



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**Ana Clara Firmino de Oliveira Rocha**

**AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DAS FINTECHS: ANÁLISE  
E PROPOSTA DE FRAMEWORK CONCEITUAL**

Natal/RN

2022

**Ana Clara Firmino de Oliveira Rocha**

**AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DAS FINTECHS: ANÁLISE  
E PROPOSTA DE FRAMEWORK CONCEITUAL**

Dissertação apresentada no processo avaliativo de Defesa de Dissertação como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, na área de Gestão Organizacional, na linha de pesquisa Organizações, Estratégia e Tecnologia da Informação.

Orientador: Afrânio Galdino Araújo, Dr.

Natal/RN

2022

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Sistema de Bibliotecas - SISBI

Catálogo de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Rocha, Ana Clara Firmino de Oliveira.

Ambidestria organizacional no ambiente das fintechs: análise e proposta de framework conceitual / Ana Clara Firmino de Oliveira Rocha. - 2022.

156f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Natal, RN, 2022.

Orientador: Prof. Dr. Afrânio Galdino Araújo.

1. Administração - Dissertação. 2. Ambidestria organizacional - Dissertação. 3. Gestão estratégica - Dissertação. 4. FinTech - Dissertação. 5. Framework - Dissertação. I. Araújo, Afrânio Galdino. II. Título.

Elaborado por Shirley de Carvalho Guedes - CRB-15/440

**Ana Clara Firmino de Oliveira Rocha**

**AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DAS FINTECHS: ANÁLISE  
E PROPOSTA DE FRAMEWORK CONCEITUAL**

Dissertação apresentada no processo avaliativo de Defesa de Dissertação como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, na área de gestão organizacional, na linha de pesquisa Organizações, Estratégia e Tecnologia da Informação.

Orientador: Afrânio Galdino Araújo, Dr.

Natal, 22 de setembro de 2022.

**Afrânio Galdino Araújo.**

Professor Doutor – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Presidente da Banca examinadora

**Dinara Leslye Macedo e Silva Calazans**

Professora doutora – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Membro Interno ao Programa

**Mauro Lemuel de Oliveira Alexandre**

Professor doutor – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Membro Externo ao Programa

**Felipe Luiz Neves Bezerra de Melo**

Professor doutor – Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN)  
Membro Externo à Instituição

Dedico este trabalho a todos os empreendedores brasileiros,  
especialmente àqueles que foram sucumbidos pelo impacto da  
Pandemia da Covid-19.

## AGRADECIMENTOS

Tenho absoluta certeza de que eu não conseguiria esta realização sem a ajuda de pessoas e de organizações em todo o processo e, especialmente, do meu bom Deus.

Gostaria de deixar palavras de gratidão aos melhores pais que eu poderia ter, com infinito comprometimento e estímulo dos meus estudos, do meu crescimento pessoal e profissional. Além de citar as minhas irmãs - Ana Flávia e Ana Rafaela – as duas Anas mais especiais que existem, elas que me ajudaram lendo, relendo, dando ideias e escutando diariamente as minhas aflições.

Agradeço a Lucas de Medeiros Dantas, um homem tão especial para mim, que me inspira, motiva e ajuda a persistir e não desistir. Obrigada pelos conselhos, pelo conhecimento compartilhado, pelo suporte e por toda paciência.

Agradeço ao grupo “Quarteto”, composto por mim, Solange, Dayane e Jéssica. Posso dizer que tive a imensa sorte em tê-las por perto, dividindo as angústias, as alegrias e, principalmente, o doce sabor do conhecimento durante toda a jornada. Demonstro também minha gratidão à Luciana, Caroline, Rebeka e Ana Eliza, companheiras da linha de pesquisa e de muitas trocas essenciais no desenvolvimento desta dissertação.

Eu não poderia esquecer de citar meu grande amigo José Roberto Rolim, que me ajudou com toda sua generosidade, leveza e sabedoria na reta final. Posto isto, minha vontade seria reconhecer e listar muitos nomes, os nomes de todas as pessoas que se importam e que desejam a minha felicidade de alguma forma.

Ademais, deixo meus agradecimentos ao conjunto de professores que tive a honra de aprender, especialmente ao meu orientador, o professor Afrânio Galdino, e aos demais membros da Banca pelas contribuições. Não poderia deixar de mencionar a professora Maria Valéria, pelos ensinamentos únicos no meu estágio-docência e pela oportunidade de me fazer vivenciar a pesquisa científica na base Métodos de Caso, bem como de todos os professores que fizeram parte da construção do meu aprendizado no PPGA.

Por fim, agradeço a todos os gestores incríveis que participaram e acreditaram nas contribuições desta pesquisa para o mercado e para a ciência.

Eu sempre serei grata a todos!

“Que ninguém se engane, só consigo a simplicidade através de muito trabalho”.

*Clarice Lispector*

Rocha, Ana Clara Firmino de Oliveira. *Ambidestria Organizacional no ambiente das FinTechs: análise e proposta de framework conceitual* [dissertação]. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2022.

## RESUMO

Esta dissertação objetiva compreender a prática da ambidestria organizacional em FinTechs, sendo um estudo conceitual e empírico por meio da elaboração e validação de um *framework* conceitual baseado na percepção dos empreendedores. Nesse sentido, as FinTechs, que são empresas de base tecnológica de serviços financeiros, têm crescido e ganhado destaque no mundo nos últimos cinco anos, provocando uma disrupção no sistema bancário e financeiro. Sendo assim, a investigação é construída inicialmente a partir de revisão de literatura sobre ambidestria e desempenho organizacional em empresas de base tecnológica, além de documentos e pesquisas que exploram as características inerentes ao ecossistema brasileiro de FinTechs. Em sequência, cria-se um *framework* inicial com posterior aplicação em múltiplos estudos de caso localizados na região Nordeste brasileira. Em suma, a proposta metodológica é compreendida por uma abordagem qualitativa, com finalidades exploratória e descritiva. Em relação à análise de dados, fez-se uma análise de conteúdo categorial dos discursos dos entrevistados, verificando-se como resultados a existência de comportamento ambidestro e de alguns elementos estratégicos associados nas FinTechs estudadas, assim como diferentes níveis das atividades de *exploration* e *exploitation*, que estão relacionados à maturidade e à estrutura do negócio. Por fim, tem-se a versão final do *framework* conceitual e uma versão adaptada para uso prático dos empreendedores de FinTechs. Posto isto, menciona-se que o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

**Palavras-chave:** ambidestria organizacional; FinTech; gestão estratégica.

Rocha, Ana Clara Firmino de Oliveira Rocha. Organizational ambidexterity in the fintechs environment: analysis and proposal of conceptual framework [dissertation]. Natal: Federal University of Rio Grande do Norte, 2022.

### **ABSTRACT**

This dissertation aims to understand the practice of organizational ambidexterity in fintechs, being a conceptual and empirical study through the elaboration and validation of a conceptual framework based on the perception of entrepreneurs. In that regard, fintechs, which are technology-based companies of financial services, have grown and gained prominence in the world in the last five years, causing a disruption in the banking and financial system. Thus, the research is initially constructed from a literature review on ambidexterity and organizational performance in technology-based companies, in addition to documents and research that explore the characteristics inherent to the Brazilian fintechs ecosystem. In sequence, an initial framework and its subsequent application is presented in multiple case studies located in the Brazilian Northeast region. In summary, the methodological proposal is understood by a qualitative approach, with exploratory and descriptive purposes. Regarding data analysis, a categorical content analysis of the interviewees' discourses was performed, verifying the existence of ambidextrous behavior and some associated strategic elements in the fintechs studied, as well as different levels of Exploration and Exploitation activities, which are related to the maturity and structure of the business. Finally, there is the final version of the conceptual framework and a version adapted for practical use of fintech entrepreneurs. This study was supported in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) – Finance Code 001.

**Keywords:** organizational ambidexterity; FinTech; strategic management.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Rede de coocorrência de palavras-chave encontradas nos artigos .....	17
<b>Figura 2</b> - Mapa-múndi das FinTechs .....	19
<b>Figura 3</b> - Total de investimentos em TI no Brasil em 2020.....	19
<b>Figura 4</b> - Ecossistema das FinTechs .....	41
<b>Figura 5</b> - FinTechs no Brasil.....	43
<b>Figura 6</b> - Radar Top 100 FinTechs nacionais .....	43
<b>Figura 7</b> - Barreiras à gestão de FinTechs no Brasil .....	49
<b>Figura 8</b> - Principais tecnologias usadas pelas FinTechs .....	49
<b>Figura 9</b> - Operação da Sociedade de Empréstimo entre Pessoas - Crédito.....	50
<b>Figura 10</b> – Framework conceitual proposto: ambidestria organizacional no ambiente das FinTechs .....	59
<b>Figura 11</b> - Paradigmas usados na pesquisa .....	60
<b>Figura 12</b> - Desenho da pesquisa.....	62
<b>Figura 13</b> - Mapa de distribuição de FinTechs por estado em 2020 .....	64
<b>Figura 14</b> - Mapa de distribuição de FinTechs por região em 2022.....	64
<b>Figura 15</b> - Diagrama Skanley - atividades exploratórias e exploratórias da FinTech 1.....	73
<b>Figura 16</b> - Diagrama Skanley - atividades exploratórias e exploratórias da FinTech 2.....	78
<b>Figura 17</b> - Diagrama Skanley - atividades exploratórias e exploratórias da FinTech 3.....	82
<b>Figura 18</b> - Diagrama Skanley - atividades exploratórias e exploratórias da FinTech 4.....	85
<b>Figura 19</b> - Diagrama Skanley - atividades exploratórias e exploratórias da FinTech 5.....	88
<b>Figura 20</b> - Diagrama Skanley - atividades exploratórias e exploratórias da FinTech 6.....	91
<b>Figura 21</b> - Diagrama Skanley - atividades exploratórias e exploratórias da FinTech 7.....	96
<b>Figura 22</b> - Nuvem de Palavras formada pelos discursos dos empreendedores.....	97
<b>Figura 23</b> - Síntese do relacionamento entre as FinTechs e o ecossistema .....	103
<b>Figura 24</b> - Síntese do relacionamento entre as FinTechs e o ambiente .....	105
<b>Figura 25</b> - Versão Final detalhada do <i>Framework</i> Conceitual .....	110
<b>Figura 26</b> - Versão Final simplificada do <i>Framework</i> conceitual.....	111
<b>Figura 27</b> - <i>Framework</i> adaptado para empreendedores de FinTechs .....	112

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Número de publicações sobre Ambidestria Organizacional .....	16
---	----

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Concepção geral sobre regimes de aprendizados.....	23
<b>Quadro 2</b> - Diferentes campos de conceituação da ambidestria.....	25
<b>Quadro 3</b> - Mecanismos da Ambidestria.....	27
<b>Quadro 4</b> - Indicadores de estratégia de Exploração e Exploração .....	29
<b>Quadro 5</b> - Indicadores de construtos da Ambidestria .....	30
<b>Quadro 6</b> - Indicadores de competências ambidestras .....	31
<b>Quadro 7</b> - Indicadores de orientação ambidestra.....	32

<b>Quadro 8</b> - Indicadores de <i>exploratory innovation</i> e <i>exploitative innovation</i> .....	32
<b>Quadro 9</b> - Indicadores dos construtos de exploração e exploração .....	33
<b>Quadro 10</b> - Indicadores desenvolvidos no contexto brasileiro .....	34
<b>Quadro 11</b> - FinTechs brasileiras regulamentadas pela resolução nº 4.656/2018.....	51
<b>Quadro 12</b> - Síntese dos mecanismos de busca da revisão sistematizada da literatura: ambidestria organizacional e performance em empresas tecnológicas .....	52
<b>Quadro 13</b> - Categorias das dimensões da Ambidestria Organizacional .....	52
<b>Quadro 14</b> - Síntese dos mecanismos da revisão sistematizada da literatura: gestão de FinTechs .....	53
<b>Quadro 15</b> - Lista de artigos selecionados na revisão sistematizada sobre gestão de FinTechs .....	54
<b>Quadro 16</b> - Códigos da literatura internacional sobre FinTechs.....	55
<b>Quadro 17</b> - Publicações relevantes sobre as FinTechs brasileiras .....	56
<b>Quadro 18</b> - Codificação e categorização das características relativas à gestão de FinTechs	57
<b>Quadro 19</b> - Procedimentos para análise do material na 2ª Etapa da pesquisa .....	68
<b>Quadro 20</b> - Número de citações relativas às atividades exploratórias e exploratórias por FinTechs .....	97
<b>Quadro 21</b> - Síntese dos resultados conforme fundamentação teórica.....	98
<b>Quadro 22</b> - Número de citações relativas às capacidades organizacionais e gerenciais das FinTechs .....	106
<b>Quadro 23</b> - Versão Final: codificação e categorização das características relativas à gestão de FinTechs.....	109

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Caracterização da Amostra.....	65
<b>Tabela 2</b> - Dados das entrevistas .....	66
<b>Tabela 3</b> - Material secundário coletado.....	67

## LISTA DE ABREVIÇÕES E SIGLAS

- ABES** – Associação Brasileira de Empresas de Software
- ABFintechs** – Associação Brasileira de FinTechs
- ABStartups** – Associação Brasileira de Startups
- ANPAD** – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
- ANPROTEC** – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
- API** – Application Programming Interface (traduz-se Interface de Programação de Aplicação)
- BANCEN** – Banco Central do Brasil
- BSC** – Balanced Scorecard
- BTDB** – Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
- CMN** – Conselho Monetário Nacional
- CRM** – Customer Relationship Management
- DEA** – Análise Envoltória de Dados
- DTL** – Linguagem de transação dos dados
- FEBRABAN** – Federação Brasileira de Bancos
- FMI** – Fundo monetário internacional
- GTPW** - Great Place To Work
- IMD** – Instituto Metrópole Digital
- ITCG** – Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Criativos e Inovadores
- MCTIC** – Ministério da Ciência, Tecnologia, Informa es e Comunica es
- MIT** – Massachusetts Institute of Technology
- MVP** – Minimum Viable Product
- ODM** – Objetivos do Desenvolvimento do Milênio
- ONU** – Organiza o das Na es Unidas
- P&D** – Pesquisa e desenvolvimento
- P2P** – Peer-to-Peer
- PME** – Pequenas e m dias empresas
- PWC** – PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda
- RBV** – Visão Baseada em Recursos
- RN** – Rio Grande do Norte
- SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio  s Micro e Pequenas Empresas
- SBVC** – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo

**TI** – Tecnologia da informação

**TIC** – Tecnologia da Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	20
1.1.1 Objetivo geral	21
1.1.2 Objetivos específicos	21
1.2 ORGANIZAÇÃO DO TEXTO	21
<b>2 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E FINTECHS</b>	<b>21</b>
2.1 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL	21
2.1.1 Conceitos e abordagens	21
2.1.2 Escalas de mensuração da ambidestria organizacional	28
2.2 FINTECH	35
2.2.1 Breve contextualização do setor bancário e financeiro brasileiro	35
2.2.2 Surgimento das FinTechs	38
2.2.3 Ecossistema e os tipos de FinTechs	41
2.2.4 Tendências, desafios e regulamentação	47
2.3 CONFIGURAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA	51
2.3.1 Mapeamento e categorização das dimensões conceituais da ambidestria organizacional	51
2.3.2 Mapeamento e categorização de características das FinTechs	53
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>60</b>
3.1 DETALHAMENTO DO PROCESSO DE PESQUISA	60
3.1.1 Caracterização da Pesquisa	60
3.1.2 Etapas da pesquisa	62
3.1.3 Procedimento de amostragem	63
3.1.4 Procedimento de coleta de dados	66
3.1.5 Procedimento de análise de dados	67
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>68</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS FINTECHS E AS DIMENSÕES EMPÍRICAS DA AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL	69
4.1.1 FinTech 1	69
4.1.2 Fintech 2	73
4.1.3 Fintech 3	78
4.1.4 FinTech 4	82
4.1.5 FinTech 5	85
4.1.6 FinTech 6	88
4.1.7 FinTech 7	91

4.2 EQUILÍBRIO DAS ATIVIDADES DE <i>EXPLORATION</i> E <i>EXPLOITATION</i> NA GESTÃO DE FINTECHS. ....	96
4.2.1 Visão geral: exploração .....	99
4.2.3 Visão geral: exploração .....	101
4.2.4 Análise do contexto geral relativo à gestão de fintechs.....	102
4.4 FRAMEWORK CONCEITUAL: VERSÃO FINAL .....	108
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>113</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>130</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A dinamicidade de mercado que as organizações são diariamente submetidas exige dos gerentes atuações que superem a inércia e implementem inovações e mudanças de modo a garantir a sobrevivência no meio competitivo. As transformações usualmente ocorrem por meio de mudanças descontínuas ou revolucionárias - que marcam rupturas na estratégia, estruturas, habilidades e cultura. Por outro lado, existe a evolução gradativa da organização com a mudança incremental ou contínua, isto é, aperfeiçoamentos nos processos internos e na estrutura que não rompem com padrões. (NADLER; TUSHMAN, 1990; TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

Diante dessa necessidade, manifesta-se a ambidestria organizacional, resultante da combinação entre os construtos *exploration e exploitation* (exploração e exploração em português), que estão respectivamente relacionados à ação de reunir novas competências de inovação e ao aperfeiçoamento de processos, produtos e serviços já instituídos, possibilitando uma organização explorar ambos com o mesmo êxito (MARCH, 1991; SMITH; TUSHMAN, 2005; LUBATKIN et al., 2006).

Organizações ambidestras são necessárias se o paradoxo do sucesso deve ser superar, já que resulta trabalhar com elementos contraditórios dentro da mesma empresa (TUSHMAN; O'REILLY, 1996). Além disso, vários estudos empíricos de larga escala como os de Gibson e Birkinshaw (2004), He e Wong (2004) e Lubatkin et al. (2006) demonstraram uma forte relação entre ambidestria e desempenho das organizações, associando-os positivamente.

Outros estudos mais recentes testaram empiricamente a associação entre ambidestria e desempenho organizacional no setor de empresas tecnológicas e encontraram efeitos entre os construtos, evidenciando a importância da ambidestria organizacional (WANG et al., 2020; LUO et al., 2019; HOU et al., 2019; PENG et al., 2019; SUSSAN et al., 2017; LIAO et al., 2018; WALRAVE et al., 2017; AGOSTINI et al., 2016; MARTINI et al., 2015; ALOINI e MARTINI, 2013; KUCKERTZ et al., 2010; TAN; LIU, 2014 e; KOUROPALATIS et al., 2012).

Sendo assim, no presente cenário dinâmico, há uma tendência de evolução e disrupção de diversos setores tradicionais da economia. Um dos mais recentes tipos de modelos de negócios difundidos são as chamadas *startups*, em razão das inovações advindas da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), que exteriorizam maior inovação, risco e trazem soluções atípicas, forçando mudanças revolucionárias em curto espaço de tempo no mercado. Logo, as *startups* operam geralmente com maior restrição de recursos em comparação às empresas estabelecidas e maduras, enquanto necessitam crescer de forma sustentável.

Nesse âmbito, contrapondo-se aos padrões das instituições financeiras tradicionais (bancos comerciais, bancos de investimentos, bancos múltiplos, cooperativas de crédito, corretora de valores, companhias de crédito, etc.) surgiram as FinTechs, termo este que é um neologismo proveniente de “*financial technology*”, representando negócios que oferecem serviços financeiros com soluções inovadoras, totalmente digitais e de alto nível tecnológico, sendo *startups* ou empresas que possuem cultura de *startup*, projetadas para a busca contínua de negócios repetíveis e escaláveis (BLANK; DORF, 2014).

Outrossim, Lee e Shin (2018) enfatizam o rico ecossistema que as FinTechs (serviços de pagamento, empréstimos, investimentos, seguros, *crowdfunding* e gestão de riqueza) fazem parte, estando ligadas aos desenvolvedores de tecnologia, aos clientes (indivíduos e organizações) e às instituições financeiras tradicionais. Sobressalta-se ainda as vantagens compartilhadas, como operacionalizar com custos menos onerosos, fazer escolhas arriscadas e constituir cultura de design operacional eficiente que muitos concorrentes não dispõem (PHILIPPON, 2016).

