161011t031409__w__/us-en/_acnmedia/pdf-15/accenture-fintech-evolving-landscape.pdf. Acesso em: 24 jan. 2021.

ASHTA, A.; BIOT-PAQUEROT, G. FinTech evolution: Strategic value management issues in a fast changing industry. **Strategic Change-Briefings in Entrepreneurial Finance**, v. 27, n. 4, p. 301–311, 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN), [s.d.] **O que é banco (instituição financeira).**

Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/bancoscaixaseconomicas>. Acesso em: 23 jan. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN), 2019. **Relatório de Economia Bancária.**

Disponível em:

https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/REB_2019.pdf.

Acesso em: 9 fev. 2021.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BATIZ-LAZO, B. Strategic alliances and competitive edge: Insights from Spanish and UK banking histories. **Business History**, v. 46, n. 1, p. 23-56, 2004.

BAUM, J. A. C.; CALABRESE, T.; SILVERMAN, B. S. Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 267–294, 2000.

BLACH, J. Financial innovations and their role in the modern financial system-identification and systematization of the problem,. **E-Finanse: Financial Internet Quarterly,-Finanse: Financial Internet Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 13–26, 2011.

BRANDL, B., & HORNUF, L. Where did *Fintechs* come from, and where do they go? The transformation of the financial industry in Germany after digitalization. **Frontiers in Artificial Intelligence**, v. 3, p. 1–8, 2020.

CERNEV, A.; DINIZ, E. Fintech: a sexta onda de inovações no sistema financeiro. In: **Inovação Em Serviços na Economia Do Compartilhamento.** São Paulo: Editora Saraiva, 2019.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937.

CONSOLI, D. **The evolution of retail banking services in United Kingdom: a retrospective analysis.** Manchester: Centre for Research on Innovation & Competition, University of Manchester, 2003. ISBN: 1 84052 011 6.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. The growth of alliances in the knowledge-based economy. **International Business Review**, v. 11, n. 4, p. 485–502, 2002.

CONTRACTOR, F. J.; REUER, J. J. Structuring and Governing Alliances: New Directions

for Research. **Global Strategy Journal**, v. 4, n. 4, p. 241–256, 2014.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491–512, 1998.

DE MAN, A.-P.; DUYSTERS, G. Collaboration and innovation: A review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation. **Technovation**, v. 25, p. 1377–1387, 2005.

DISTRITO. **Distrito Fintech Report 2020**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <http://conteudo.distrito.me/dataminer-fintech>. Acesso em: 23 jan. 2021.

DISTRITO. **Distrito Fintech Report 2021**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <http://conteudo.distrito.me/dataminer-fintech>. Acesso em: 29 ago. 2021.

DRASCH, B. J.; SCHWEIZER, A.; URBACH, N. Integrating the 'Troublemakers': A taxonomy for cooperation between banks and fintechs. **Journal of Economics and Business**, v. 100, p. 26–42, 2018.

Eisenhardt, K.M. Building theories form case study research. **Academy of Management Review**. New York, New York, v. 14 n. 4, 1989.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN), 2019. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2019**. Disponível em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa-FEBRABAN-Tecnologia-Bancaria-2019.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2020.

FINANCIAL STABILITY BOARD, 2017. **Financial Stability Implications from FinTech: Supervisory and Regulatory Issues that Merit Authorities' Attention**. Disponível em: <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/R270617.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2021.

FRAME, W.; WHITE, L. Technological Change, Financial Innovation, and Diffusion in Banking. **SSRN Electronic Journal**, 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1434486>. Acesso em: 13 jan. 2021.

FRISCHTAK, C. R. Automação bancária e mudança na produtividade : a experiência brasileira. **Pesquisa e Planejamento Econômico (PPE)**, v. 22, n. 2, p. 197–240, 1992.

GEBREKIDAN, D. A.; AWUAH, G. B. Interorganizational cooperation: a new view of strategic alliances - The case of Swedish firms in the international market. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 8, p. 679–693, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: ATLAS, 2008.