Segundo pesquisa divulgada pela Associação Brasileira de Fintechs – ABFintechs (2018), as FinTechs fragmentaram os serviços bancários por oferecerem produtos focados às necessidades mais específicas dos consumidores, tratando-se de um fenômeno chamado *unbundling*. Ademais, essas empresas têm crescido de forma considerável, uma vez que o Brasil já possuía 771 FinTechs operando em agosto de 2020 - conforme Mapa de FinTechs elaborado pela Finnovation (2020). Em sequência, obteve-se um aumento do número dessas *startups*, compreendendo o total de 1289 Fintechs operando no Brasil - consoante relatório divulgado pelo Distrito FinTech Report 2022.

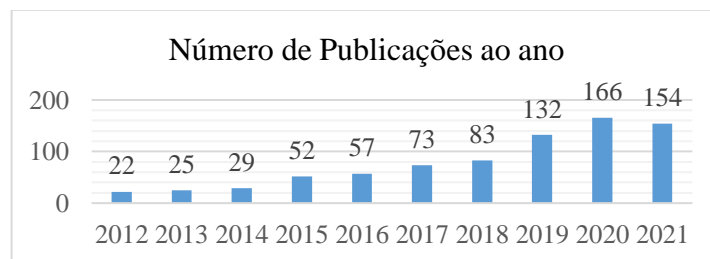
Dentro do espectro nacional e internacional, o setor de FinTechs tem movimentado a economia, somente no primeiro quadrimestre de 2021, o Brasil superou a marca de 4 bilhões de dólares investidos nas *startups* financeiras, com perspectiva crescente desde 2012 e crescimento exponencial no biênio 2019-2020 (DISTRITO FINTECH REPORT, 2021). Além disso, enfatiza-se que, embora possua um ecossistema robusto, a maioria das FinTechs é jovem e fundada a partir de 2016. Atualmente, o Brasil possui 6 FinTechs presentes na lista das 250 FinTechs globais mais promissoras (CBINSIGHTS, 2021).

Este ambiente competitivo das FinTechs impõe grande volatilidade na criação de produtos e serviços, além de barreiras iniciais que perpassam também sobre questões regulamentadoras, captação de fontes de investimento e a ausência de uma base de clientes existente (MILIAN et al., 2019).

Desse modo, as FinTechs já são criadas em ambientes inovadores, com a “mentalidade” de mudança, ou seja, pesquisam de forma incessante por novas tecnologias - *exploration*, buscando a facilitação da vida dos consumidores, e de forma simultânea sustentam os processos e inovações já instaurados - *exploitation*. Por conseguinte, torna-se imprescindível manter o equilíbrio no ponto de tensão dessas atividades, dando origem ao comportamento ambidestro nesse nicho de mercado.

Além disso, ressalta-se que o tema ambidestria organizacional apresenta um interesse perene no universo acadêmico. Uma consulta ao banco de dados *Web Of Science* no mês de janeiro/2022, resultou em 807 artigos científicos publicados nos últimos 10 anos referentes às palavras-chave "*ambidextrous*", "*ambidexterity*", "*organizational ambidexterity*" e "*ambidextrous organization*", nas categorias de gestão, negócios, economia, finanças e administração pública, com maior número de publicações obtido em 2020 como mostra o Gráfico 1.

**Gráfico 1** - Número de publicações sobre Ambidestria Organizacional



Fonte: elaborado pela autora (2022), a partir da base de dados do *Web of Science*.

Estudos em FinTechs também têm sido alvo acadêmico e foram expandidos nos últimos 5 anos. Corrobora-se isso por meio de uma outra consulta no mesmo banco de dados, que resultou em 718 artigos publicados apenas entre 2017 e 2021, referentes às palavras-chave “FinTechs” e “*Financial Technology*”.

Ao sistematizar uma rede de coocorrência de palavras-chave dos 807 estudos sobre ambidestria organizacional, foram encontradas palavras destaques como “exploração”, “exploração”, “desempenho”, “empreendedorismo”, “inovação”, “liderança”, “capacidades dinâmicas”, “colaboração”, “gestão do conhecimento”, “orientação empreendedora”, “capital intelectual” e “pequenas e médias empresas”.



et al. (2019) destacaram que a ambidestria funciona de forma diferente em diferentes estágios de evolução em empresas *startups*, inicialmente impacta negativamente e mais tarde impacta positivamente na expansão da empresa.

Posto isto, Snehrat et al. (2018) inferem que a literatura sobre ambidestria organizacional apresenta uma ausência de teoria abrangente do campo. Assim, os autores apontaram para áreas inexploradas relativas à interação da liderança e à inovação do modelo de negócios, argumentando que o relacionamento entre inovações de modelo de negócios e ambidestria é relevante para gestores que buscam novas abordagens ou novos mercados para seus negócios.

Em relação às pesquisas de dissertações e teses nacionais, a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) possui 45 trabalhos que abordaram a ambidestria no campo das Ciências Sociais Aplicadas, porém apenas uma tese estudou comportamentos ambidestros junto aos gestores de empresas encubadas de base tecnológica (GURGEL, 2017). No tocante às teses e dissertações defendidas e referentes ao tema FinTech, sob a ótica da linha de estratégia organizacional, encontra-se o total de 15 estudos, de forma que o primeiro foi publicado em 2017 e nenhum com foco em ambidestria organizacional nesse modelo de negócio.

Destarte, depreende-se o interesse e a importância em investigar como a ambidestria organizacional é vivenciada no ambiente das FinTechs, uma vez que a ambidestria organizacional é estudada na literatura, mas com forte presença apenas em empreendimentos de base tecnológica de grande porte, assim como no segmento bancário tradicional, cujos modelos, *frameworks* e ferramentas já difundidos estão voltados para outros setores e sem vasta verificação quando se trata de *startups*, particularmente as FinTechs. Por conseguinte, este trabalho contribui para o preenchimento dessa lacuna.

Torna-se válido ressaltar ainda que, tratando-se do ambiente das FinTechs, as melhorias do setor financeiro podem refletir diretamente e positivamente na economia, pois facilita a produção e a atividade de consumo, encoraja melhores decisões de investimento e aumenta naturalmente a importância das inovações financeiras (FRAME; WALL; WHITE, 2018).

Ademais, sob a ótica do 8º Objetivo do Desenvolvimento do Milênio (ODM) – “Estabelecer uma Parceria Mundial para o Desenvolvimento” – pactuado em 2000 pela Organização das Nações Unidas (ONU), as FinTechs representam um importante instrumento de expansão da inclusão financeira, especialmente em países emergentes, contribuindo com as metas de capacitação dos profissionais, abertura de mercados e desenvolvimento de tecnologias no sistema comercial e financeiro.

Consoante a Figura 2, torna-se perceptível a atual concentração de FinTechs em determinadas lugares. No caso da América do Sul e da África, a presença desse tipo de negócio é quase nula no comparativo mundial; embora o Brasil, mais especificamente no estado de São Paulo, tenha uma representação notória no continente sul-americano.

**Figura 2** - Mapa-múndi das FinTechs



Fonte: Big Picture<sup>1</sup>.

No caso do Brasil, o crescimento de investimentos aplicados em *startups* com expectativas de crescimento rápido (*Venture Capital*) chegou a 35% dos aportes contabilizados no Brasil em 2019, totalizando cerca de US\$ 910 milhões. Em sincronia, o contexto nacional tem explorado muitos investimentos na área de Tecnologia da Informação (TI). Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Software (ABES), o Brasil recebeu US\$ 49,5 bilhões de investimento em TI somente em 2020, ocupando o 9º lugar no ranking mundial. Todavia, vale frisar que 62,98% desse valor foi destinado à região Sudeste, enquanto a região Nordeste foi beneficiada com apenas 8,73%.

**Figura 3** - Total de investimentos em TI no Brasil em 2020



Fonte: ABES (2021), a partir de dados coletados no Worldwide Black Book, Q4 2020.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Disponível em: <<https://big-picture.com/fintech-map.php>>. Acesso em: 05 de março de 2022.

<sup>2</sup> Disponível em: <[https://abes.com.br/wp-content/uploads/2021/08/Jorge\\_Sukarie\\_ABES-Estudo-Mercado-Brasileiro-de-Software-2021.pdf](https://abes.com.br/wp-content/uploads/2021/08/Jorge_Sukarie_ABES-Estudo-Mercado-Brasileiro-de-Software-2021.pdf)>. Acesso em: 09 de março de 2022.

Por outro lado, após pesquisa acerca de parques tecnológicos e o desenvolvimento de empresas incubadas, percebeu-se que a região Nordeste possui capacidade para atração, instalação, crescimento e fortalecimento de empresas intensivas em tecnologia, apresentado bons indicadores para viabilizar *habitats* de inovação (ANPROTEC, 2014).

Exprime-se o crescimento de *startups* no local, bem como a incorrência de barreiras no momento de captar investimentos externos e um movimento contrário quando a *startup* consegue ascender, já que geralmente muda de endereço para São Paulo (TERRA, 2019). Tratando-se especialmente de FinTechs, mais da metade estão localizadas na região Sudeste do país, mas o Nordeste tem recebido fomentos e a realização de eventos de captação de investimentos, o que torna oportuno a delimitação deste trabalho na região devido ao grande potencial de crescimento e econômico.

Diante desse contexto, visando melhorar a compreensão do comportamento estratégico desse novo modelo de negócio, o presente estudo propõe-se compreender a prática ambidestra no ambiente das FinTechs a partir de um *framework* conceitual proposto e validado em FinTechs da região Nordeste. Assim, formula-se o seguinte problema de pesquisa:

Como se configura a prática da ambidestria organizacional na percepção dos gestores de FinTechs?

Em síntese, as contribuições deste estudo perpassam os seguintes pontos: a) conhecimento teórico - por tratar de modelos de negócios altamente tecnológicos, bem como o gerenciamento da ambidestria organizacional no ambiente de FinTechs, que ainda é pouco explorado; b) ferramenta de gestão - a ser utilizada pelos gestores de FinTechs para alavancar o planejamento estratégico do negócio e, conseqüentemente, o desempenho organizacional; c) empresas do setor – que poderão utilizar as informações obtidas para estabelecer ou reavaliar estratégias de negócio por meio do comportamento ambidestro; d) Região Nordeste – especialmente por descrever as principais necessidades e oportunidades para o setor de FinTechs.

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Considerando a questão formulada no problema de pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos para este estudo.

### 1.1.1 Objetivo geral

Compreender a configuração das FinTechs quanto às práticas de ambidestria organizacional.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as dimensões conceituais e empíricas da ambidestria organizacional direcionadas às FinTechs;
- b) Verificar como se equilibram os elementos de *exploration* e *exploitation* na gestão de FinTechs;
- c) Propor *framework* conceitual com respectiva validação em FinTechs da região Nordeste.

## 1.2 ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

A organização da pesquisa desdobra-se primeiramente pela revisão da literatura, que aborda os conceitos e elementos da ambidestria organizacional, bem como as características do modelo de negócio das FinTechs e a configuração teórica com a proposta inicial do *framework* conceitual. Em seguida, expõe-se a metodologia de pesquisa adotada. E, por fim, o relatório com a análise do comportamento ambidestro nos múltiplos estudos de caso e a versão final do *framework* conceitual, seguido da conclusão do estudo.

## 2 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E FINTECHS

### 2.1 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

#### 2.1.1 Conceitos e abordagens

A pergunta inicial que emerge o conceito de ambidestria organizacional reside em: “como as organizações sobrevivem em face das mudanças?”. Assim, o uso do termo “ambidestria” teve início por Duncan (1976) que, baseando-se em estudos de Thompson (1967) e Burns e Stalker (1961), enfatizou a necessidade de uma estrutura dupla para que uma empresa consiga sucesso e sobrevivência a longo prazo, ou seja, distintas estruturas para iniciação e implementação da inovação, uma vez que as organizações mudam estruturas à medida que as inovações evoluem (O'REILLY; TUSHMAN, 2008).

Apenas na década de 1990, March (1991) complementou o conceito preconizado por Duncan (1976), citando ideia referente à “*exploration*” ou “exploração” de novas possibilidades (incluindo pesquisas, variações, decisões de risco, flexibilidade, descobertas, experimento e inovação de novas alternativas); e, à “*exploitation*” ou “exploração” de certezas antigas, que diz respeito ao refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução de paradigmas e tecnologias já existentes.

Logo, o fator primário de sobrevivência de uma organização é manter o equilíbrio entre a exploração e exploração, uma vez que a distinção é feita entre o aperfeiçoamento de uma tecnologia já existente e o de buscar uma nova, dividindo recursos e demandas organizacionais entre esses dois elementos, uma vez que o foco em exploração pode acarretar sucesso a curto prazo, mas a longo prazo sofrer com as inovações disruptivas manifestadas pela concorrência e, à vista disso, deverão ser vistos como elementos inerentemente conflitantes com dois fins de um modo contínuo (MARCH, 1991).

Posteriormente, Levinthal e March (1993) abordaram este dilema de equilíbrio como um *trade-off* das decisões, de forma que a aprendizagem também contribui para desequilíbrios, em razão de que a aprendizagem acelera a dinâmica de exploração e exploração, à medida que traz contribuições negativas e positivas para a posição competitiva. Estudos de Auh e Menguc (2005), Smith e Tushman (2005), e Sidhu, Commandeur, Volberda (2007), concordaram com March (1991) sobre os aspectos conflitantes de orientações exploratórias e exploratórias. Contudo, existem pensamentos divergentes aos de March (1991), a exemplo de Beckman (2006), Jansen et al. (2006), e Lubatkin et al. (2006), que caracterizaram exploração e exploração como atividades independentes entre si, o que torna viável alcançar altos níveis em cada elemento concomitantemente sem estabelecer a relação *trade-off*.

Nesse contexto teórico, Gupta et al. (2006) enfatizaram que a literatura indicava certa ambiguidade entre os conceitos de exploração e exploração, de forma que o consenso entre estudiosos entendem a exploração como aprendizado e inovação, mas trazendo uma dúvida acerca da exploração: “se faz referência somente ao uso de conhecimento passado, ou se também permeia a busca por novos conhecimentos”; além disso, questiona-se o fato se exploração e exploração são “elementos extremos de uma continuidade, ou são dois aspectos diferentes e ortogonais de comportamentos organizacionais”; ou seja, se são vistos como concorrentes ou complementares - capazes de acontecer simultaneamente (GUPTA et al., 2006, p. 693, tradução livre).

Assim, as correntes de pensamento formam-se diante da dúvida se exploração e exploração são diferentes por causa do tipo de aprendizagem, ou se uma tem a presença e a

outra ausência de aprendizado. Baum et al. (2000) e Benner e Tushman (2002) defenderam em seus estudos que, na exploração, o aprendizado ocorre por meio de pesquisa local, do refinamento experiencial e da seleção e reutilização das rotinas existentes, enquanto a inovação exploratória envolve alteração para uma trajetória tecnológica diferente.

Com pensamento contrastante, pesquisas como de Vassolo et al. (2004) e Rosenkopf e Nerkar (2001) tratam atividades associadas à aprendizagem e à inovação como exemplos apenas de exploração, e designam o termo exploração somente para atividades nas quais utiliza-se o conhecimento contínuo da base de informações já existente na empresa, sem abranger qualquer tipo de trajetória de aprendizagem.

Outras ideias opostas surgem no entendimento de que exploração e exploração são processos que ocorrem de baixo para cima (*botton-up*), ou seja, as pessoas que estão no topo da hierarquia são convencidas pelas pessoas que estão “abaixo” a deixar rotinas já estabelecidas - como defendem Lubatkin et al. (2006). Para outros autores a exploração varia de forma planejada e que as pessoas não persuadidas, mas conscientes a partir do experimento da inovação (HE; WONG, 2004).

Compreende-se ainda que, os conceitos de exploração e exploração podem ser encontrados e aplicados em diferentes níveis organizacionais, abarcando somente indivíduos, equipes e até o conjunto macro do local, mas toda atividade sempre inclui pelo menos algum aprendizado, pois “o que um indivíduo ou organização pode ver como aprendizado exploratório e experimental, outra equipe ou indivíduo pode ver como aprendizado explorativo ou incremental (GUPTA et al., 2006, p. 695, tradução livre).

**Quadro 1** - Concepção geral sobre regimes de aprendizados

<b>Exploração</b>	<b>Exploração</b>
Nova base de conhecimentos.	Elementos específicos da base de conhecimento existente.
Pesquisa expansiva.	Atividades repetitivas.
Novas combinações de atores.	Combinações de atores existentes.
Insights sobre limites de bases de conhecimento existente – novas capacidades.	Capacidades de refinar resolução para problemas.
Novo conhecimento, novas ideias e crenças, e produtos experimentais.	Melhor compreensão de questões específicas, adaptações de produtos, melhorias nos processos e normas técnicas.

Fonte: adaptado de Gilsing (2003, p. 64).

A literatura mostra-se ainda incipiente quanto ao uso desses dois mecanismos, mas a adaptação organizacional por exigir tanto a exploração quanto a exploração, tem como resposta

a ambidestria (BENNER; TUSHMAN, 2003), que é objeto deste estudo. Levinthal & March (1993) pontuam que a estratégia no negócio depende da organização ter exploração suficiente no presente, bem como consiga ter exploração para assegurar a permanência no futuro. Assim, “o conceito de ambidestria tem sido usado extensivamente para se referir de maneira ampla à habilidade organizacional de executar ações diferentes e muitas vezes antagônicas entre si ao mesmo tempo” (SIMSEK et al., 2009, p. 865, tradução livre).

Cao et al. (2009) ao estudarem a ambidestria equilibrada e combinada descobriram que a prática ambidestra é relativa, já que as empresas beneficiadas ao máximo pelo equilíbrio entre exploração e exploração por meio do *trade-off* são aquelas com recursos limitados devido ao pequeno tamanho ou ambientes operacionais escassos; em contrapartida, a combinação de alta exploração e exploração está positivamente associada ao desempenho superior de empresas maiores ou que operam em ambientes mais generosos.

Turner et al. (2012) ao realizarem uma revisão da literatura acerca dos mecanismos para gerenciar a ambidestria, pontuaram que a palavra “ambidestria” reflete “capacidade” em vez de “atividade” gerencial, posto que não se refere a algo cujos gestores “fazem”, mas sim como “olham” para o que eles fazem. Estes autores avaliaram ainda que a literatura apresenta múltiplos usos da terminologia da palavra, assim a interpretação ultrapassou a literatura de aprendizagem organizacional (quando emergiu os primeiros conceitos), formulando uma gama de significados que impede uma definição genérica e abrangente de maneira útil. Sendo assim, Turner et al. (2012, p. 4, tradução livre) sintetizam o conceito de ambidestria da seguinte forma:

Ambidestria é a capacidade simultânea de usar e refinar o conhecimento existente (*exploitation*), enquanto criam-se conhecimentos novos para superar as deficiências ou ausências de conhecimento identificadas na execução do trabalho (*exploration*).

O Quadro 2 apresenta uma síntese da evolução e da conceituação sobre ambidestria sob diferentes e notórios estudos publicados.

**Quadro 2** - Diferentes campos de conceituação da ambidestria

Literatura	Exploração	Exploração	Tensões	Autores
<b>Aprendizagem Organizacional</b>	Loop único; Aprendizagem; Conhecimento através de rotinas existentes; Refinamento; Implementação.	Loop duplo; Aprendizagem; Conhecimento através de experimentação; Pesquisa; Variação.	Velho/novo	Argyris e Schön (1978); March (1991); Gupta et al. (2006); Levinthal e March (1993); Mom et al. (2007).
<b>Inovação Tecnológica</b>	Inovação incremental; Menores adaptações de produtos existentes; Conceitos de negócio para atender as demandas existentes do consumidor.	Inovação radical; Mudanças fundamentais que levam a novos produtos ou conceitos de negócios para atender demandas emergentes do consumidor.	Capacidade/Rigidez	Benner e Tushman (2003); Tushman e O'Reilly (1996); Tushman e Smith (2002).
<b>Adaptação Organizacional</b>	Convergência; Alinhamento.	Revolucionário/ Mudanças descontínuas; Transformação radical.	Continuidade/ Mudança Caos/ Inércia	Huy (2002); O'Reilly et al. (2009); Volberda (1996).
<b>Gestão Estratégica</b>	Estratégia induzida de processos; Iniciativas dentro do escopo atual; Construção com base nas competências existentes; Eficiência estática.	Processos estratégicos autônomos; Iniciativas fora do escopo atual; Desenvolvimento de novas competências; Eficiência dinâmica.	Alavancar/ Extensão	Ghemawat e Costa (1993); Hamel e Prahalad (1993); Markides e Charitou (2004); Markides e Oyon (2010).
<b>Design Organizacional</b>	Estrutura mecanicista; Centralização hierárquica.	Estruturas orgânicas; Autonomia descentralizada.	Eficiência/ Flexibilidade	Duncan (1976); Jansen et al. (2005); Tushman e O'Reilly (1996).

Fonte: adaptado de Papachroni et al. (2014, p. 3-4).

Descreve-se na literatura aspectos de como a ambidestria deve ser na empresa, seja a perspectiva estrutural ou contextual. Tushman e O'Reilly (1996) propõem que exploração e exploração devem seguir com as estruturas físicas separadas e com respectivas equipes para cada estrutura, a fim de evitar conflitos entre as atividades. No entanto, em termos de ambidestria contextual, segundo Gibson e Birkinshaw (2004), tem-se a multidimensionalidade, logo a estrutura pode ser compartilhada com alinhamento e adaptabilidade, de forma que não é preciso separar estruturas, mas os indivíduos envolvidos precisam estar interligados e ter condições de decidir como usar o tempo entre as atividades exploração e exploração dentro da mesma estrutura.

As empresas precisam cada vez mais contar com a colaboração de outros atores para melhorar sua inovação e sustentar a sua competitividade no mercado internacional (VRONTIS

et al. 2017). Além disso, pesquisas realizadas suscitam que a ambidestria também pode estar arraigada aos comportamentos ambidestros de seus gerentes e, consoante Mom et al. (2015), a verdadeira eficácia desses profissionais no trabalho depende basicamente da extensão de incertezas e das relações de interdependência dentro da organização.

Segundo Karrer e Fleck (2015, p. 375), há três características principais da relação exploração-exploração que é o construto da ambidestralidade organizacional, sendo elas: a) os polos são igualmente relevantes; b) focar na exploração organizacional possivelmente acarretará aumento de rentabilidade da empresa no curto prazo, enquanto colocará em risco a relevância da empresa no longo prazo; c) focar mais na exploração sugere um alto nível de experimentação e incerteza, que afetarão a rentabilidade sólida, pondo em a risco a existência contínua da organização no curto prazo. Eles ainda propuseram duas condições para que a ambidestria seja possível: utilização de táticas de enfretamento do paradoxo da separação e integração; e evitar armadilhas específicas relacionadas ao paradoxo. Nesse sentido, as táticas de separação lidam com a dualidade entre exploração e exploração. Quando apenas uma tática é aplicada, as organizações caem em armadilhas comuns e a ambidestria não existe.

Além disso, menciona-se que a ambidestria sempre deve estar na mentalidade de um gerente e ser buscada continuamente, podendo ser exigida tanto no nível operacional quanto no nível estratégico. Estudos de Andriopoulos e Lewis (2009), Mom et al. (2009), Jansen et al. (2009), e Taylor e Helfat (2009) mostraram pioneiramente que a ambidestria resulta de interações em diversos níveis.

Neste aspecto, o trabalho “Moderação-Mediada do Sistema de Controle na Ambidestria” escrito por Faia et al. (2018) permitiu uma discussão sobre ambidestria do nível organizacional para o nível individual. Ao realizar uma pesquisa descritiva com 118 atendentes laboratoriais, os pesquisadores testaram: o efeito da locomoção do funcionário da linha de frente no comportamento ambidestro; o efeito moderador do sistema de controle por comportamento; o efeito do comportamento ambidestro no desempenho com vendas e; o efeito da moderação-mediada do sistema de controle. Em síntese, os achados denotam uma relação positiva entre o nível de locomoção do funcionário e o seu comportamento ambidestro, bem como há uma relação positiva entre o comportamento ambidestro do funcionário e o desempenho com vendas.

**Quadro 3 - Mecanismos da Ambidestria**

Níveis de análise	Recursos de Capital Intelectual		
	Capital Organizacional	Capital Social	Capital Humano
Organização	-Separação e Configuração estrutural; -Desenvolvimento e manutenção de relações Inter-organizacionais; -Coexistência de estrutura formal e informal.	-Relações de compartilhamento de conhecimento com partes externas novas e existentes.; -Práticas de RH que apoiam a ambidestria.	-Os indivíduos se reconciliam e coordenam funções exploratórias e exploratórias; -Integração e complexidade comportamental da equipe da alta administração.
Grupo	-Sistemas de recompensa para apoiar a ambidestria; -Processos para criar redes sociais densas de relacionamentos e coordenação informal; -Integração gerencial formal, informal e mecanismos de controle.	- Rede complexa de laços fortes e fracos para efetivo compartilhamento de conhecimento, apoiado por comportamento formal e informal; - Relacionamentos de apoio a ambidestria; -Valores e objetivos compartilhados.	-Força, visão convincente; -Participação em interfaces multifuncionais; -Liderança transformacional.
Individual	-Várias interfaces multifuncionais para acomodar a coordenação formal e informal; -Utilização das melhores práticas e do poder discricionário de gestão local.	-Indivíduos criando e apoiando o contexto para ambidestria; -Focado no relacionamento e na tarefa de liderança.	-Tomar a iniciativa; comportamento cooperativo; multitarefa; intermediação.

Fonte: adaptado de Turner et al. (2012, p. 6).

Paiva (2019) fez uma contribuição teórica no construto a partir de uma pesquisa voltada para conceitos de ambidestria e sua coevolução. A coevolução (seleção limitada, seleção gerenciada, renovação hierárquica e renovação holística) é mencionada conforme enfoque weberiano de modelos ideais e faz referência à combinação entre forças competitivas, práticas gerenciais e influências do ambiente institucional. Os tipos de coevolução apresentados ilustram como as empresas modificam suas operações a partir de movimentos de exploração e exploração. Em síntese, empresas próximas à coevolução de seleção limitada possuem pouca conexão com o ambiente externo e tem ênfase notada em exploração. Nos níveis mais avançados, há crescente importância de processos de exploração.

Severgnini et al. (2019) ao revisarem a literatura por meio de meta-análise de estudos de caso qualitativos sobre a capacidade ambidestra e o enfrentamento do risco organizacional, citam que, o risco tende a influenciar o modo como as organizações investem em exploração e exploração. Sugere-se na pesquisa que a empresa deve maximizar a capacidade de explorar novas oportunidades de mercado em situações na qual o risco é pequeno e, na situação contrária, onde há alto risco e grande aversão a ele, deve-se focar os esforços na capacidade de exploração. No geral, a gestão do risco, bem como as formas de percepção e mitigação podem ser fatores explicativos de posicionamentos ambidestros.

Com outro enfoque, Popadiuk et al. (2018) fizeram um estudo à luz das literaturas sobre ambidestria e capacidades dinâmicas, compreendendo como estão relacionadas. Após a revisão de literatura, os autores notaram que a maioria dos estudos apresentam a ambidestria como uma capacidade dinâmica, mas outros resultados apontam uma relação de complementariedade, ou elemento mediador para a vantagem competitiva organizacional, ou elemento que antecede a construção das capacidades dinâmicas, ou elemento de consequência da gestão das capacidades dinâmicas.

Em suma, a ambidestria aparece para além do contexto organizacional de uma unidade de negócios, definida como a unificação da gestão de desempenho e apoio social, por conseguinte é formada por um conjunto de processos que, embora sejam conflitantes, buscam a adaptabilidade. Contudo, discussões sobre como as organizações conseguem ser ambidestras estão intrinsecamente relacionadas sobre qual o seu entendimento conceitual, o seu nível de análise, e se a exploração e exploração são consideradas concorrentes ou complementares (PAPACHRONI et al., 2014).

### 2.1.2 Escalas de mensuração da ambidestria organizacional

Alguns estudos seminais propõem escalas de mensuração dos níveis de ambidestria nas organizações. Em relação aos modelos usados para mensurar ambidestria organizacional no contexto de empresas de base tecnológica, no geral, as escalas adaptadas pertencem a He e Wong (2004), Gibson e Birkinshaw (2004), Atuahene-Gima (2005), Lubatkin et al. (2006), Jansen et al. (2006), Menguc e Auh (2008). Ademais, no contexto de empresas brasileiras, a escalas de Popadiuk e Choo (2006), e Popadiuk (2012) são as mais utilizadas.

A escala de He e Wong (2004), conforme apresenta o Quadro 4, é bastante difundida entre as pesquisas e evidenciou um efeito positivo entre estratégias de inovação exploratórias, exploratórias e a taxa de crescimento das vendas. Sendo assim, estabeleceu-se como variável dependente a **taxa de crescimento de vendas**, medida como taxa de crescimento de vendas média autorrelatada, no qual o crescimento sustentado das vendas foi considerado um indicador *proxy* confiável de outras dimensões de desempenho superior da empresa. Além disso, considerou-se duas variáveis mediadoras: desempenho da inovação - medido pela **intensidade da inovação do produto** (medida como a porcentagem do total de vendas anuais que consistem em produtos lançados novos/melhorados), e **intensidade da inovação do processo** (medida como a porcentagem de volume de produção anual usando processos novos/aprimorados).

Foram desenvolvidos oito itens em escala Likert para medir como as empresas dividem a atenção e os recursos entre as atividades de inovação com objetivos exploratórios e exploratórios nos últimos três anos de atuação. Tais itens foram projetados para medir o quão importante é para uma empresa realizar projetos de inovação e adentrar em novos domínios de mercado de produto, ou para melhorar a eficiência de mercado existente.

**Quadro 4** - Indicadores de estratégia de Exploração e Exploração

<b>Indicadores</b>	<b>Estratégia</b>
Introdução de nova geração de produtos	<i>Exploração</i>
Ampliação da gama de produto	
Abertura para novos mercados	
Entrada em novos campos tecnológicos	
Melhorar a qualidade de produtos existentes	<i>Exploração</i>
Melhorar a flexibilidade de produção	
Reduzir custo de produção	
Melhorar o rendimento ou reduzir o consumo de material	

Fonte: adaptado de He e Wong (2004, p. 486).

A escala de Gibson e Birkinshaw (2004), de acordo com o Quadro 5, apresenta o construto ambidestria composto pela combinação de alinhamento e adaptabilidade (interação multiplicativa das duas capacidades), sendo a ambidestria o efeito mediador entre as variáveis **contexto** (formada pelo desempenho gerencial e contexto social) e o **desempenho da unidade de negócios**. Assim, no modelo proposto, a variável dependente é o **desempenho da unidade de negócios**, aferida por 4 itens preenchidos pelos entrevistados da média gerência, refletindo sobre o desempenho da empresa nos últimos 5 anos e indicando se concordavam com (1) “esta unidade de negócios está alcançando todo o seu potencial ”; (2)“ pessoas em meu nível está satisfeito com o nível de desempenho da unidade de negócios ”; (3)“ esta unidade de negócios faz um bom trabalho em satisfazer nossos clientes e; (4) “esta unidade de negócios me dá a oportunidade e o incentivo para fazer o melhor trabalho que estou capaz de fazer”.

**Quadro 5** - Indicadores de construtos da Ambidestria

<b>Indicadores – grau em que o gestor concorda ou discorda:</b>	<b>Construtos da ambidestria</b>
A gestão de sistemas nesta organização funciona de forma coerente para apoiar os objetivos gerais desta organização	<i>Alinhamento</i>
Os sistemas de gestão nesta organização nos fazem desperdiçar recursos em atividades improdutivas	
Pessoas nesta organização muitas vezes acabam trabalhando com propósitos cruzados porque nossos sistemas de gestão lhes dão objetivos conflitantes	
Os sistemas de gestão nesta organização encorajam as pessoas a desafiar tradições / práticas / elementos sagrados	<i>Adaptabilidade</i>
Os sistemas de gestão nesta organização são flexíveis o suficiente para nos permitir responder rapidamente às mudanças em nossos mercados	
A gestão de sistemas nesta organização evolui rapidamente em resposta às mudanças em nossas prioridades de negócios	

Fonte: adaptado de Gibson e Birkinshaw (2004, p. 217, tradução livre).

O modelo de Atuahene-Gima (2005), como mostra o Quadro 6, retrata o efeito das orientações da empresa para o cliente e para o concorrente na competência de inovação de produto, de forma que a mediação entre esses elementos é feita por competências de exploração e exploração baseadas em Zahra et al. (2000). O estudo possui duas variáveis dependentes: desempenho da inovação incremental e desempenho da inovação radical. Os resultados mostraram que, competências de exploração estão positivamente relacionadas ao desempenho de inovação incremental e, por outro lado, negativamente relacionadas ao desempenho de inovação radical. Diferentemente, competências de exploração estão negativamente relacionadas ao desempenho de inovação incremental e positivamente relacionadas ao desempenho da inovação radical.

**Quadro 6** - Indicadores de competências ambidestras

Indicadores	Competências
<p>Nos últimos três anos, até que ponto sua empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecimentos e habilidades atuais atualizados para produtos e tecnologias familiares?</li> <li>2. Investiu em melhorar as habilidades na exploração de tecnologias maduras que melhoram a produtividade das operações de inovação atuais?</li> <li>3. Competências aprimoradas na busca de soluções para os problemas dos clientes que estão perto de soluções existentes em vez de soluções completamente novas?</li> <li>4. Habilidades atualizadas em processos de desenvolvimento de produtos em que a empresa já possui experiência significativa?</li> <li>5. Reforçou nosso conhecimento e habilidades para projetos que melhoram a eficiência das atividades de inovação existentes?</li> </ol>	<p>Competência exploração (Zahra et al., 2000)</p>
<p>Nos últimos três anos, até que ponto sua empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquiriu tecnologias e habilidades de fabricação inteiramente novas para a empresa?</li> <li>2. Aprendeu habilidades de desenvolvimento de produto e processos (assim como design de produto, prototipagem de novos produtos, tempo de novas introduções de produto, e customizando produtos para mercados locais), totalmente novos para a indústria?</li> <li>3. Adquiriu habilidades gerenciais e organizacionais inteiramente novas que são importantes para inovação (como previsão das tendências tecnológicas e dos clientes; identificando mercados emergentes e tecnologias; coordenando e integrando P&amp;D; comercialização, fabricação e outras funções; gerenciando o produto e o processo de desenvolvimento)?</li> </ol>	<p>Competência exploração (Zahra et al., 2000)</p>

Fonte: adaptado de Atuahene-Gima (2005, p. 69).

A pesquisa desenvolvida por Lubatkin et al. (2006) verificou se o nível de integração comportamental da equipe da alta administração em pequenas e médias empresas - PMEs está positivamente associado com até que ponto a equipe persegue uma orientação ambidestra, bem como o grau em que a orientação ambidestra está positivamente associada ao desempenho organizacional. Os autores adaptaram a escalas Likert de He e Wong (2004) e Benner e Tushman (2003), desenvolvendo uma escala Likert com 12 itens para medir a orientação ambidestra como mostra o Quadro 7. A variável dependente (**desempenho relativo da empresa**) foi atendida por meio de uma escala de 8 itens elaborada por Gupta e Govindarajan (1986), que incluiu itens como crescimento nas vendas, crescimento na participação de mercado e retorno sobre o patrimônio líquido e o retorno sobre os ativos totais, a partir da visão do CEO, tendo em vista que pequenas e médias empresas não costumam divulgar seus resultados.

**Quadro 7** - Indicadores de orientação ambidestra

<b>Indicadores – grau em que o gestor concorda ou discorda:</b>	<b>Orientação</b>
Busca novas ideias tecnológicas, pensando “fora da caixa”	<i>Exploração</i>
Baseia seu sucesso na capacidade de explorar novas tecnologias	
Cria produtos ou serviços que são inovadores para a empresa	
Procura formas criativas de satisfazer os clientes	
Aventura-se agressivamente na busca por novos segmentos de mercados	
Atinge ativamente novos grupos de clientes	
Compromete-se em melhorar a qualidade e reduzir custos	<i>Exploração</i>
Melhora continuamente a confiabilidade de seus produtos e serviços	
Aumenta os níveis de automação	
Acompanha constantemente a satisfação dos clientes existentes	
Penetra mais profundamente na sua base de clientes existentes	

Fonte: adaptado de Lubatkin et al. (2006, p. 656).

Jansen et al. (2006) ao realizarem a pesquisa empírica conduzida em uma grande empresa europeia de serviços financeiros, examinaram como os aspectos ambientais moderam a eficácia de inovação exploratória e exploratória, que por sua vez refletem no desempenho financeiro da empresa. O estudo adota como variável dependente o desempenho financeiro das unidades organizacionais, sendo este construto mensurado por meio de registros corporativos da lucratividade média de uma unidade de 2003 até um ano após a medição de inovação exploratória e exploradora, já que unidades organizacionais podem ter diferentes prioridades estratégicas. Usou-se a taxa de lucratividade alcançada de uma unidade para calcular a taxa média alcançada por um período de um ano, a fim de proteger-se contra flutuações nos dados das unidades.

Conforme o Quadro 8, Jansen et al. (2006) construíram 12 indicadores com escala Likert de 7 pontos, sendo 6 para *exploratory innovation* e 6 para *exploitative innovation*, desenvolvidos para serem aplicados em diversas unidades de negócio de uma mesma empresa, porém é passível de adaptações para diferentes organizações (Scandelari, 2011).

**Quadro 8** - Indicadores de *exploratory innovation* e *exploitative innovation*

(continua)

<b>Indicadores – grau em que o gestor concorda ou discorda:</b>	<b>Dimensões</b>
Nossa unidade aceita demandas que vão além dos produtos e serviços existentes	<i>Exploratory innovation</i>
Nós inventamos novos produtos e serviços	
Nós experimentamos novos produtos e serviços em nosso mercado local	
Nós comercializamos produtos e serviços que são completamente novos para nossa empresa	
Nós Frequentemente utilizamos oportunidades em novos mercados	
Nossa empresa usa regulamente novos canais de distribuição	
Nós frequentemente refinamos o fornecimento de produtos e serviços existentes	<i>Exploitative innovation</i>
Nós regularmente implementamos pequenas adaptações aos produtos e serviços existentes	

Nós introduzimos produtos e serviços melhorados, porém já existentes no mercado local	
Nós melhoramos a eficiência de abastecimento de nossos produtos e serviços	
Nós aumentamos as economias de escala nos mercados existentes	
Nossa unidade amplia serviços para clientes existentes	

(conclusão)

Fonte: adaptado de Jansen et al. (2006, p. 1672).

Menguc e Auh (2008) analisaram, com base na teoria na Visão Baseada em Recursos (RBV), o relacionamento entre ambidestria e desempenho empresarial, consoante duas tipologias estratégicas: prospectores e defensores. A variável dependente **desempenho da empresa** foi medida por meio de formulário constituído de oito itens (rentabilidade, retorno do investimento, retorno das vendas, crescimento dos lucros, retorno dos ativos, crescimento das vendas, crescimento de *market share* e fluxo de operações de caixa) com escala baseada no modelo de Li e Atuahene-Gima (2001). Destarte, os respondentes indicavam o desempenho em relação aos objetivos de sua empresa nos últimos três anos. No tocante à escala Likert de ambidestria, selecionou-se 3 indicadores para exploração e 4 indicadores para exploração, de forma que os entrevistados responderam até que ponto suas empresas usavam cada método competitivo. O construto ambidestria foi criado seguindo Gibson e Birkinshaw (2004), como um termo multiplicativo de exploração e exploração.

#### Quadro 9 – Indicadores dos construtos de exploração e exploração

<b>Indicadores</b>	<b>Construtos</b>
Modernização e automação de processos de produção	<i>Exploração</i>
Esforço para alcançar economias de escala	
Capacidade de utilização	
Gastos com pesquisa e desenvolvimento para desenvolvimento de produtos	<i>Exploração</i>
Gastos com pesquisa e desenvolvimento para inovação de processos	
Taxa de inovações de produto	
Inovações em técnicas de mercado	

Fonte: adaptado de Menguc e Auh (2008, p. 463).