GOMBER, P.; KAUFFMAN, R.J.; PARKER, C.; WEBER, B.W. On the fintech revolution: interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. **Journal Of Management Information Systems**, v. 35, n. 1, p. 220–265, 2018.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293–317, 1998.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203–215, 2000.

GUNDOLF, K, JAOUEN, A, GAST, J. Motives for strategic alliances in cultural and creative industries. **Creat Innov Manag**. 27: 148–160; 2018. <https://doi.org/10.1111/caim.12255>

HAGEDOORN, J.; SCHAKENRAAD, J. The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 291–309, 1994.

HE, Q.; MEADOWS, M.; ANGWIN, D.; GOMES, E.; CHILD, J. Strategic Alliance Research in the Era of Digital Transformation: Perspectives on Future Research. **British Journal of Management**, v. 31, n. 3, p. 589–617, 2020.

HOLOTIUK, F.; KLUS, M.F.; LOHWASSER, T.S.; MOORMANN, J. **Motives to Form Alliances for Digital Innovation: The Case of Banks and Fintechs**. In: BLED CONFERENCE: DIGITAL TRANSFORMATION: MEETING THE CHALLENGES, 31., Slovenia, 2018. **BLED 2018 Proceedings**, Slovenia: University of Maribor Press, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.18690/978-961-286-170-4>. Acesso em: 5 jan. 2021.

HORNUF, L.; KLUS, M.; LOHWASSER, T.; SCHWIENBACHER, A. How do banks interact with fintech startups? **CESifo Working Paper Series**, 2020. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3252318>. Acesso em: 5 jan 2021.

JAGTIANI, J.; JOHN, K. Fintech: The Impact on Consumers and Regulatory Responses. **Journal of Economics and Business**, v. 100, p. 1–6, 2018.

KATIKAR, R. Finding the relation between make or buy decisions and capacity for profitability and technology in batch type of manufacturing industries, **International Journal of Engineering Inventions**, v. 4, n. 7, p. 45–55, 2013.

KOBARG, S.; STUMPF-WOLLERSHEIM, J.; WELPE, I. M. More is not always better: Effects of collaboration breadth and depth on radical and incremental innovation performance at the project level. **Research Policy**, v. 48, n. 1, p. 1-10, 2019.

KOGUT, B. Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 319–332, 1988.

KOWALKOWSKI, C.; KINDSTRÖM, D.; WITELL, L. Internalisation or externalisation?: Examining organisational arrangements for industrial services. **Managing Service Quality**, v. 21, n. 4, p. 373–391, 2011.

LEE, I.; SHIN, Y. J. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. **Business Horizons**, v. 61, n. 1, p. 35–46, 2018.

LERNER, J.; TUFANO, P. **The Consequences of Financial Innovation: A Counterfactual Research Agenda**. Annual Review of Financial Economics, v. 3, n.1, p. 41–85, 2011.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MILIAN, E. Z.; DE M. SPINOLA, M.; DE CARVALHO, M. M. Fintechs: A literature review and research agenda. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 34, p. 100833, 2019.

MOSCHURIS, S. Triggering Mechanisms in Make-or-Buy Decisions: An Empirical Analysis. **Journal of Supply Chain Management**, v. 43, p. 40–49, 2007.

MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 77–91, 1996.

MOWERY, D. C. **Collaborative ventures between U.S. and foreign manufacturing firms**. Research Policy, v. 18, p. 19-32, 1989.

NICOLETTI, B. **The Future of FinTech**. Cham: Springer International Publishing, 2017.

O'CONNOR, G. C.; AYERS, A. D. Building a Radical Innovation Competency, **Research-Technology Management**, 48:1, 23-31, 2005.

OSLO, M. **Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, 4th edition, the measurement of scientific, technological and innovation activities**. Paris: OECD, 2018.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative science quarterly**, v. 41, p. 116–145, 1996.

PWC. **Pesquisa Fintech Deep Dive**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/financeiro/2020/fintech_deep_dive_pwc_fintechs_2019.pdf>. Acesso em: 3 jan 2021.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e Ciclo Econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultura Ltda, 1997.