Popadiuk e Choo (2006) propôs uma escala cujo desempenho organizacional basea-se em Kaplan e Norton (1997) e divide-se em 4 dimensões: gestão de processos internos, gestão de clientes, aprendizagem e o crescimento; assim, cada dimensão possui indicadores – como está representado no Quadro 10. Posteriormente, após validações iniciais de outras escalas, Podadiuk (2012) realizou uma pesquisa com 45 indicadores, divididos em seis categorias, a fim de medir o grau de exploração, exploração e, por conseguinte, ambidestria organizacional. Em síntese, a empresa pode ser classificada conforme combinação de exploração e exploração em: (1) sem orientação definida, ou seja, fraca orientação para exploração e exploração; (2)

exploradora - quando possui forte orientação para exploração e fraca para exploração; (3) exploradora - quando possui forte orientação para exploração e fraca para exploração; (4) ambidestra – quando possui orientação para exploração e exploração fortes.

**Quadro 10** - Indicadores desenvolvidos no contexto brasileiro

<b>Dimensões</b>	<b>Categorias</b>	<b>Indicadores</b>
Empresa exploradora	Práticas de conhecimento organizacional	Volume de geração de novas ideias Uso de novas fontes de conhecimentos de parcerias Conhecimento existente em fontes formais Utilização do conhecimento já existente dentro da empresa Compartilhamento de conhecimentos internos Processos de aprendizado individual Processos de aprendizado coletivo Capacitação da equipe Intensidade do desenvolvimento das pessoas Valorização do conhecimento individual
	Práticas de inovação	Foco em produtos ou processos totalmente novos Desenvolvimento de protótipos Taxa de inovação de produtos Inovação em técnicas de marketing Abertura de novos canais de distribuição Foco em inovações radicais em produtos Foco em inovações radicais em tecnologias Busca constante de novos mercados Desenvolvimento de novos produtos e serviços com consumidores Participação agressiva de alianças tecnológicas
Empresa exploradora	Competição	Surgimento de novos concorrentes Existência de produtos ou processos substitutos Competição no mercado local Competição selvagem na indústria Existência de guerra promocional na indústria Concorrência sobre as ofertas facilmente Competição por preço é o ponto alto da indústria
	Orientação estratégica	Visão estratégica focada no presente Estratégias relacionadas com o curto prazo
	Eficiência	Criação de rotinas detalhadas Importância da eficiência Foco na execução de atividades Preocupação com ganho em escalas Os mecanismos de controle organizacionais são: foco em custos e foco orientado à produção.
	Parcerias	Existência de relacionamento local com parceiros externos Grau de dependência dos parceiros externos Transparência em trabalhos conjuntos parceiros externos Tempo de duração de nossas parcerias externas Grau de compartilhamento de conhecimentos com nossos parceiros externos Preocupação com a formação de parcerias externas Quantidade de parceiros externos com nossa empresa

Fonte: adaptado de Popadiuk (2012, p. 85)

Destarte, depreende-se que os atributos pontuados no modelo de Popadiuk (2012) representam maior completude em relação a alguns modelos, bem como é formado diante da realidade das empresas brasileiras. Contudo, o modelo foi idealizado e testado em empresas de

segmentos tradicionais, diferentemente do contexto desta pesquisa que trata de *startups* de serviços financeiros.

Isto posto, ressalta-se a diversidade de abordagens na literatura em relação à visualização do conceito ambidestro na prática, e como esses conceitos são mensurados. Logo, torna-se compreensível a realização de estudos mais exploratórios que busquem ainda o aprofundamento dos elementos inerentes ao construto ambidestria, especialmente em modelos de negócios não tradicionais.

## 2.2 FINTECH

### 2.2.1 Breve contextualização do setor bancário e financeiro brasileiro

Historicamente, o setor financeiro era firmemente regulado em todas as economias de mercado como fruto de vários efeitos da crise de 1929 - até meados de 1970 - isto é, os novos sistemas visavam prevenir o que aconteceu na quebra da bolsa valores de Nova Iorque, diminuindo o risco de colapso dos sistemas de pagamentos baseados no uso de depósitos à vista. Entretanto, a partir da década de 70 em diante, houve no mundo uma iniciativa de desregulamentação do setor de serviços financeiros, de forma que as restrições estabelecidas pós-crise e durante o regime de Bretton Woods foram sendo diminuídas, da mesma forma com a presença do Estado - contexto que deu espaço para o aparecimento de inovações financeiras. (CAMARGO, 2009).

O sistema financeiro é caracterizado pelo conjunto de mercados financeiros, que por sua vez são definidos em função das classes de ativos transacionados pelas instituições financeiras participantes, pelas interrelações entre eles e pelos regulamentos de intervenção do poder público na organização e supervisão das operações. E, para classificar os tipos de sistemas financeiros, responde-se a duas perguntas: a) “Que tipos de contrato entre aplicadores e tomadores são predominantes nesta economia?” b) “Quais são as funções exercidas pelas instituições financeiras na elaboração desses contratos?” A primeira pergunta examina se é o sistema é baseado em crédito ou mercado de capitais, e a segunda responde se as instituições financeiras que operam podem fazê-lo de forma diversificada ou se são restritas a nichos específicos (CARVALHO et al., 2007, p. 254).

Nesse aspecto, sistemas financeiros satisfazem a canalização de recursos gerados pelas unidades superavitárias para as deficitárias, como também organizam e operam os sistemas de pagamentos da economia, além de criar os ativos no volume e no perfil necessários para

satisfazer às vontades dos poupadores por meios de acumulação de riqueza (CARVALHO et al., 2007, p. 221).

No Brasil, ainda nos primeiros anos da década de 70, vários bancos comerciais constituíram empresas financeiras, bancos de desenvolvimento, seguradoras e sociedades de capitalização - coligadas nos nichos selecionados pelos reguladores. O Desenvolvimento de Rede de Agências permitiu também que eficiências governamentais melhorassem. E, em 1973, deflagrada a Crise do Petróleo, muitas instituições ficaram estagnadas, forçando o governo a autorizar recursos da Reserva Monetária (FEBRABAN, 2018).

A partir da década de 1990, as fusões e aquisições aconteciam entre grandes instituições, ocasionando uma centralização bancária no mundo, trazendo a necessidade de novos marcos regulatórios para proteger os pequenos bancos. Em contramão, muitos países emergentes não conseguiram suprir a demanda de novas regulações e não protegeu os pequenos bancos nacionais. Em virtude disso, o processo de internacionalização das instituições financeiras foi impulsionado, principalmente em países emergentes; além de que, as dívidas existentes com o Fundo Monetário Internacional (FMI) permitiram aos países abrir ainda mais as portas para os bancos estrangeiros (CAMARGO, 2009).

Destaca-se ainda que os bancos buscam constantemente escapar dos limites fixados nas regulamentações estabelecidas para preservar a convenção monetária e a solidez do sistema bancário, de modo que a atividade bancária é constituída por uma tensão permanente entre os objetivos de estabilidade do sistema e a procura de novas fontes de lucros pelos bancos individuais. No processo de desregulamentação em questão, as principais medidas foram: “eliminação dos controles quantitativos de crédito; eliminação dos tetos de taxa de juros dos depósitos; abolição dos limites às atividades das instituições financeiras, em particular a supressão das barreiras institucionais entre os bancos comerciais e de investimento etc.” (FREITAS, 1997, p. 67-68).

Nota-se que, no caso dos bancos, a regulamentação estabelece condições para permitir ou não a entrada e saída das instituições financeiras. Com as normas, termina-se favorecendo certas instituições, mas nos países onde a legislação deixa lacunas na definição das atividades tipicamente bancárias, permite-se acontecer que instituições não submetidas ao controle prudencial aplicado aos bancos possam efetuar atividades similares, competindo diretamente com estes (FREITAS, 1997).

Em relação ao contexto organizacional, com a evolução nos setores de informática e de telecomunicação, desde os anos 70, surgiram novas oportunidades de lucros para os bancos, que passaram a depender cada vez menos da mente humana na realização de processos

operacionais – como exemplo, a análise financeira; a gestão de riscos; o tratamento e o fornecimento de informações; a gestão de portfólios de ações, de títulos e de participações obtiveram um desempenho facilitado e aperfeiçoado. No entanto, abriu-se margem também para entrada de novos competidores, enfatizando que a cooperação passou a ser um mecanismo estratégico muito presente nesse setor.

Larangeira (1997) ao realizar um estudo na década de 1990 sobre a reestruturação produtiva no setor bancário concluiu que a tecnologia recém-chegada trouxe as seguintes mudanças: redefinição do *layout* das agências; novas formas de atendimento com a adoção do autoatendimento, por meio de máquinas eletrônicas sem a presença de funcionários (entre 1994-1996 houve um aumento de mais de 100% na disponibilidade de caixas de autoatendimento); a área mais importante da agência passou a ser a estação de negócios para captação e aplicação de recursos; descentralização da hierarquia organizacional; os gerentes passaram ter atribuições totalmente diferentes das habituais; ressignificação do profissional bancário e; necessidade de treinamento e utilização de outros idiomas. Logo, percebe-se que aconteceu (naquele período) uma ruptura de modelo de gestão organizacional, por meio da inserção de novas tecnologias.

Em meados de 2001, a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) suscitou a possibilidade autorregulação dos bancos e, no mesmo ano, o Conselho Monetário Nacional editou o “apelidado” Código de Defesa do Consumidor Bancário por meio da Resolução n. 2.878. Apesar dessa resolução ter sido revogada por meio da Resolução 3.694/09, a atenção do regulador em relação ao relacionamento entre instituições financeiras e seus clientes é uma das garantias da solidez do próprio sistema financeiro, uma vez que a autorregulação permite os operadores do sistema financeiro conhecerem efetivamente os direitos dos consumidores e assumirem o compromisso de respeitar estes direitos (FEBRABAN, 2018).

Em período mais recente, outras questões sociais têm crescido com a mobilização social, assim, o Conselho Monetário Nacional editou a Resolução nº 4.327, de 25 de abril de 2014, que dispôs sobre a implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental pelas instituições financeiras.

Sendo assim, infere-se que, diante de tais mudanças supracitadas, os serviços financeiros acompanham a evolução tecnológica e se adequa às novas demandas sociais. Não diferente disso, as FinTechs – descritas na próxima seção - estão forçando mudanças em todo setor bancário e financeiro.

## 2.2.2 Surgimento das FinTechs

O nome FinTech ganhou destaque nos últimos cinco anos, inclusive com crescente interesse de pesquisas científicas e de reportagens em revistas de economia, inovação e gestão.

No entanto, Schueffel (2016) menciona que o termo já tinha sido usado em 1972, pelo Sr. Abraham Leon Bettinger que, ao analisar e detalhar os modelos para solução de problemas bancários, citou a seguinte definição: “FINTECH é um acrônimo que significa tecnologia financeira, combinando experiência bancária com técnicas modernas de ciência da gestão e o computador” (BETTINGER, 1972, p.62, citado por SCHUEFFEL, 2016, p. 5, tradução livre).

Há muito tempo que desenvolvimentos financeiros e tecnológicos estão entrelaçados e, de acordo com Arner et al. (2015, p. 3, tradução livre), “FinTech refere-se ao uso da tecnologia para fornecer soluções financeiras”, vista como uma união exclusiva de serviços financeiros e tecnologia da informação. Contudo, os pesquisadores afirmam que o termo teve origem designada até o início da década de 1990 e fazia referência ao "Consórcio tecnológico de Serviços Financeiros" - projeto iniciado pelo Citigroup Inc<sup>3</sup>.

Basicamente, o termo é uma contração de “tecnologia financeira”, abrangendo empresas jovens que desenvolvem tecnologias baseadas na internet e permitem ou fornecem serviços financeiros (MAXIN; BÖMER, 2018). Sob outro conceito um pouco semelhante, os estudiosos Gimpel et al. (2018) preferem pontuar diferenças no entendimento entre FinTech:- caracterizada pelo uso de tecnologias digitais como a internet, computação móvel e análise de dados para habilitar, inovar ou descontinuar serviços financeiros; e Startup FinTech:- caracterizada por negócios ofertantes de serviços financeiros baseados em FinTech.

Lacasse et al. (2016) apontam que os serviços financeiros tradicionais geralmente operam dentro de “zonas de conforto”, por outro lado os operadores de FinTechs são atraídos para a “zona de complexidade” – condições de conflitos, ambiguidade, caos e longe da regulamentação – nos quais as ferramentas padrões não podem ser usadas. Ademais, estes autores chamam atenção para o fato da Escola de Administração Sloan do Massachusetts Institute of Technology (MIT) ter um curso específico sobre “disrupção da FinTech”, de modo que a disrupção é descrita como um processo em que negócios com menos recursos são capazes de desafiar com êxito concorrentes estabelecidos.

---

<sup>3</sup> Uma das maiores empresas do ramo de serviços financeiros do mundo.

Sobressalta-se que os empreendedores dessas novas empresas constroem negócios acompanhando as limitações e as regulações nacionais, então “determinar se e como a regulação se aplica ao negócio FinTech é a chave” (Lacasse et al., 2016, p. 2, tradução livre).

Os empreendedores de FinTech tentam criar soluções mais econômicas do que os serviços tradicionais, por meio de plataformas digitais inteligentes e criativas, sendo inventivos em relação às estruturas de custos, receitas e requisitos de capital. Muitas vezes, essa mudança parte da redução dos custos de transação, ou seja, são atividades originais que geram um melhor retorno sobre o investimento (LACASSE et al., 2016).

As FinTechs acabam sendo uma oportunidade para que os bancos mudem suas percepções, especialmente em relação aos clientes, que vai além da adoção de práticas do mundo digital com a utilização de *smartphones* e computadores (MACKENZIE, 2015). É “um segmento de empresas na interseção entre os setores de tecnologia e serviços financeiros que adotam modelos de negócio escaláveis e que inovam em produtos e serviços direcionados para atender a uma necessidade do cliente” (PWC, 2019, p. 5).

Segundo o World Economic Forum (2017), o sucesso das FinTechs está atrelado ao fato de que elas tomaram a iniciativa e conseguiram definir a direção, forma e ritmo da inovação em quase todos os subsetores de serviços financeiros, sendo partes cruciais das cadeias de valor financeiro. Para mais, as FinTechs definiram novos e altos padrões para a experiência do usuário, transformando consideravelmente as expectativas dos clientes.

Por outro lado, as FinTechs esforçam-se para criar uma infraestrutura e estabelecer novos ecossistemas de serviços financeiros, como trilhos de pagamento alternativos ou mercados capitais, mas parece ter muito mais sucesso em fazer melhorias dentro do ecossistema e de infraestruturas tradicionais. Além do mais, em lugares cujas inovações não são suficientes para o cliente mudar para novo provedor, essa mudança de incumbente acaba sendo superestimada. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2017).

Destarte, grande parte da motivação do surgimento das FinTechs refere-se ao fato de que a tecnologia da informação trouxe um avanço na diminuição de custos, tornando produtos e serviços mais baratos e funcionais, entretanto o custo unitário de intermediação financeira aparentemente não sofreu mudanças significativas em mais de meio século (THAKOR, 2018).

Em síntese, as FinTechs podem ser caracterizadas como inovações incrementais e inovações radicais, porque melhoram e diversificam os serviços financeiros, mas também eliminam alguns serviços financeiros tradicionais. A categorização mais comum é observar as FinTechs como prestadoras de serviços semelhantes aos agentes financeiros tradicionais (por

exemplo: crédito, cobrança e investimentos), mas com adoção de novas tecnologias e meios diferenciados de interação com o público-alvo (CHEROBIM; CACIATORI JUNIOR, 2019).

Além disso, essa categorização também pode ser feita considerando a fragmentação dos produtos/serviços oferecidos, de forma que o impacto causado no mercado depende da estrutura de diversificação de produtos/serviços pelos bancos incumbidos e da legislação dos países em que essas novas empresas operam. Os maiores bancos brasileiros são instituições com alta concentração e ampla gama de produtos/serviços. “Quanto à regulamentação, a legislação atual sobre sistemas de pagamento, empréstimos *peer-to-peer*, *open banking* e criptoativos será a linha principal que permitirá a análise dos impactos das FinTechs no setor financeiro”. (CHEROBIM; CACIATORI JUNIOR, 2019, p. 127, tradução livre).

Seguindo a linha de pensamento, Arjunwadkar (2018) cita a Austrália, Nova Zelândia e Brasil como alguns dos países líderes na “Revolução FinTech”, mudando os processos de negócios, a experiência do cliente e a otimização pela capacitação da força de trabalho.

Sobressalta ainda que, no Brasil e em toda América Latina, o impulsionamento do setor surge em grande parte devido à indisponibilidade de serviços bancários para um grande percentual da população, já que um dos motivadores comuns para a proliferação de FinTechs são as dificuldades envolvidas na obtenção de capital para pequenas e médias empresas na maioria dos países e, diante disso, elas oferecem-lhes créditos/empréstimos rápidos (ARJUNWADKAR, 2018).

Blakstad e Allen (2018, p. 13, tradução livre) corroboram com Arjunwadkar (2018), afirmando que os serviços bancários oferecidos às pequenas e médias empresas são básicos, mas “ainda assim essas empresas constituem mais da metade da economia do mundo desenvolvido, e até 60% da economia no mundo em desenvolvimento (segundo o World Bank), onde muitas pequenas e microempresas constituem a espinha dorsal do funcionamento da economia”.

Goldstein e Karolyi (2019) acrescentam que lugares como a China e países de economias emergentes, cujos setores financeiros são menos desenvolvidos, tornam-se mais propensos a inovar, pular etapas e causar interrupções em geral. A indústria financeira sofre por momento de disrupção, onde, na América Latina, lugar em que apenas 51% dos adultos têm conta bancária, o impacto pode ser ainda maior - segundo o The Economist (2020).

Haddad e Hornuf (2019) sugerem, a partir de pesquisas realizadas, que o acesso ao capital de risco é relevante para promover a criação de FinTechs, de forma que esse acesso não se encontra igualmente disponível em todas as regiões do mundo e as oportunidades de investimento diferem fortemente por localização geográfica. Além disso, a formação de

FinTechs incide com mais frequência se o acesso a empréstimos for mais difícil em uma economia, mas isso não ocorre na ausência de financiamento de capital de risco.

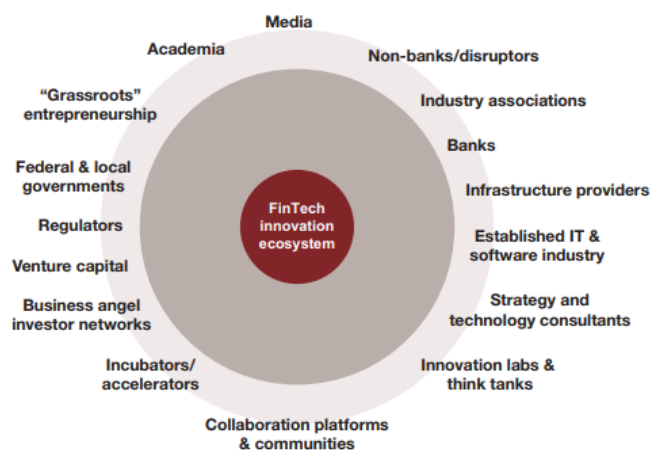
Além disso, Gomber et al. (2017) ao fazerem uma revisão da literatura sobre os serviços financeiros digitais concluíram que a transformação digital enfrenta uma clientela mais experiente com as novas gerações, desafiando os provedores de serviços. Segundo a PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda (PWC) em parceria com a ABFintech (2019), está ocorrendo uma transformação na experiência do consumidor de serviços financeiros, por intermédio de plataformas mais intuitivas e de maior personalização, visto que há um interesse crescente por inteligência artificial, biometria e internet das coisas.

Portanto, um dos segmentos que mais sofre influência da digitalização dos serviços é o financeiro, especialmente em virtude de os produtos financeiros serem estritamente baseados em informações, além de a maioria dos processos serem praticamente implementados sem qualquer interação física (PUSHMANN, 2017), criando um ecossistema rico no caso das FinTechs, que será exposto no próximo tópico.

### 2.2.3 Ecossistema e os tipos de FinTechs

O ecossistema das FinTechs proporciona oportunidades de expansão para muitos setores, incluindo análise de dados e sistemas algorítmicos, sendo imprescindível que cada participante entenda seu papel e os benefícios que pode ganhar com as parcerias. Assim, existem quatro elementos críticos que apoiam o desenvolvimento desse ecossistema: (a) ambiente de negócios/acesso a mercados, (b) apoio governamental/regulatório, (c) acesso ao capital, e, (d) experiência financeira (DIEMERS et al., 2015).

**Figura 4 - Ecossistema das FinTechs**



Fonte: Diemers et al. (2015, p. 11).

Dhar e Stein (2017) inferem também que as plataformas das FinTechs são um elemento estratégico, tendo em vista que as plataformas em finanças tendem a ser "incompletas". Portanto, a competição entre plataformas muitas vezes surge da diferenciação entre componentes, cujo objetivo é introduzir funcionalidades que sejam mais baratas, rápidas ou seguras, beneficiando-se do conseguinte aumento da velocidade, conectividade e segurança da tecnologia.

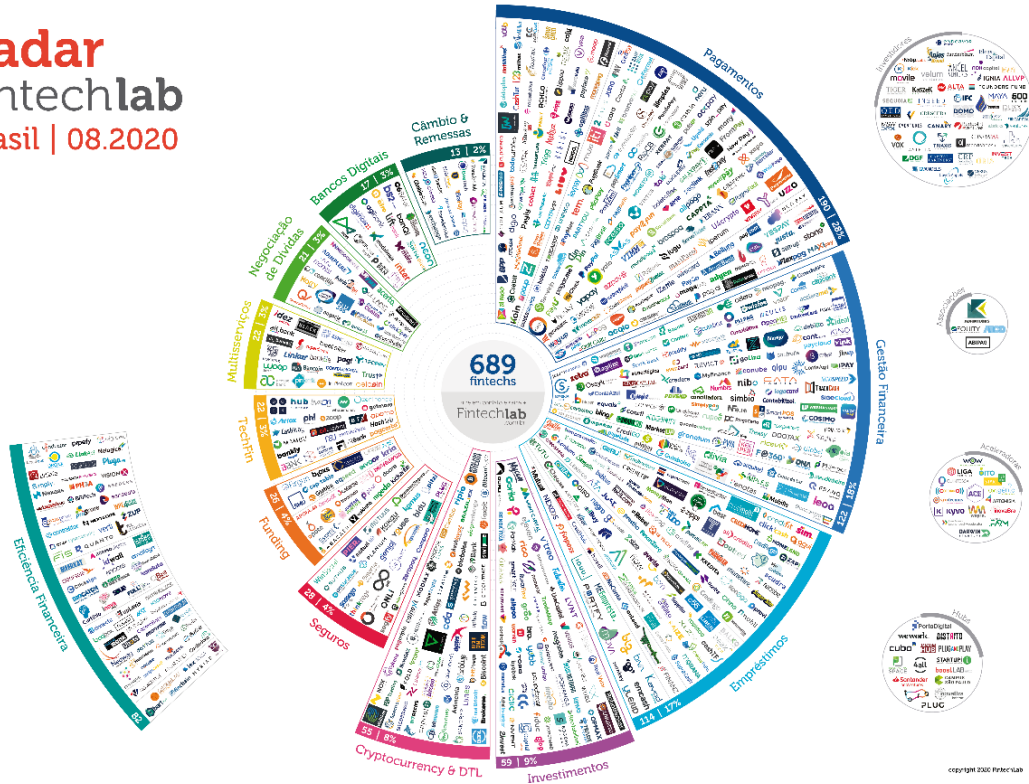
Gimpel et al. (2018) propõem uma taxonomia de serviços financeiros voltados aos clientes de FinTechs, formando três perspectivas: (1) **interação** (personalização do conteúdo apresentado, como a troca de informações ocorre, tipo de interação direta ou indireta, rede do usuário, papel da tecnologia da informação, hibridação de produtos virtuais e físicos, e estratégia de canal); (2) **dados** (fonte de dados, horizonte de tempo do dado – atual, futuro ou preditivo, uso de dados transacionais ou analiticamente, tipos de dados em diferentes formatos e níveis de estrutura); (3) **monetização** (cronograma de pagamento de usuários ou parceiros; tipo de moeda a ser utilizada com usuários e parceiros – não é necessariamente dinheiro; e, cooperação empresarial – se trabalha por conta própria ou se colabora com parceiros).

Dessarte, as FinTechs estão segmentadas de acordo com suas principais atividades financeiras dentro do ecossistema. Lee e Shin (2018) propõem seis modelos de negócios, são eles: pagamentos, gerenciamento da riqueza, empréstimos, *crowdfunding*, mercado de capitais e seguros. No entanto, organizações brasileiras que mapeiam as atividades das FinTechs nacionais consideram a divisão entre 13 e 15 categorias, desmembrando e acrescentando principalmente o mercado de criptomoedas, câmbio e os bancos digitais, além de outros tipos.

Segundo relatório do Radar Fintechlab de agosto de 2020, no Brasil, havia 771 FinTechs distribuídas, sendo que, considera-se 689 o quantitativo de FinTechs propriamente ditas e 82 *startups* são plataformas dedicadas à eficiência financeira que, dependendo dos critérios, também podem se enquadrar como FinTechs. Dentro desse espectro, encontram-se os seguintes nichos, enumerados em ordem decrescente de acordo com o quantitativo de empresas no setor: (1) pagamentos; (2) gestão financeira; (3) empréstimos; (4) eficiência financeira; (5) investimentos; (6) *cryptocurrency*; (7) seguros; (8) *funding*; (9) TechFin; (10) multisserviços; (11) negociação de dívidas; e, (12) bancos digitais.

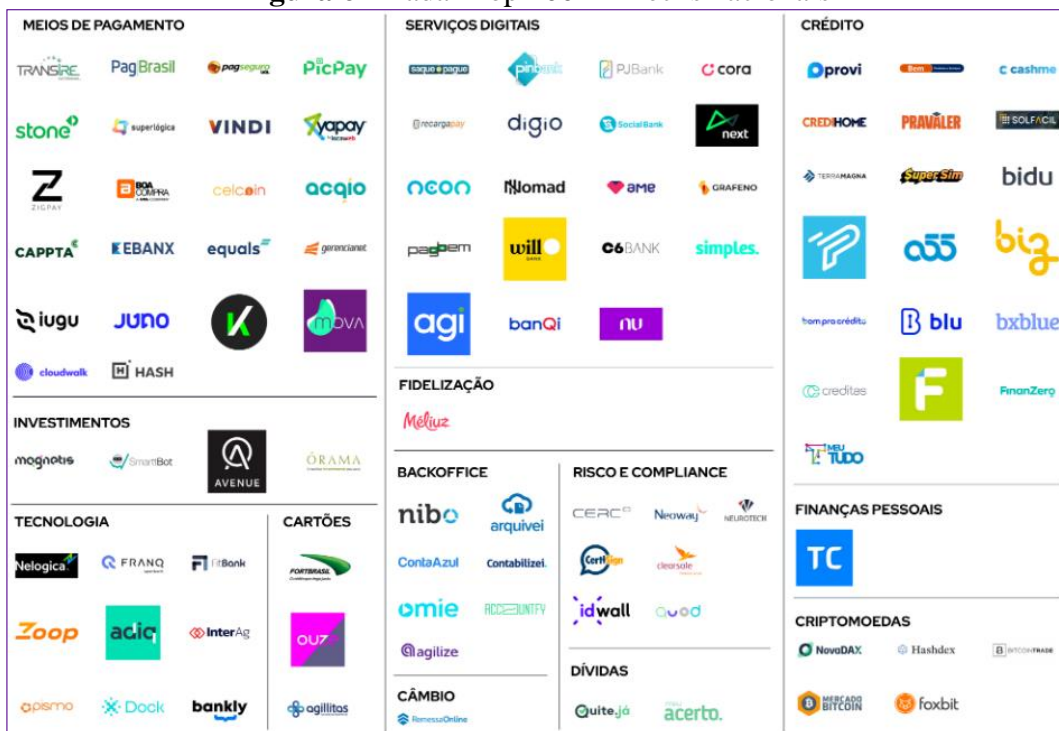
Figura 5 - FinTechs no Brasil

**Radar Fintechlab**  
Brasil | 08.2020



Fonte: Radar FintechLab (ago/2020).

Figura 6 - Radar Top 100 FinTechs nacionais



Fonte: Distrito FinTech Report (2022).

Em razão dessa variação de diferenciação de segmentos, opta-se por distinguir os principais elencados por Lee e Shin (2018), visto que as demais categorias podem ser consideradas subcategorias. Então, tem-se a seguinte caracterização dos segmentos:

- **Pagamentos**

Os meios de pagamento são as diversas maneiras como as pessoas podem pagar dinheiro para outras pessoas ou organizações. Nos primórdios, a maneira mais comum de realizar um pagamento era apresentando o dinheiro físico, contudo esse comportamento se transformou concomitantemente com as revoluções digitais. Hoje, pode-se encontrar muitas formas de pagamento (PIX, boleto, cartão de débito, cartão de crédito, transferência, QR code etc.). Logo, vários *players* podem estar envolvidos em um simples processo de fechamento de compra e venda, havendo uma tendência de unificação da gestão de formas de pagamentos, a fim de reduzir etapas no recebimento do dinheiro, conciliar cartões e controlar o fluxo de caixa, de forma ágil e segura por meio de *softwares* facilitadores. Existindo ainda novas tendências como o *contactless payment*, isto é, o pagamento sem contato.

No mundo, há uma proliferação no uso de cartões de débito e crédito em qualquer tipo de comércio. Então, surgiram várias *startups* que funcionam como empresas “adquirentes”, sendo empreendimentos responsáveis pela comunicação com a bandeira do cartão, processando os dados e repassando o dinheiro para o comerciante. Nesse sistema, o processo requer pelo menos quatro intermediários: banco emissor do cartão, adquirentes (donas das maquininhas), bandeira do cartão e processador (LIMA; FRANCISCO, 2021). A partir disso, surgiram também as “subdquirentes”, que se comunicam apenas com a empresa adquirente e dispensa o comerciante de ter uma conexão direta e dependente com a adquirente.

Sendo assim, grande parte das FinTechs de pagamentos oferecem seus serviços sem exigir uma conta bancária e realizam serviços de pagamento instantâneo, que são transferidos via internet ou telefone celular (STERN et al., 2017). Além disso, alguns diferenciais das FinTechs de pagamento são as vastas opções de cartão de crédito, taxas zeradas ou menores, máquinas de cartão sem cobrança de aluguel e outros serviços.

Em novembro de 2020, o PIX chegou ao Brasil, permitindo a realização de pagamentos instantâneos e possibilitando transferências interbancárias sem custos, com tempo de liquidação em segundos e desintermediação do fluxo de pagamentos. Segundo pesquisa desenvolvida pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) (2021), 62% das empresas entrevistadas fizeram alguma mudança em sua estratégia de meios de pagamento em resposta aos efeitos da Covid-19.

Empresas como Ebanx, PagSeguro e PicPay são exemplos de FinTechs brasileiras de meios de pagamento que se destacam no cenário nacional e internacional. Atualmente, a maior empresa de pagamentos do mundo é a Alipay – FinTech Chinesa.

- **Gerenciamento de Riqueza**

FinTechs de Gerenciamento de riqueza ofertam serviços para gerenciar diferentes áreas da vida financeira, tanto do cliente pessoa física como de empresas, sendo especialistas em sistema de gestão e automação da contabilidade de organizações, bem como em precificação de produtos e serviços. Essa forma automatizada permite o consumidor ter acesso direto e dirimir barreiras globais, extinguindo fronteiras para aquisição e vendas de ativos no mundo (CHUEN; DENG, 2018). No Brasil, as *startups* GuiaBolso, Conta Simples e Poupa Certo são referências para o segmento.

- **Empréstimos**

No segmento empréstimos, as FinTechs oferecem crédito sobre futuros, sistemas que permitem o empréstimo P2P (*Peer-to-Peer*) ou empréstimo social, que é um método sem intermediário oficial de financiamento de dívidas entre indivíduos e empresas por meio de serviços *online*, alinhando credores diretamente com os devedores e reduzindo o custo operacional, o que permite taxa de juros mais baixas em comparação às instituições financeiras tradicionais (LEE, 2017). Ademais, torna-se comum a realização de empréstimos 100% *online*, sem exigência de garantias ou comprovação de renda, maior transparência à análise de crédito, aprovação e liberação mais rápida que o convencional, maior praticidade nas simulações de valores, entre outros. As FinTechs de empréstimo Creditas, Geru, Juros Baixos e Lendic são alguns destaques nacionais.

- **Crowdfunding**

O *crowdfunding* é uma forma de *peer-to-peer online* para arrecadar fundos coletivamente, que possibilita um leque de alternativas para angariação de capital. O processo ocorre de forma simples por meio de plataforma que permite a transferência do doador ao receptor do capital e, em troca, existe alguma recompensa e ou direitos com intuito de apoiar objetivos delimitados (SCHWIENBACHER; LARRALDE, 2010). Ou seja, existe alguém necessitando de capital para um propósito específico, existe outro agente que pode investir e financiar a ideia, e existe o facilitador do processo que faz a ligação entre as partes interessadas.

Além disso, algumas plataformas aceitam campanhas no modelo “tudo ou nada” ou “*all or nothing*” (quando o receptor do projeto só angaria o valor se atingir a meta de doações) e outra no modelo “flexível” ou “*all and more*” (mesmo que o receptor não atinja a meta

estabelecida, fica com o dinheiro arrecadado), sendo interessante pontuar que a mobilização para o financiamento é preferencialmente online, em torno das redes sociais.

Nesse sentido, Mollick (2014) cita que o sucesso das campanhas de *crowdfunding* possui relação direta com a qualidade do projeto e o *networking*, enfrentando alguns problemas como a ineficiência no tempo de entrega, especialmente quando o propósito demanda super financiamentos. Ademais, os pesquisadores Mitra e Gilbert (2014) observaram também que as frases usadas na apresentação e divulgação do projeto influenciam a taxa de aprovação, cuja probabilidade em torno do sucesso gira em torno de mais de 50% da variância.

Segundo Lacasse et al. (2016), os cinco principais modelos de negócios de *crowdfunding* são: (i) organizações sem fins lucrativos - que coletam dinheiro para causas altruístas ou espirituais, de modo que as partes envolvidas costumam acompanhar o progresso do empreendimento filantrópico; (ii) modelos de empréstimos online - nos quais permitem que os mutuários façam empréstimos e os investidores comprem notas lastreadas, em conformidade com regulamentos nacionais; (iii) *crowdfunding* pré-venda - cujo modelo há oferta de um novo produto ou serviço e os financiadores são solicitados e, diante de interesse, encomenda-se e paga-se antecipadamente; (iv) *crowdfunding* de ações - quando um receptor deseja atrair capital de risco da multidão em vez de instituições tradicionais, incluindo geralmente a emissão de ações para contrapartida do doador; (v) modelo baseado em recompensas -, no qual empreendedores sociais coletam doações para um pequeno empreendimento ou projeto social, oferecendo em troca recompensas não financeiras. No Brasil, as plataformas Catarse, Benfeitoria, Idea-me e juntos.com.vc. são exemplos de sucesso nacionais no segmento.

- **Mercado de Capitais**

Em 2016, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) instituiu o Núcleo de Inovação em Tecnologias Financeiras (FinTech Hub), com a finalidade de acompanhar o desenvolvimento e a aplicação de novas tecnologias financeiras no mercado de valores mobiliários. As FinTechs do mercado de capitais prestam serviços relacionados à negociação de títulos e facilitam a assessoria comercial, podem ofertar formas robotizadas ou automatizadas para investir em ativos, principalmente ativos cuja renda é variável (ações, opções, contratos futuros etc.).

- **Seguros**

Este segmento, trouxe um novo ciclo para as negociações com as seguradoras que trabalham com a transferência de risco, também denominado de InsurTech, cujo papel intermedia a relação entre consumidor e seguradora, agilizando processos burocráticos, reduzindo o preço dos contratos e criando novos produtos com base em *Big Data e blockchain*,

que permitem uma análise criteriosa e personalização dos serviços aos usuários (pagamentos móveis, pagamentos alternativos, *gateways* de pagamento, remessas e transferências internacionais).

Em consonância, Stoeckli et al. (2018) compreendem que as InsurTechs alteram os parâmetros de risco e enfatizam que há oportunidade nesse meio de se diferenciar por meio de produtos, serviços e processos voltados para o cliente, já que os operadores convencionais estão diminuindo. Em segundo lugar, eles propõem que os provedores de serviços inovadores possibilitam aos operadores explorarem as capacidades transformacionais, como aplicativos *front-end* para envios de sinistros, por exemplo. O PayPal é um exemplo internacional e bastante difundido no Brasil, dentre outras como 88Insurtech, Minutos Seguros e Ciclic.

Por fim, enfatiza-se que entre as principais subcategorias dos segmentos está a criptomoeda, que a partir da tecnologia *blockchain*, possui sistemas que permitem a troca de moedas tradicionais por moedas digitais (por exemplo, o Bitcoin), incluindo o segmento de investimentos e pagamentos. No caso do Bitcoin, as transações são feitas transferindo moedas digitais por meio de chave privada entre as carteiras, assim o ambiente é considerado transparente e não necessita de uma entidade para validar as informações (DELLOITE, 2018).

Davradakis e Santos (2019) alertam para o fato de que criptomoedas podem ser problemáticas por não poderem substituir o dinheiro tradicional em virtude da alta volatilidade e risco de queda, em contrapartida o Blockchain como títulos facilitam o funcionamento de uma Instituição Financeira Internacional por permitir confirmação, afirmação, alocação de negociação quase instantânea e liquidação, servindo de garantia.

Dessa maneira, cada tipologia de FinTech possui sua singularidade de como criar valor para o cliente, mas também vivenciam características comuns entre todas elas. E, após sobreditos tópicos e relações teóricas, o tópico seguinte traz características usualmente encontradas em suas gestões.

#### **2.2.4 Tendências, desafios e regulamentação**

As FinTechs trazem vários benefícios aos consumidores, como empréstimos mais baratos, acesso mais fácil, menos custos, condições mais equitativas para *players* menores, expansão de serviços para pessoas não bancarizadas e tomada de decisão mais assertiva frente à variedade de inovações. Por outro lado, depara-se com o receio dos próprios consumidores, que temem pela proteção dos dados e, à vista disso, a adoção dos produtos e serviços é alta

apenas entre a geração mais jovem de consumidores, que tendem a fazer transações com aplicativos financeiros e não com bancos tradicionais (SANGWAN et al., 2019).

Em síntese, alguns aspectos influenciam e potencializam a adoção de produtos e serviços no mercado das FinTechs, sendo eles: investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e tecnologia, aprendizado contínuo sobre a concorrência; ação competitiva; orientação para o produto e inovação; orientação para o mercado; cooperação estratégica com outros atores na cadeia de suprimentos; características individuais e organizacionais do adotante; pressões ambientais; percepção das características dos produtos e inovação (UTAMI; EKAPUTRA; JAPUTRA 2021).

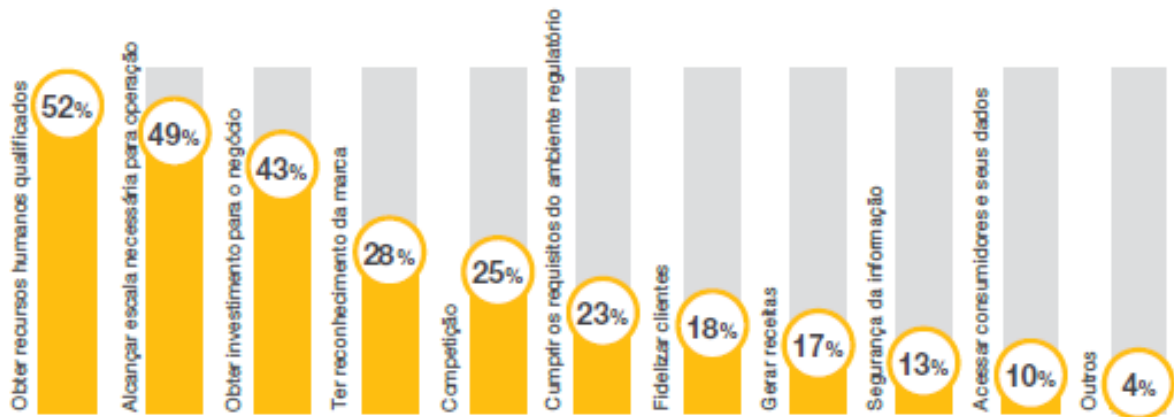
A inclusão financeira também surge como uma oportunidade para as FinTechs, porém o extremo da inclusão financeira é algo que pode causar controvérsia, tendo em vista que também concede acesso aos criminosos, hackers e fraudadores. Nesse contexto, estudos teorizam que o acesso ao financiamento deve ser dado a todos sem quaisquer barreiras, independentemente de seu nível de risco e renda (OZILI, 2020).