STUART, T. E. Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 8, p. 791–811, 2000.

STULZ, R. M. FinTech, BigTech, and the Future of Banks. Journal of applied Corporate finance. **Journal of applied Corporate finance**, v. 31, n. 4, p. 86–97, 2019.

TEWARI, M.; RAMANLAL, P. K.; KUMAR, R.; DE, S. David McMillan (Reviewing editor). Alliances motive and the stock market response: A comparative analysis across industries, **Cogent Business & Management**, 6:1, 2019.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **The Journal of Law & Economics**, v. 22, n. 2, p. 233–261, 1979.

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach.

American Journal of Sociology, v. 87, n. 3, p. 548–577, 1981.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269–296, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA *FINTECHS*

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Objetivo: identificar o entrevistado e a instituição respondente.

Nome do entrevistado _____

Cargo: _____

Nome da *fintech*: _____

Ramo: _____

Banco foco da aliança: _____

Data da entrevista: ___ / ___ / _____. Plataforma digital utiliza na entrevista: _____.

Contato inicial:

- *Agradecer a disponibilidade em receber o(a) pesquisador(a).*
- *Apresentar, de forma breve, os objetivos da pesquisa.*
- *Explicar as informações contidas no termo de consentimento de entrevista.*
- *Solicitar a assinatura do termo de consentimento de entrevista.*
- *Solicitar o aceite da gravação da entrevista virtual.*
- *Enviar por e-mail uma via assinada pelo pesquisador para o(a) entrevistado(a) do termo.*

PARTE II – MOTIVADORES PARA COOPERAÇÃO COM BANCOS

Objetivo: identificar as principais motivações que levaram a fintech a estabelecer a aliança com o banco.

1. Qual(s) a(s) principal(ais) motivação(ões) para buscar a aliança com o banco?
2. Em relação aos objetivos da aliança, como são considerados os itens a seguir:

	Importância					N/A
	Pouca	Média	Alta			
Objetivos:	1	2	3	4	5	N/A
Entrada em novos mercados;						
Compartilhamento de custos e riscos;						
Acesso a conhecimento ou aprendizado;						
Bloqueio de um competidor;						

Acesso a recursos e tecnologia;						
Recursos e sinergias;						
Aquisição de clientes;						
Confiabilidade e credibilidade;						
Outros? Qual:						

3. Houve fatores internos e/ou externos que motivaram a formação da aliança estratégica?
Por exemplo, dificuldade de desenvolver internamente, novas soluções, entre outros.
4. Na sua opinião, quais motivos você considera determinantes para o sucesso de uma aliança?
5. Na sua opinião, quais motivos você destaca para o fracasso da aliança?

PARTE III – QUESTÕES SOBRE A ALIANÇA BANCO-FINTECH

Objetivo: caracterizar o tipo de parceria estabelecida entre banco e fintech.

6. Qual o tipo de aliança estabelecida:
 - Incubação/Aceleração
 - Parceria (acordos de cooperação)
 - *Joint Venture*
 - Participação acionária
 - Aquisição
 - Outro. Qual? _____.
7. Qual(s) fator(es) foi(ram) determinante(s) para o tipo de aliança (incubação, parcerias etc.)?
8. Quais as características da aliança, considerando:
 - Estrutura (integrada ao Banco, etc.)
 - Processo de tomada de decisão (colegiada entre banco e *fintech*, comitês etc.)
 - Comunicação
 - Condições contratuais (prazo, termos etc.):
 - Resultados esperados/Metas:
 - Treinamento e capacitação/Transferência de conhecimento:
 - Houve necessidade de adequação interna para a aliança?
 - Remuneração

9. Qual o papel do banco:
- Provedor de serviços
 - Consumidor de serviços
 - Investidor
 - Outro? Qual:
10. Qual(is) o(s) desafio(s) enfrentados no estabelecimento e gestão da aliança?

PARTE IV – INOVAÇÃO

Objetivo: Caracterizar a inovação resultante da cooperação entre bancos e fintechs.