Novos participantes utilizam as tecnologias das FinTech para desenvolver soluções para questões sociais ou para construir novos ecossistemas financeiros. Uma tendência é a incorporação estratégica de FinTechs pelas instituições financeiras existentes, visando melhorar a satisfação do cliente e, considerando o longo prazo, para manter a vantagem competitiva (TAKEDA; ITO, 2021). Ademais, em casos de momentos de crise, a exemplo da pandemia da Covid-19, o desenvolvimento da FinTech pode aliviar o impacto negativo nas restrições financeiras corporativas (LI; XU, 2021).

Outrossim, o relatório da PWC (2019), após realização de pesquisa com 205 FinTechs instaladas no Brasil, evidenciou que metade dos participantes demonstram interesse em vender a empresa para algum investidor estratégico e 20% dos entrevistados consideram as instituições financeiras tradicionais como possíveis compradoras. Os bancos e seguradoras veem a colaboração com as FinTechs como uma forma acelerar e incorporar a inovação, enquanto as FinTechs enxergam como oportunidade para ganhar escala e viabilizar seus negócios, ratificando a ideia de interdependência e colaboração com o ecossistema.

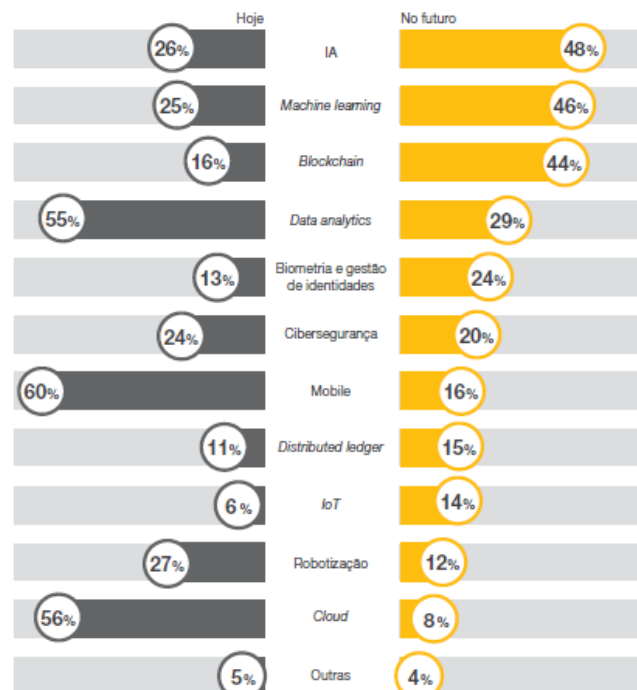
Além disso, a pesquisa da PWC (2019) identificou as principais barreiras apontadas pelos participantes, bem como um crescimento no desenvolvimento atual e futuro de tecnologias, especialmente em inteligência artificial - conforme evidenciam as Figuras 7 e 8.

**Figura 7 - Barreiras à gestão de FinTechs no Brasil**



Fonte: PWC (2019, p. 25).

**Figura 8 - Principais tecnologias usadas pelas FinTechs**



Fonte: PWC (2019, p. 19).

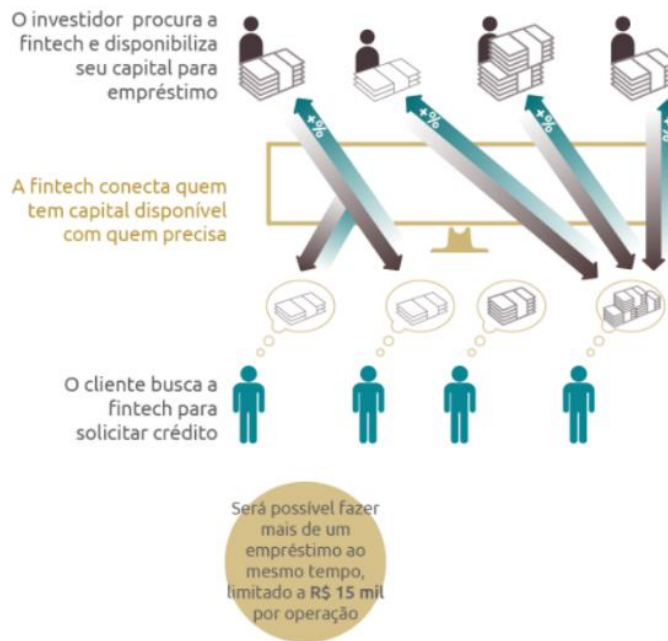
Desse modo, a tecnologia aparece com grande importância na reformulação do mercado e a tecnologia *Big Data* é um elemento fundamental de produção da economia digital. Além disso, a integração de tecnologias como *Big Data* e computação em nuvem promoveu o rápido desenvolvimento da Internet das Coisas, levando a uma explosão de dados. Tecnologia blockchain, tecnologias de autenticação, tecnologias de pagamento, Interfaces de Programação de Aplicações (APIs), tecnologias móveis, análise e processamento de *Big Data* e inteligência artificial foram as tecnologias que mais apareceram nos estudos revisados por Takeda e Ito (2021).

O crescimento do número exaustivo de dados confirma a relevância cada vez maior da regulamentação financeira na área de FinTech, pois os reguladores possuem dificuldades para alcançar a segurança da rede e diminuir o microfinanciamento *online*, em busca do uso eficaz da tecnologia e de ferramentas de supervisão otimizadas (LI; XU, 2021).

No caso do Brasil, o ambiente regulatório das FinTechs é recente e ainda passa por mudanças. A inovação tecnológica torna-se mais rápida que a reação legislativa. Antes da regulamentação feita pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) em 2018, as FinTechs só ofereciam crédito na condição de correspondentes bancários, isto é, essas startups precisavam de parcerias com bancos tradicionais - responsáveis por fazer a intermediação das operações. Todavia, a Resolução nº 4.656/2018 (BACEN) criou dois tipos de FinTechs: Sociedades de Empréstimo entre Pessoas (SEP) e a Sociedade de Crédito Direto (SCD), permitindo que as FinTechs tenham independência de intermediário bancário.

**Figura 9 - Operação da Sociedade de Empréstimo entre Pessoas - Crédito**

**Sociedade de Empréstimo entre pessoas (SEP) – Crédito**



Fonte: Banco Central do Brasil.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Disponível em: < <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/fintechs> >. Acesso em: 25.03.2022.

**Quadro 11** - FinTechs brasileiras regulamentadas pela resolução nº 4.656/2018

Tipo	Atividade	Exigência
SEP	Atua como intermediadora em operações de empréstimos e financiamentos entre o investidor e o tomador, mas também presta outros serviços como emissão de moeda eletrônica e análise e cobrança de crédito para clientes e terceiros.	Precisa ser formalizada como Sociedade Anônima, ter autorização de funcionamento do Banco Central e Capital Social mínimo de R\$ 1.000.000,00.
SCD	Utiliza somente recursos próprios para realização de empréstimos. Além disso, têm a permissão de atuar como emitente de moedas eletrônicas e corretoras de seguros.	

Fonte: Adaptado da Resolução nº 4.656/2018 – BACEN.

A Resolução nº 4657 de 2018 prevê ainda atividades relacionadas à venda de direitos creditórios, à securitização e às operações de custódia. As Resoluções nº 4865 (CMN) e nº 29 (BACEN) instituem a possibilidade de *sandbox* regulatório, ou seja, um ambiente no qual as empresas podem experimentar inovações para o setor financeiro por um determinado período, sem a necessidade de submeter-se aos procedimentos burocráticos tradicionais exigidos.

A realidade é que qualquer empresa pode atuar como uma instituição financeira e gerar uma nova receita para o seu negócio. As plataformas *White Label*, por exemplo, permitem que uma empresa continue com seu *core business* e consiga oferecer também serviços financeiros. Entretanto, com a regulamentação, as instituições que desejarem operar sem a intermediação bancária devem pedir autorização, seguir padrões de proteção da informação e fornecer dados ao Banco Central, garantindo mais segurança ao consumidor – conforme Resolução nº 4.658 de 2018 (BACEN).

## 2.3 CONFIGURAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA

Esta pesquisa inicia-se por meio do embasamento teórico e a versão inicial do modelo desenha-se fundamentado na revisão da literatura. Dessa forma, relaciona-se elementos dispostos nos tópicos supracitados neste referencial teórico para inferir o *Framework* conceitual.

### 2.3.1 Mapeamento e categorização das dimensões conceituais da ambidestria organizacional

A ambidestria organizacional apresenta vários focos e escalas de mensuração na literatura, bem como distintas concepções acerca dos itens que mapeiam esse comportamento. Diante disso, estando este estudo direcionado ao ambiente das FinTechs, a revisão da literatura

está pautada no comportamento ambidestro em empresas de base tecnológica - incluindo *startups* e empresas de grande, médio e pequeno porte para maior amplitude dos dados que são relativamente escassos neste segmento. Em concomitância, acrescentou-se “performance” como *string* de pesquisa, com intuito de obter uma concepção mais geral do construto ambidestria relacionado ao desempenho superior das empresas.

**Quadro 12** - Síntese dos mecanismos de busca da revisão sistematizada da literatura:  
ambidestria organizacional e performance em empresas tecnológicas

Problema de pesquisa: quais as principais contribuições deste estudo na relação entre ambidestria e desempenho organizacional em empresas tecnológicas?	
Base de dados: Web of Science e Scopus	
Data de consulta: agosto de 2020 e janeiro 2022	
Filtros aplicados	Descrição
<i>String</i>	("ambidextrous" OR "ambidexterity" OR "organizational ambidexterity" OR "ambidextrous organization") AND ("performance") AND ("start-up*" OR "startup*" OR "tech* indust*" OR "tech* firm*" OR "tech* compan*" OR "digital firm*" OR "digital indust*" OR "digital compan*")
Campo de busca	Tópicos (título, resumo, palavras-chave)
Período de busca	2010-2021
Tipo de documento	Artigos
Quantitativo total de resultados	129 artigos
Leitura completa de artigos selecionados	21 artigos

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Após a consulta na literatura, inferiu-se dimensões e categorias de análise da ambidestria organizacional obtidas por meio dos indicadores e resultados das pesquisas.

**Quadro 13** - Categorias das dimensões da Ambidestria Organizacional

(continua)			
Dimensões	Códigos iniciais ou Indicadores	Categorias de análise	Fundamentação teórica
<i>Exploração</i>	Reconfiguração dos produtos e serviços existentes	<b>Aperfeiçoamento de produtos/serviços existentes</b>	He e Wong (2004); Lubatkin et al. (2006); Jansen et al. (2006); Zahra et al. (2000); Menguc & Auh (2008); Popadiuk (2012).
	Introdução de produtos e serviços melhorados, mas já existentes no mercado		
	Redução de custos		
	Flexibilização da produção	<b>Características de produção</b>	
	Automação e modernização dos processos		
	Esforço para alcançar economias de escala		
	Melhoria contínua da confiabilidade de produtos e serviços		
	Pesquisa de satisfação com clientes existentes	<b>Relacionamento com clientes</b>	
	Fidelização da base de clientes existentes		
	Competências e habilidades existentes aprimoradas para melhorar as atividades de inovação existentes		
		<b>Atualização de habilidades,</b>	

		<b>competências e conhecimentos já existentes</b>	
	Formação de parcerias externas	<b>Parcerias</b>	
	Formulação de estratégias relativas ao curto prazo	<b>Orientação estratégica de curto prazo</b>	
<i>Exploração</i>	Ampliação da gama de produtos e serviços	<b>Criação e introdução de novos produtos</b>	He e Wong (2004); Lubatkin et al. (2006); Jansen et al. (2006); Zahra et al. (2000); Menguc & Auh (2008); Poapdiuk (2012).
	Satisfação de necessidades de forma criativa		
	Lançamento de produtos inovadores		
	Prospecção de novos segmentos e clientes		
	Uso de novas tecnologias	<b>Exploração de novas tecnologias</b>	
	Participação agressiva em alianças tecnológicas		
	Inovações em técnicas de mercado		
	Uso de novos canais de distribuição	<b>Novas competências e habilidades</b>	
	Novas habilidades no desenvolvimento de produtos e processos		
	Competências gerenciais e organizacionais inteiramente novas		
Gastos com inovação de produtos	<b>Gastos com pesquisa e desenvolvimento</b>		
Gastos com inovação de processos			

(conclusão)

Fonte: elaborado pela autora (2022).

### 2.3.2 Mapeamento e categorização de características das FinTechs

Pretendendo-se ampliar os conhecimentos sobre as características inerentes à gestão de FinTechs, fez-se outra busca na literatura, mas especificamente sobre FinTech. Nesse aspecto, incluiu-se apenas artigos que tratavam de gerenciamento, barreiras, tendências, práticas, modelos, mudanças, características, estratégia e ecossistema nas palavras-chave, estritamente no campo negócios, gestão, finanças e economia, e no período entre 2011 e 2021. As palavras-chaves foram escolhidas usando a técnica *snowballing* para identificar as que mais se adequavam ao problema de pesquisa.

#### Quadro 14 - Síntese dos mecanismos da revisão sistematizada da literatura: gestão de FinTechs

(continua)

Problema de pesquisa: Quais os principais elementos relacionados à gestão de FinTechs?	
Base de dados: Web of Science e Scopus	
Data de consulta: janeiro de 2022	
Filtros aplicados	Descrição
<i>String</i>	KEY ("fintech*" or "financial tech*" or "fintech*") AND KEY = ("management" OR "evidenc*" OR "barriers" OR "challenge*" OR "obstacle*" OR "trend*" OR "tendencies" OR "practices" OR "model*" OR "change*" OR "characteristic*" OR "strategy" OR "ecosystem").
Campo de busca	Palavras-chave
Período de busca	2011-2021

Tipo de documento	Artigos
Categorias	Business finance, economics, business e management (WOS). Business, management, accounting, economics, econometrics e finance (SCOPUS).
Idiomas	Sem restrições
Quantitativo total de resultados	143 artigos
Critérios de inclusão dos artigos	O artigo versa sobre FinTech de uma maneira geral; não aborda algum tipo de Fintech especificamente; e, o artigo traz contribuições para os conhecimentos em gestão condizentes com as palavras-chave estabelecidas.
Artigos selecionados após leitura de títulos e resumos	27
Artigos excluídos por inacessibilidade	2
Leitura completa de artigos selecionados	25 artigos

(conclusão)

Fonte: elaborado pela autora (2022).

A partir dos 25 artigos selecionados, realizou-se uma codificação do material lido, visando obter as principais temáticas que estão relacionadas a esses estudos. Sendo assim, chegou-se ao número de 21 códigos em 406 citações identificadas, utilizando como apoio o *software* Atlas-TI versão 22.

**Quadro 15** - Lista de artigos selecionados na revisão sistematizada sobre gestão de FinTechs

(continua)			
ID	Artigo	Autor(es)	Nº de Citações
1	FinTech: Ecosystem, business models, investment decisions and challenges	Lee e Shin (2018)	976
2	The Evolution of the financial technology ecosystem: na introduction and agenda for future research on disruptive innovations in ecosystems	Palmié, Parida e Cagla (2020)	119
3	Novel mechanisms of scalability of financial services in na emerging market contexto: insights from indonesian FinTech Ecosystem	Muthukannan, Tan e Leong (2021)	7
4	The emergence of a FinTech ecosystem: a case study of the Vizag Fintech Valley in India	Muthukannan, Tan, Gozman e Johnson (2020)	24
5	Cashing in on innovation: a taxonomy of FinTech	Imerman e Fabozzi (2020)	39
6	Fintech – stick or carror – in innovating and transforming a financial ecosystem: toward a typology of comfort zoning	Tucan e Deák (2020)	-
7	The internacionalization of African FinTech firms: marketing strategies for successful intra-Africa expansion	Hammerschlag, Bick e Luiz (2020)	17
8	Talent mapping a estrategic approach toward digitalization initiatives in the banking and financial technology industry of Indonesia	Santoso et al. (2021)	8
9	CEO characteristics and sustainability business model in financial Technologies firms	Sannino, Di Carlo e Lucchese (2019)	17
10	Na Eye on the fish and another on the cat: how the FinTechs dispute space with the banks in times of low interest	Partyka, Lana e Gama (2019)	5
11	Opportunities and Challenges for FinTech startups: the case study of thailand	Kijkasiwat (2021)	5

12	Ecosystem dynamics: exploring the interplay within fintech entrepreneurial ecosystems	Alaassar e Mention (2022)	13
13	Facilitadores e barreiras enfrentadas pelas FinTechs de Pagamentos móveis no Contexto brasileiro	Braido, Klein e Papalco (2020)	-
14	FinTech ecosystem practices shaping financial inclusion: the case of mobile Money in Ghana	Senyo et al. (2021)	7
15	FinTech ecosystem in Russia	Soloviev (2018)	24
16	Understanding FinTech star-ups – a taxonomy of consumer-oriented servisse offerings	Gimpel, Raul e Roglinger (2018)	245
17	Exploring Economic and Technological Determinants of FinTech Startups Sucess and Growth in the United Arab Emirates	Zarrouk, Ghak e Bakhouche (2021)	22
18	FinTech: ecosystem, opportunities and challenges in Saudi Arabia	Albarrak e Alokley (2021)	3
19	Business Models of FinTechs – Difference in similarity?	Laidroo et al. (2021)	25
20	Nurturing a FinTech ecosystem: the case of Youth microloan startup in China	Leong et al. (2017)	275
21	On the FinTech Revolution: interpreting the Forces of Innovation, disruption, and transformation in financial services	Gomber, et al. (2018).	798
22	Competitiveness in the FinTech Sector: case of Russia	Efimov, Koroleva e Suckhinina (2021)	-
23	Alliances in financial ecosystems: a source of organizational legitimacy for fintech startups and incumbentes	Svensson, Udesen e Web (2019)	37
24	The Innovation Mechanisms of Fintech start-ups: insghts from SWIFT's innotribe competition	Gozman, Liebenau e Mangan (2018)	172
25	The role of location in FinTech formation	Laidroo e Avarmaa (2020)	26

(conclusão)

Fonte: elaborado pela autora (2022).

**Quadro 16 - Códigos da literatura internacional sobre FinTechs**

<b>Códigos da literatura internacional</b>	<b>Definição</b>
<b>Atores</b>	<i>Stakeholders</i> presentes no ecossistema que interagem com as FinTechs
<b>Barreiras</b>	Desafios que as FinTechs comumente vivenciam
<b>Canais de comunicação</b>	Canais de comunicação estratégicos entre as FinTechs e seus <i>stakeholders</i>
<b>Capacidades</b>	Capacidades organizacionais e gerenciais desenvolvidas, incluindo a estrutura organizacional
<b>Público-alvo</b>	Características dos clientes, segmentação e nicho de mercado
<b>Confiança</b>	Confiança do consumidor nos serviços e produtos ofertados pelas FinTechs
<b>Contexto socioeconômico</b>	Indicadores econômicos e sociais da região/país
<b>Experiência do consumidor</b>	Elementos que fazem parte da experiência do consumidor no uso do serviço/produto da FinTech
<b>Fontes de investimento</b>	Investimentos obtidos de capital de terceiros
<b>Governança</b>	Mecanismos de governança presentes na FinTech
<b>Liderança</b>	Características do empreendedor e de executivos da alta gerência
<b>Maturidade do negócio</b>	Estágio de maturidade da FinTech
<b>Networking</b>	Manutenção da rede de contatos dos gestores
<b>Parcerias</b>	Estabelecimento de parcerias
<b>Localização</b>	Posição geográfica da FinTech
<b>Proposta de valor</b>	Vantagens percebidas pelo cliente diante do produto/serviço ofertado
<b>Recursos Humanos</b>	Desenvolvimento e gestão de pessoas
<b>Regulamentação</b>	Sistema regulatório do país que a FinTech está inserida
<b>Riscos</b>	Percepção dos riscos tecnológicos pelo cliente
<b>Fatores de Sobrevivência</b>	Diferenciais competitivos frente aos concorrentes
<b>Tecnologia</b>	Tipos de tecnologias adotadas

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Posteriormente, visando aproximar os códigos oriundos da literatura internacional ao contexto das FinTechs brasileiras, fez-se uma nova codificação e, sequencialmente, uma categorização dos temas encontrados, considerando 6 documentos relevantes que tratam do panorama nacional sobre o assunto.