11. Com a aliança, foram desenvolvidas inovações ao mercado? Se sim, quais:
12. Qual o tipo de inovação resultante:
- Produto
 - Serviço
 - Processo
 - Marketing
 - Gestão/Organizacional
 - Modelo de negócio
 - Outro. Qual? _____.
13. Intensidade:
- Incremental
 - Radical

PARTE V – CONTEXTO DO SETOR FINANCEIRO

Objetivo: colher as impressões do entrevistado sobre o processo de transformação do setor financeiro brasileiro em razão das novas tecnologias.

14. No contexto brasileiro, como você avalia o processo de transformação do setor financeiro em razão das novas tecnologias (*open banking, PIX etc.*)?

15. Como estas transformações se relacionam com as alianças estratégicas entre bancos e *fintechs*?

Procedimentos finais:

- *Perguntar ao entrevistado(a) se há alguma informação adicional que gostaria de acrescentar em relação aos assuntos abordados durante a entrevista.*
- *Perguntar se ficou com alguma dúvida.*
- *Agradecer a disponibilidade em fornecer as informações.*
- *Salientar que os resultados da pesquisa estarão à disposição dele(a) e, se tiver interesse, deverá entrar em contato com o(a) pesquisador(a).*

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA BANCOS

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Objetivo: identificar o entrevistado e a instituição respondente.

Nome do entrevistado: _____

Cargo: _____

Nome do banco: _____

Fintech foco da aliança: _____

Data da entrevista: ___ / ___ / ___. Plataforma digital utiliza na entrevista: _____

Contato inicial:

- *Agradecer a disponibilidade em receber o(a) pesquisador(a).*
- *Apresentar, de forma breve, os objetivos da pesquisa.*
- *Explicar as informações contidas no termo de consentimento de entrevista.*
- *Solicitar a assinatura do termo de consentimento de entrevista.*
- *Solicitar o aceite da gravação da entrevista virtual.*
- *Enviar por e-mail uma via assinada pelo pesquisador para o(a) entrevistado(a) do termo.*

PARTE II – MOTIVADORES PARA COOPERAÇÃO COM *FINTECHS*

Objetivo: identificar as principais motivações que levaram o banco a estabelecer a aliança com a fintech.

1. Qual(s) a(s) principal(ais) motivação(ões) para buscar a aliança com a *fintech*?
2. Em relação aos objetivos da aliança, como são considerados os itens a seguir:

	Importância					N/A
	Pouca	Média	Alta			
Objetivos:	1	2	3	4	5	
Entrada em novos mercados;						
Compartilhamento de custos e riscos;						
Acesso a conhecimento ou aprendizado;						
Bloqueio de um competidor;						
Acesso a recursos e tecnologia;						

Inovação;						
Vantagem competitiva;						
Terceirização;						
Evolução do modelo de negócio;						
Outros? Qual(is):						

3. Houve fatores internos e/ou externos que motivaram a formação da aliança estratégica?
Por exemplo, dificuldade de desenvolver internamente, novas soluções, entre outros.
4. Na sua opinião, quais motivos você considera determinantes para o sucesso de uma aliança?
5. Na sua opinião, quais motivos você destaca para o fracasso da aliança?

PARTE III – QUESTÕES SOBRE A ALIANÇA BANCO-FINTECH

Objetivo: caracterizar o tipo de parceria estabelecida entre banco e fintech.

6. Qual o tipo de aliança estabelecida:
 - Incubação/Aceleração
 - Parceria (acordos de cooperação)
 - *Joint Venture*
 - Participação acionária
 - Aquisição
 - Outro. Qual? _____.
7. Qual(s) fator(es) foi(ram) determinante(s) para o tipo de aliança (incubação, parcerias etc.)?
8. Quais as características da aliança, considerando:
 - Estrutura (integrada ao Banco, etc.)
 - Processo de tomada de decisão (colegiada entre banco e *fintech*, comitês etc.)
 - Comunicação
 - Condições contratuais (prazo, termos etc.):
 - Resultados esperados/Metas:
 - Treinamento e capacitação/Transferência de conhecimento:
 - Houve necessidade de adequação interna para a aliança?
 - Remuneração

9. Qual o papel do banco:
- Provedor de serviços
 - Consumidor de serviços
 - Investidor
10. Qual(is) o(s) desafio(s) enfrentados no estabelecimento e gestão da aliança?

PARTE IV – INOVAÇÃO

Objetivo: Caracterizar a inovação resultante da cooperação entre bancos e fintechs.

11. Com a aliança, foram desenvolvidas inovações ao mercado? Se sim, quais:
12. Qual o tipo de inovação resultante:
- Produto
 - Serviço
 - Processo
 - Marketing
 - Gestão/Organizacional
 - Modelo de negócio
 - Outro. Qual? _____.
13. Intensidade:
- Incremental
 - Radical

PARTE V – CONTEXTO DO SETOR FINANCEIRO

Objetivo: colher as impressões dos entrevistados sobre o processo de transformação do setor financeiro brasileiro em razão das novas tecnologias.

14. No contexto brasileiro, como você avalia o processo de transformação do setor financeiro em razão das novas tecnologias (*open banking, PIX etc.*)?

15. Como estas transformações se relacionam com as alianças estratégicas entre bancos e *fintechs*?

Procedimentos finais:

- *Perguntar ao entrevistado(a) se há alguma informação adicional que gostaria de acrescentar em relação aos assuntos abordados durante a entrevista.*
- *Perguntar se ficou com alguma dúvida.*
- *Agradecer a disponibilidade em fornecer as informações.*
- *Salientar que os resultados da pesquisa estarão à disposição dele(a) e, se tiver interesse, deverá entrar em contato com o(a) pesquisador(a).*

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO DE ENTREVISTA

Projeto de Pesquisa: Se você não pode vencê-lo, junte-se a ele: um estudo sobre as alianças estratégicas entre bancos e *fintechs* no Brasil

Pesquisador: Felipe Machado Robaski (feliperobaski@hotmail.com ou Fone: 51 984599228).

Orientador: Antônio Domingues Padula (antonio.padula@ufrgs.br).

Prezado (a) Senhor (a),

O(a) Sr(a). está sendo convidado para participar como informante de uma pesquisa científica de forma voluntária. O objetivo desta pesquisa é conhecer em profundidade as alianças estratégicas entre bancos e *fintechs* no Brasil, incluindo as motivações para sua formação e qual o resultado desta aliança em termos de inovações. A sua participação ocorrerá através de uma entrevista semiestruturada, de duração aproximada de 1 (uma) hora, sendo solicitada a sua autorização para gravação e transcrição da mesma. Quaisquer dúvidas que tenha serão esclarecidas pelo pesquisador e o Sr(a). tem o direito de desistir de participar da entrevista a qualquer momento, sem ônus algum. Todas as informações fornecidas pelo participante serão analisadas de forma impessoal pelo pesquisador. Além disso, as informações desta pesquisa serão utilizadas apenas para fins acadêmicos (ex. divulgação em eventos ou publicações científicas), não sendo empregadas para fins comerciais. Contudo, caso deseje que o seu nome e/ou o nome de sua instituição sejam ocultados da publicação, por gentileza, informe ao pesquisador.

Desde já, agradecemos sua disponibilidade em contribuir para este estudo e colocamo-nos à disposição para esclarecer qualquer dúvida presente ou futura. Ainda, caso tenha interesse no resultado da pesquisa, por gentileza enviar e-mail para o pesquisador acima citado.

Eu, _____, declaro que fui informado de todos os procedimentos da pesquisa e todas as minhas dúvidas foram esclarecidas. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada e transcrita. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão empregados para fins comerciais. Além disso, sei que posso desistir de participar da pesquisa quando quiser e que não receberei nenhum pagamento por esta participação. Portanto, assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, permanecendo uma via em minha posse.

Assinatura do Pesquisador

Local e data: _____

Assinatura do entrevistado: _____