**Quadro 17 - Publicações relevantes sobre as FinTechs brasileiras**

<b>Documentos selecionados</b>	<b>Autor da Publicação</b>
As Fintechs e os pequenos negócios	ABFintechs e SEBRAE
Distrito Fintech Report 2021	Distrito
Fintech Deep Dive 2020	ABFintechs e PWC
Fintech Deep Dive 2019	ABFintechs e PWC
Fintech Deep Dive 2018	ABFintechs e PWC
Fintech Deep Dive 2017	ABFintechs e PWC

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Como elucidação protocolar, informa-se que as palavras “FinTech” e “relatórios” foram inseridas na plataforma Google como primeiro passo na busca de publicações nacionais. Ao todo foram encontrados 14 relatórios potenciais, mas apenas 6 cumpriram os seguintes critérios de inclusão: a) o documento contribui para o entendimento das peculiaridades do ecossistema brasileiro; b) o documento versa sobre as FinTechs de todas as regiões do Brasil e não apenas de alguma região específica; c) o documento possui acesso aberto e; d) o documento é genuíno e de origem crível.

A partir disso, inferiu-se 32 códigos, 12 subcategorias e 4 categorias ou temas principais expostos no Quadro 18.

**Quadro 18** - Codificação e categorização das características relativas à gestão de FinTechs

<b>Códigos Iniciais</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Categorias</b>
Segmentação e nicho de mercado	Público-alvo	Clientes
Necessidade dos clientes	Características dos produtos e serviços	
Acessibilidade dos serviços/produtos		
Confiança nos serviços/produtos		
Preços dos serviços/produtos		
Personalização do produto/serviço		
Proposta de valor		
Mecanismos de governança corporativa	Governança	Capacidades organizacionais e gerenciais
Visibilidade da FinTech no mercado	Infraestrutura	
Canais de comunicação da FinTech		
Localização da FinTech		
Escalabilidade do negócio		
Internacionalização da FinTech		
Segurança dos dados	Aprendizagem	
Automação dos processos		
Tecnologias utilizadas	Pessoas	
Pesquisas relacionadas ao desenvolvimento/aperfeiçoamento de produtos e processos		
Conhecimento interno e externo compartilhado		
Comportamento empreendedor		
Networking		
Retenção de talentos		
Capacitação e treinamento da equipe		
Apoio Governamental	Relações com organizações não concorrentes	Relações no ecossistema
Organizações de fomento	Relações com as organizações concorrentes	
Competição	Relações de investimento	
Aquisições		
Fontes de capital de terceiros		
Indicadores econômicos	Contexto econômico	Ambiente
Concorrência de mercado	Legislação	
Sistema regulatório	Contexto social	
Aspectos culturais da população		
Características demográficas da população		

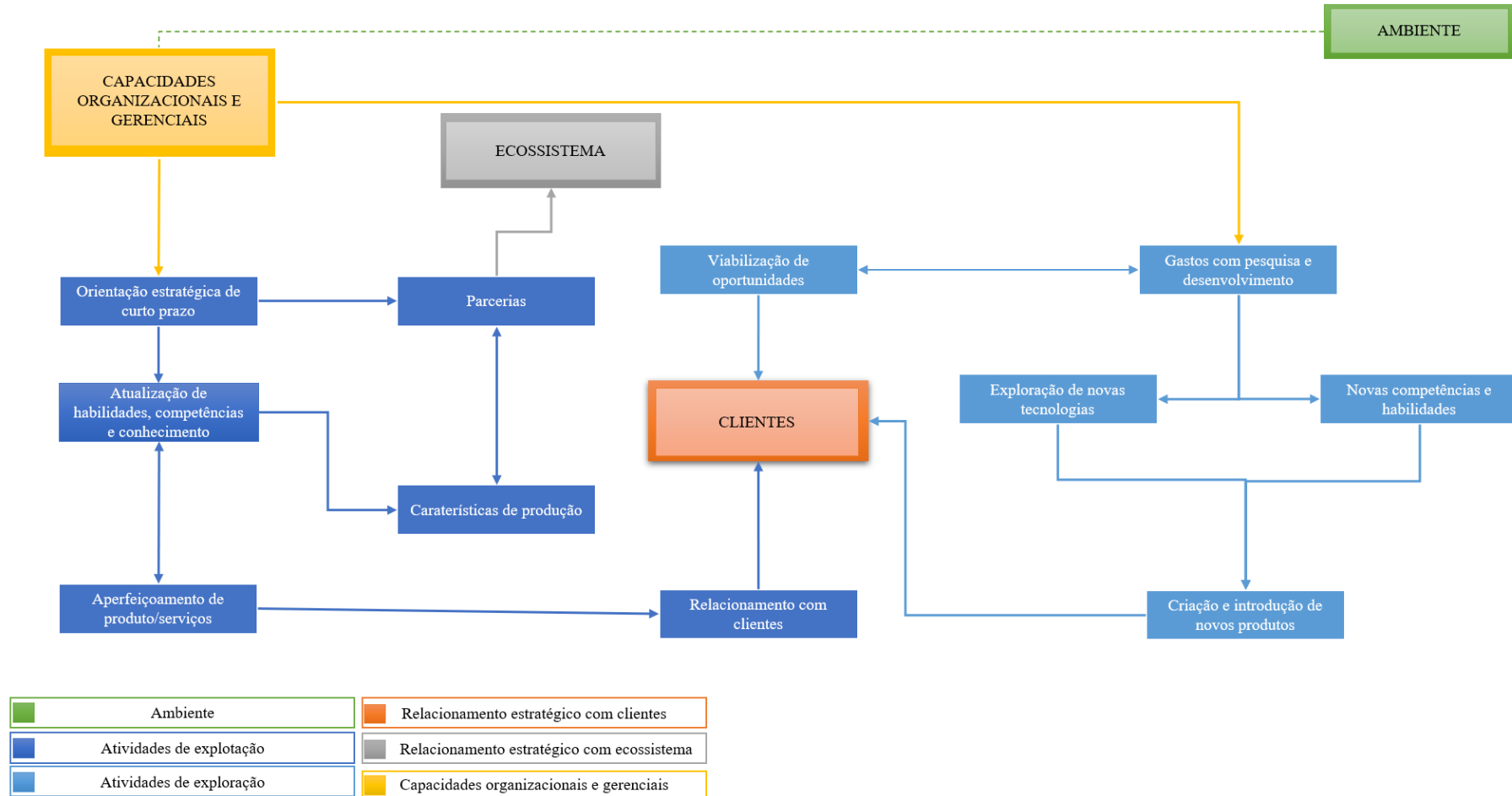
Fonte: elaborado pela autora (2022).

Ao estabelecer as categorias presentes nos temas ambidestria organizacional e características que permeiam a gestão de FinTechs, configura-se o *framework* em sua versão inicial, cujo diagrama é formado pelas categorias e setas que estabelecem suas interrelações. Sendo assim, considera-se que a ambidestria organizacional é formada pela atuação

concomitante entre atividades exploradoras e exploradoras, que são influenciadas ou influenciam componentes específicos das três esferas do negócio: relacionamento estratégico com clientes; relacionamento estratégico com o ecossistema e; capacidades gerenciais e organizacionais – sendo que a categoria “capacidades organizacionais e gerenciais” é influenciada indiretamente pela esfera ambiente.

Esta primeira etapa de configuração teórica, por meio das revisões sistematizadas da literatura e análise documental, permitiu a identificação das dimensões conceituais da ambidestria organizacional em empresas de base tecnológica direcionadas às FinTechs, bem como o escopo inicial do *framework* conceitual.

**Figura 10** – Framework conceitual proposto: ambidestria organizacional no ambiente das FinTechs



Fonte: elaborado pela autora (2022).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 DETALHAMENTO DO PROCESSO DE PESQUISA

Esta seção tem como objetivo o detalhamento metodológico utilizado na pesquisa. Neste estudo, a concepção metodológica, isto é, “conjunto de crenças básicas que guiam uma ação” (CRESWELL, 2010, p. 28) está pautada no pós-positivismo, já que os pesquisadores pós-positivistas visualizam a investigação como uma série de etapas logicamente relacionadas, acreditam em múltiplas perspectivas dos participantes e defendem métodos rigorosos de dados para coleta e análise (CRESWELL, 2010). Porém, o propósito da pesquisa não é identificar o efeito causal (caracterização comum da concepção pós-positivista), uma vez que se expõe elementos construtivistas para entendimento e análise do fenômeno, abrigando a mescla dessas duas concepções.

**Figura 11 - Paradigmas usados na pesquisa**

<b>Pós-positivista</b>	<b>Construtivista</b>
Determinação;	Entendimento;
Reduccionismo;	Significados múltiplos do participante;
Observação e mensuração empírica;	Construção social e histórica;
Verificação da teoria.	Geração de teoria.

Fonte: Adaptado de Creswell (2010, p. 29).

Sendo assim, seguindo as orientações dos paradigmas sobreditos, seguem-se os procedimentos metodológicos que estão divididos em cinco partes: (1) caracterização da pesquisa; (2) etapas da pesquisa; (3) procedimento de amostragem; (4) procedimento de coleta de dados e; (5) procedimento de análise de dados.

##### 3.1.1 Caracterização da Pesquisa

Tem-se uma abordagem qualitativa que, segundo Yin (2016), difere-se por representar as perspectivas dos participantes de um estudo, de modo que os eventos podem significar a opinião dada pelas pessoas que os vivenciam, à medida que abrange condições sociais, institucionais e ambientais.

Nesse sentido, a pesquisa é conduzida para uma compreensão detalhada do contexto sobre algo que ainda falta adequação entre as medidas quantitativas, buscando sempre integrar dados de diversas fontes de evidência (CRESWELL; POTH, 2018).

No tocante à natureza, este estudo tem caráter exploratório, uma vez que explora e visa manter maior proximidade com o tema proposto, especialmente na etapa inicial do *Framework*, a partir da pesquisa bibliográfica sobre ambidestria e características restritas às FinTechs por meio de documentos. No entanto, também possui caráter descritivo, ao passo que identifica, registra e descreve elementos que se relacionam de determinado fenômeno ou população (VERGARA, 2011).

O meio de investigação diz respeito a uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, onde existe a busca em materiais cientificamente publicados, documentos diversos relativos ao tema, além de investigação empírica feita junto às empresas que o fenômeno está ocorrendo (VERGARA, 2007).

Em relação à abordagem de investigação, trata-se de uma pesquisa com estudo de caso, uma vez que este tipo de estratégia permite a compreensão de fenômenos individuais ou grupais, sociais, políticos e organizacionais (YIN, 2005). Sendo necessária a utilização de múltiplos casos presentes na região Nordeste (foco deste estudo), em razão da diversidade presente no ecossistema das FinTechs com intuito de validar o *framework* conforme a realidade vivenciada pelas *startups*.

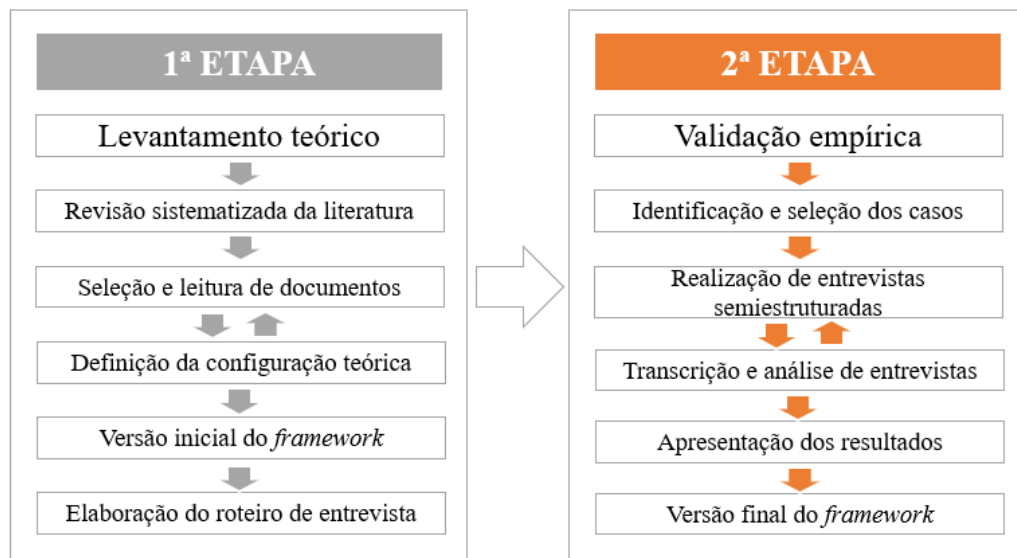
Como forma de garantir a rigidez e qualidade da pesquisa, estabeleceu-se algumas estratégias pontuadas por Yin (2016) e Creswell (2010) como boas práticas no desenvolvimento da pesquisa qualitativa. A primeira, diz respeito ao **detalhamento** do processo de pesquisa, definindo a direção de um estudo antecipadamente para replicação futura de outros pesquisadores com os mesmos procedimentos descritos; a segunda, é a **triangulação**, de modo que três perspectivas diferentes foram usadas para reforçar a validade de um estudo, assim, consultou-se dados bibliográficos, acesso à documentos/notícias/plataformas disponíveis e entrevistas semiestruturadas com os empreendedores das FinTechs; a terceira, é a **comparação**, uma vez que no processo de validação do *framework*, *startups* com maturidades e escalabilidade diferentes foram incluídas, a fim de permitir comparações de resultados entre diferentes ambientes.

Por último, menciona-se que o horizonte temporal da pesquisa tem um corte transversal em virtude da limitação de tempo e disponibilidade de dados, coletando-se pontualmente e única vez as informações pretendidas.

### 3.1.2 Etapas da pesquisa

O desenho de pesquisa expressa os detalhes de todo processo e enquadra o foco da pesquisa.

**Figura 12 - Desenho da pesquisa**



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Portanto, inicialmente, delimitou-se o tema, bem como os objetivos do estudo, sendo corroborados pela primeira etapa da pesquisa (levantamento teórico), na qual fez-se uma revisão sistematizada da literatura e a coleta de informações em documentos publicados sobre Ambidestria Organizacional e FinTechs, dando embasamento para a justificativa do propósito desta dissertação, para a construção do referencial teórico, para a criação da versão inicial do *framework* e elaboração do roteiro de entrevista usado no processo de validação empírica.

Na segunda etapa, identificou-se os casos em potencial para validação do instrumento, selecionou-se os casos aptos para o estudo e consolidou-se mediante convites via *e-mail*, mensagem no aplicativo WhatsApp, Instagram ou LinkedIn, seguido da respectiva autorização. Após isso, iniciou-se as entrevistas semiestruturadas com os fundadores das FinTechs para validar o *framework*. Nesse caso, a transcrição integral de cada entrevista foi feita logo após o término, corrigindo-se possíveis detalhes para a próxima entrevista e repetindo esse método circularmente. Em seguida, analisou-se os dados obtidos nas entrevistas e elaborou-se a versão final do *framework*.

### 3.1.3 Procedimento de amostragem

Alicerçado no rico ecossistema que as FinTechs fazem parte - conforme exposto no aporte teórico deste estudo, reconhecendo-se ainda as características comuns e serviços díspares oferecidos aos consumidores pelos nichos de mercado das FinTechs, adotou-se múltiplos estudos de caso.

Em contrapartida, este estudo abrangeu apenas FinTechs que possuem origem na região Nordeste, tendo em vista o crescimento desses negócios na região, que abriga o maior parque tecnológico do Brasil, o Porto Digital, lançado em 2000 e localizado na cidade do Recife/PE. Este parque recebeu diversos prêmios e já foi eleito o melhor parque tecnológico do país pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – Anprotec.

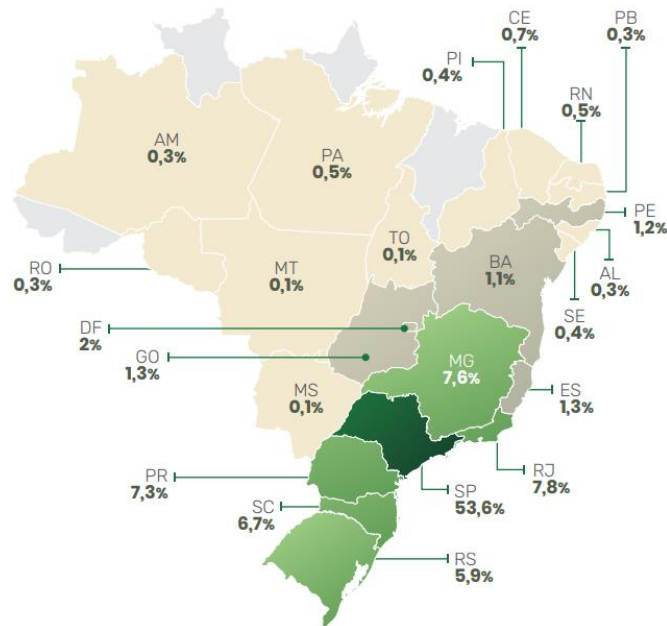
O Parque Tecnológico MetrÓpole Digital também é uma referência nacional, foi criado em 2017 no estado do Rio Grande do Norte, sendo uma iniciativa da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) por meio do Instituto MetrÓpole Digital (IMD), com o apoio do SEBRAE e da Prefeitura Municipal do Natal/RN. Para as empresas devidamente credenciadas, o parque disponibiliza uma série de serviços e benefícios, como consultoria, suporte técnico, infraestrutura física e tecnológica, atividades de capacitação, parcerias estratégicas e reduções em alguns impostos.

Segundo a Anprotec e o Ministério da Ciência, Tecnologia, Informações e Comunicações - MCTIC (2019), a região Nordeste possui o maior número de aceleradoras comparada às demais regiões do país, ficando atrás apenas da região Sudeste. Assim, as aceleradoras são fundamentais no crescimento de empreendimentos tecnológicos, uma vez que são entidades jurídicas dedicadas a apoiar o desenvolvimento inicial de novos negócios inovadores, por meio de um processo estruturado e com tempo determinado, ofertando infraestrutura e aporte de capital financeiro. Ademais, no evento “FinTechs@Google” promovido pelo Google em novembro de 2019, divulgou-se que a região Nordeste apresenta maior oportunidade para FinTechs, sendo a região do país mais adepta às *startups* financeiras (FORBES, 2019).

No entanto, apesar desse grande potencial de crescimento de *startups* financeiras na supracitada região, o Sudeste apresenta mais da metade do total de empresas atuando no setor, o segundo lugar é ocupado pela região Sul e, em terceiro, fica a região Nordeste. Segundo o Distrito Report FinTech, que divulgou em abril de 2020 um mapeamento de 742 FinTechs no Brasil, calculando o percentual de empresas instaladas por estado, concebe-se que a população deste estudo correspondia ao total aproximado de 36 FinTechs em 2020. Em sequência, o Distrito Report FinTech divulgou em 2022 o mapeamento de 1289 FinTechs, bem como o

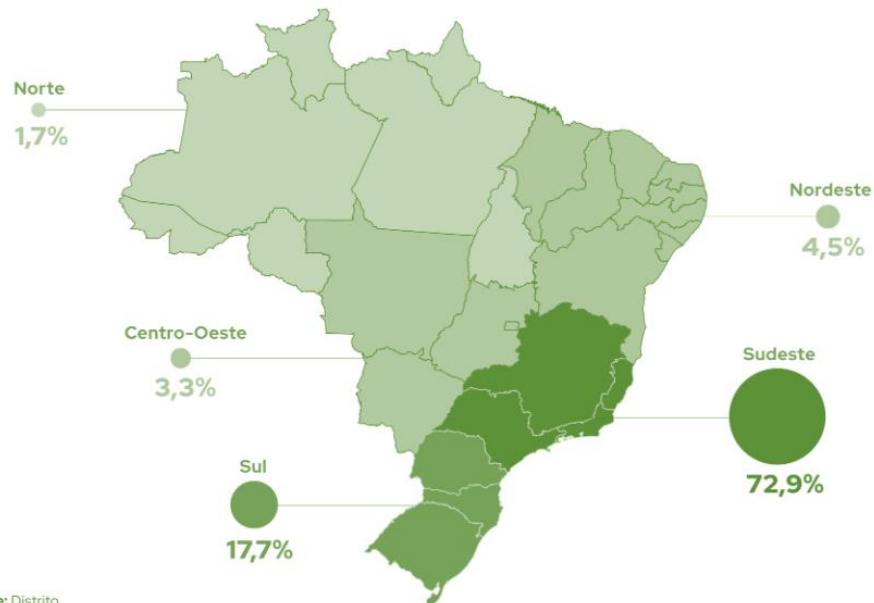
quantitativo representativo de 4,5% existente na região Nordeste, o que totaliza a presença de 58 FinTechs.

**Figura 13 - Mapa de distribuição de FinTechs por estado em 2020**



Fonte: Distrito FinTech Report 2020.

**Figura 14 - Mapa de distribuição de FinTechs por região em 2022**



Fonte: Distrito

Fonte: Distrito FinTech Report 2022.

Tendo em vista que não foi possível encontrar algum catálogo que fornecesse os nomes e endereços das empresas, a busca para amostra ocorreu em sites/mídias como o *startuptracker*, notícias, LinkedIn e Instagram.

Nesse cenário, a amostra intencional foi compreendida por 7 *startups* (unidades de análise) pertencentes à população sobredita, cujos fundadores aceitaram a realização do estudo mediante resposta de autorização via correspondência eletrônica (detalhamento nos Apêndices B, C e D).

Para a seleção dos casos, admitiu-se alguns critérios. Segundo Drasch et al. (2018), a maturidade é muito importante, sendo um indicador de quão bem a organização e os processos internos estão estabelecidos no mercado, além de estar relacionada ao poder de barganha em uma cooperação. Desse modo, elegeu-se FinTechs com diferentes anos de existência – abrangendo desde 1 ano até mais de 5 anos de idade. Além disso, um dos casos necessariamente já passou por alguma rodada de investimento de alguma entidade externa, bem como o oposto, ou seja, que a única fonte de capital financeiro investido foi apenas dos sócios, visando abranger diferentes ambientes com diferentes disponibilidades de recursos. Por último, consultou-se as plataformas digitais de cada FinTech para avaliar se estavam em pleno funcionamento, assim como a existência de materiais (notícias, podcasts, publicações, blogs etc.) que permitissem a triangulação dos dados.

**Tabela 1 - Caracterização da Amostra**

Identificação	Ano de fundação	Investimento de Terceiros	Tamanho da empresa	Segmento
<b>FinTech 1</b>	2017	Sim	0 – 10 funcionários	Gestão financeira e pagamentos
<b>FinTech 2</b>	2020	Não	11 – 20 funcionários	Gestão financeira e pagamentos
<b>FinTech 3</b>	2018	Não	11 – 20 funcionários	Pagamentos
<b>FinTech 4</b>	2019	Não	0 – 10 funcionários	Gestão financeira, pagamentos e empréstimo
<b>FinTech 5</b>	2019	Não	21– 30 funcionários	Gestão financeira, pagamentos e empréstimos
<b>FinTech 6</b>	2021	Não	11 – 20 funcionários	Crédito e marketplace
<b>FinTech 7</b>	2014	Sim	150 – 350 funcionários	Pagamentos, crédito e empréstimo

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Síntese dos critérios de seleção para participar do estudo:

- No mínimo 1 ano de fundação;
- Origem em qualquer estado do Nordeste brasileiro;
- Plataforma digital em pleno funcionamento;
- Existência de materiais (notícias, podcasts, publicações, blogs, entre outros) sobre a FinTech;

- Possibilidade de entrevistar o fundador, co-fundador, sócio ou algum executivo.

Considerando o número pequeno da população em questão e a dificuldade de acesso, decidiu-se não restringir a seleção por tipo de FinTech e por localização. Além disso, por motivo de anonimato das empresas, não consta na caracterização da amostra os nomes das cidades e os estados onde ficam as sedes das FinTechs estudadas. Entretanto, informa-se que foram abrangidos os estados do Rio Grande do Norte, Pernambuco, Paraíba, Ceará e Sergipe.

### 3.1.4 Procedimento de coleta de dados

Tratando-se da pesquisa bibliográfica e da pesquisa documental realizadas na primeira etapa do estudo, adotou-se protocolos de coleta e seleção dos dados – conforme discriminação no item 2.5 “Configuração Teórica da Pesquisa” e no Apêndice A.

Na etapa seguinte, validação empírica, as unidades de coleta dos dados foram os 7 casos selecionados, de forma que os sujeitos participantes foram os fundadores e/ou sócios das empresas. Dessa forma, agendou-se dia e horários específicos para cada entrevistado consoante disponibilidade, informando-os o roteiro da entrevista e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido da pesquisa via correspondência eletrônica.

**Tabela 2 - Dados das entrevistas**

Entrevistado	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Tempo de duração da entrevista	00h40	01h13	01h34	01h14	01h00	00h50	01h54
Páginas transcritas	9	16	23	14	12	11	25
Período de coleta de dados	Março e abril de 2022.						
Tipo de entrevista	Virtual						
Plataforma	<a href="https://meet.google.com">https://meet.google.com</a> – versão paga.						
Recursos utilizados durante a entrevista	Gravação pelo <i>notebook</i> e <i>smartphone</i> , além de roteiro semiestruturado de entrevista.						
Armazenamento de dados	Drive e HD externo.						

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Esclarece-se que, a partir do sexto entrevistado foi verificado uma saturação dos discursos, acrescentando-se mais um estudo para confirmação, especialmente pelo fato de que o último caso tem características mais díspares comparado aos outros casos.

Além disso, o instrumento de entrevista (Apêndice E) foi elaborado consoante pesquisa bibliográfica. Porém, antes de ser aplicado, passou por uma breve análise de uma doutoranda e

pesquisadora na área de estratégia organizacional, bem como recebeu sugestões feitas por um empreendedor de *startup* de serviços tecnológicos – ambos sugeriram alguns ajustes.

Em sequência, vislumbrando-se a triangulação dos dados, foram considerados alguns materiais disponíveis na internet sobre as FinTechs participantes.

**Tabela 3 - Material secundário coletado**

Identificação	Quantidade de materiais secundários coletados			
	Notícia	Vídeos	Blog	Plataforma digital
FinTech 1	-	4	-	2
FinTech 2	1	1	-	2
FinTech 3	-	1	-	2
FinTech 4	-	-	-	2
FinTech 5	1	2	-	2
FinTech 6	-	6	-	2
FinTech 7	10	5	2	2

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Sendo assim, para que o material secundário fosse selecionado, verificou-se três aspectos: credibilidade da fonte; contribuição com os objetivos do estudo e; acessibilidade pública.

Por fim, sobressalta-se que a coleta de dados primou pela confiabilidade e segurança tanto da pesquisadora quanto dos participantes e, em razão disso, este estudo está apoiado na Resolução 510:2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) para pesquisas humanas e sociais, assim como na Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Por conseguinte, foram obtidos eletronicamente o Consentimento Livre e Esclarecido da participação da pesquisa de todos os envolvidos no processo. Além de que, a fim de garantir a integridade dos dados, todas as entrevistas foram gravadas e transcritas *ipsis litteris* seguindo protocolo de transcrição (Apêndice F) - conforme permissão do participante, sendo garantido total anonimato.

### 3.1.5 Procedimento de análise de dados

Logo após a coleta dos dados, sucede-se o processo de análise. Desta forma, em todas as fases da pesquisa usou-se o método de análise de conteúdo, estabelecendo-se uma série de procedimentos para estudo do material coletado segundo as propostas de Bardin (2011), Saldaña (2016) e Sampieri et al. (2013).

Na primeira etapa - levantamento teórico – para a construção da primeira versão do *framework* e do roteiro de entrevista, as dimensões, os indicadores e as categorias foram obtidos

com a codificação do material selecionado, obedecendo aos critérios especificados no tópico de Configuração Teórica.

Em relação à exploração do material obtido na segunda etapa– validação do *framework* - fez-se a codificação do material em busca de padrões nos dados ou visões compartilhadas dos participantes (SALDAÑA, 2016). A proposta de codificação envolveu a alocação das categorias do primeiro ciclo (revisão da literatura), admitindo-se novas códigos e categorias que emergiram durante a análise. Logo, utilizou-se o *software* Atlas-ti® Versão 22 para apoiar este processo.

**Quadro 19** - Procedimentos para análise do material na 2ª Etapa da pesquisa

<b>Etapa</b>	<b>Procedimentos</b>
Pré-análise	Realização de leitura flutuante das transcrições; Grifos de termos que chamaram atenção inicialmente.
Exploração do material	1º. Organização e agrupamento de códigos a partir de categorias previamente definidas conforme <i>framework</i> , de modo que os dados não codificados são recodificados. 2º. Revisão de códigos e readequação nas categorias estabelecidas. 3º. Analisar o significado das unidades dentro de cada categoria e verificar necessidade de integração ou criação de categorias e subcategorias.
Tratamento dos resultados, inferência e interpretação	Análise de cada caso e inferências gerais comparativas do comportamento ambidestro no contexto das FinTechs.

Fonte: elabora pela autora (2022) a partir de Bardin (2011), Saldaña (2016), Sampieri et al. (2013).

Ademais, seguindo a orientação de Sampieri et al. (2013), informa-se que os códigos e as categorias foram revisados e readequados, a fim de evitar desconexões, duplicidade, mal escrita, excessividade ou qualquer outro problema que interfere na veracidade e na qualidade da pesquisa.

Por último, fez-se a análise caso a caso das dimensões da ambidestria organizacional, pretendendo identificar suas singularidades e, posteriormente, uma inferência geral das atividades de exploração e exploração associadas à gestão de FinTechs, observando as práticas comuns do comportamento ambidestro e das características inerentes às FinTechs, delineando a versão final do *framework* conceitual.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo mostra a discussão dos resultados em relação à validação do *framework* conceitual proposto. Sendo assim, para melhor detalhamento e inteligibilidade das informações, divide-se esta seção em quatro etapas: (1) caracterização das fintechs e as dimensões empíricas

da ambidestria organizacional; (2) Equilíbrio das atividades de *exploration* e *exploitation* na gestão de FinTechs (3) *Framework conceitual*.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS FINTECHS E AS DIMENSÕES EMPÍRICAS DA AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

A validação empírica do *framework* conceitual abarcou ao todo sete FinTechs e sete entrevistados. No entanto, em seis casos existe mais de um sócio no negócio e um caso com único proprietário. Assim, informa-se que todas as entrevistas foram realizadas apenas com um empreendedor, que está representado nesta análise por “E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7” e representam as respectivas FinTechs na mesma sequência.

##### 4.1.1 FinTech 1

A “FinTech 1” foi fundada por um homem, com ensino superior na área de gestão e com 17 anos de experiência na indústria gráfica – empreendedor de uma organização que chegou a faturar cerca de R\$ 4 milhões de reais ao ano. E, nesta indústria, surgiu o seguinte problema: inadimplência. A partir de um grande “calote” recebido, o empreendedor teve a ideia de um novo negócio com alto impacto social e totalmente distinto. Assim, com capital próprio, em 2017, a FinTech 1 nasceu a partir de um programa desenvolvido no Parque Tecnológico Porto Digital, criando-se o *Minimum Viable Product* (MVP) ou produto mínimo viável. Hoje, conta com um quadro de 8 funcionários e já recebeu investimentos de terceiros.

Tendo em vista o vasto conhecimento sobre o micro, pequeno e médio empreendedor, o entrevistado E1 entendia que o micro e o pequeno na maioria das vezes não possuem recursos e automações de processos para lidar com a inadimplência e suas consequências: advogados, cobranças e outros procedimentos.

Nesse cenário, concebeu-se a FinTech 1, a primeira plataforma de pesquisa e análise de crédito gratuita no país, em que qualquer pessoa física ou jurídica pode consultar e publicar empresas, obtendo informações sobre as credoras e as devedoras. Aliado a isso, a plataforma oferece ainda um serviço de cobrança rastreável, tudo feito em um único *workflow* (sequência de passos definidos e necessários para automatizar processos de negócio). O acesso é muito intuitivo e as organizações podem se cadastrar com facilidade, além de poder ter um serviço customizado.

Em síntese, oferece-se soluções de proteção ao crédito e de cobrança. Um exemplo é que as empresas ao levarem um prejuízo por maus pagadores podem publicar na plataforma

web da FinTech, à medida que seus respectivos fornecedores recebem uma notificação gratuita, e toda a intermediação da negociação entre os dois é feita dentro da plataforma. Sendo assim, criou-se uma comunidade colaborativa.

#### 4.1.1.1 FinTech 1: atividades exploratórias e exploratórias

Em relação à exploração, ficou evidente a busca por parcerias externas desde a concepção do negócio, tenho em vista que a ideia foi lançada em uma das iniciativas do Parque Tecnológico Porto Digital. Percebeu-se também uma busca contínua pelo aperfeiçoamento de serviços já existentes, algo que, muitas vezes, implica reconfiguração das ferramentas da plataforma criada.

“Chamar a atenção é o grande desafio hoje, e o aperfeiçoamento é constante. Por exemplo, na plataforma, a gente tem um tipo de forma de fazer filtro e quer melhorar os filtros, quer melhorar o formato da localização das informações, então isso é constante” (E1).

“A gente procura algumas associações com ecossistemas, como a Softex - Centro de Excelência em Tecnologia de Software do Recife - é uma associação de empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) sem fins lucrativos. Hoje, praticamente todos os funcionários são estudantes, estudam uma pós-graduação, e a empresa sempre está disponível para entender, a gente é superaberto para isso também, para essa busca. Eu, no caso, estou me pós-graduando esse mês em Inovação, Tecnologia e Inteligência pelo CESAR School, que é aqui em Recife. Temos funcionários que estão estudando no CESAR também, então todos estão em constante trabalho e aprendizado” (E1).

Isto posto, a FinTech permite que os funcionários tenham abertura e meios para buscar conhecimento e aperfeiçoamento de habilidades, uma vez que a cultura organizacional estimula esse comportamento e o incentivo ocorre por meio de parcerias entre a FinTech e instituições educativas.

Existe um controle de recursos, que está relacionado à preocupação com os custos da *startup* e à retenção de talentos. Durante a pandemia da Covid-19, todas as reuniões passaram a acontecer no formato *online*, até mesmo com parceiros comerciais em São Paulo, sendo esta uma prática que continua ativa pós-pandemia. Além do mais, um dos principais custos é com desenvolvedores de programa.

“Hoje, a mão de obra é muito escassa, e ter um desenvolvedor que fique na empresa, numa *startup*. A gente contrata, mas fazer aquele cara permanecer... A gente tem o melhor plano de saúde nacional, a gente tem salários ótimos, benefícios ótimos também e, mesmo fazendo os melhores benefícios, se chegar uma big tech, como um Facebook, uma Amazon, e fizer uma proposta até menor, o cara vai” (E1).

Toda equipe trabalha em suas respectivas residências, sendo um negócio 100% digital e com trabalho flexível. Assim, em caso da ausência de condições apropriadas para o trabalho na casa do funcionário, a FinTech oferece um espaço físico e equipamentos para suprir a necessidade.

Há um esforço em alcançar economias de escala, para isso foi incrementado um projeto cujo produto está sendo testado no mercado. Logo, identifica-se também um cuidado com a confiabilidade e satisfação de produtos e serviços oferecidos. Atualmente, o empreendedor 1 considera que já tem uma base expressiva de clientes e está presente em todo Brasil, mas acentua a necessidade de buscar novas atividades que os fidelizem e os mantenham ativos na plataforma.

“A gente tem um planejamento de em 2 anos chegar a cerca de 34 funcionários [...]. A ideia agora é aumentar a escala. Já foi validado todo o projeto, todo o produto, clientes que já o compra há mais de 3 anos” (E1).

Nota-se ainda a presença da automatização e modernização dos processos e, no caso da FinTech 1, as tecnologias utilizadas e o processamento de informações passaram por adaptações e incrementos para melhorar a análise de dados conforme foram surgindo as demandas do mercado.

“A gente trabalha com a automatização de régua de cobrança, não só para cobrança daqueles que estão inadimplentes, mas também aqueles que estão a vencer. Então, a gente pega sistemas que são bem grandes e que não tem essa régua entrelaçada, e ajuda eles a ter essa gestão toda dos clientes” (E1).

“Aos poucos, quando você vai criando dados, você vai gerando um BI, que é *Business Intelligence*, você traz um *dashboard*, e aí com o *dashboard in the period of time*, você consegue trazer as informações em tempo real, aquelas informações que você fez e que achou importante para trazer isso. Então, BI já é um passo à frente. E depois disso, você traz a inteligência artificial para cruzar mais dados, fazer pasteurização, que é a segmentação de informações, e conseguir dizer quais são os clientes que são frios, aquecendo ou quente, que estão mais próximos de pagar ou que estão mais distantes, isso tudo você vai incrementando tecnologia junto com a primeira parte que é a automação, tem gente que já nasce com a tecnologia mais profunda, mas no meu caso não foi assim” (E1).

Por fim, a formulação estratégica de curto prazo acontece por meio de reuniões de planejamento quinzenal, a fim de elencar as metas e tarefas das semanas seguintes para toda equipe, bem como compartilhar e alinhar os desafios que o time está passando. Assim como reuniões ano a ano e reuniões com os líderes de alguns setores.

Em relação às atividades exploratórias, o empreendedor 1 enxerga como uma necessidade latente a busca por novos serviços e prospecção de clientes. Para tal, menciona-se a utilização de novas tecnologias no processo e gastos relativos a essas inovações.

“A gente sempre tá buscando novos serviços pra poder chamar a atenção do cliente, trazer ele pra mais dentro da plataforma, aumentar o tempo dele dentro do negócio, quanto mais tempo ele passar, mostra que a plataforma tá retendo-o dentro” (E1).

“A gente tem a linguagem de programação, que é a Java, Java no *Back-end* e Javascript no *Front-end*, [...] nós temos *business intelligence*, nós temos inteligência artificial, e entrando agora em *machine learning* (aprendizagem de máquina), e também *predictive analytics*, que é a análise preditiva; ou seja, com a evolução de históricos de relacionamento - *behavior scores* - e através do comportamento do *score* daquele cara que tá recebendo a cobrança, a gente cruza algumas informações trazendo alguns indicadores” (E1).

A tecnologia da ferramenta permite que uma empresa tenha acesso às informações comportamentais do mau pagador, ou seja, são fornecidas informações sobre como o devedor se comporta ao receber uma notificação de cobrança, quanto tempo ele leva para responder e qual tipo de resposta frequentemente é obtida. Diante disso, o usuário tem acesso ao *ranking* das empresas na temporalidade correta e com dados mais completos e exatos, diferenciando-se das propostas existentes no mercado, que informam apenas se a empresa está devendo e o valor.

Infere-se também uma participação mais agressiva em alianças tecnológicas, que perpassa pela busca incessante de investimentos de terceiros, sem descartar a possibilidade de venda da FinTech no futuro.

“Já participamos de vários programas de aceleração, entre eles o CESAR daqui de Recife, o do Itaú, o IDB que é o Banco Interamericano de Desenvolvimento, Capital Empreendedor do Sebrae Nacional - onde a gente ficou entre as 50 *startups* mais bem posicionadas do Brasil no ano de 2021” (E1).

O empreendedor 1 acredita que se diferencia no mercado por tratar de uma necessidade comum, mas em um formato eficiente e inovador, estando atrelado a um propósito.

“Todas as empresas, elas têm um nome que é uma sigla, então é um sistema, um *software* qualquer. O nosso não, o nosso está junto com essa comunidade, com essa força de uma referência. [...] A gente impulsiona de uma forma muito mais forte, porque vem uma comunidade, vem um propósito, vem uma coisa por trás, não é apenas um SMS ou um *e-mail* que é mandado” (E1).

“Na nossa entrega de valor, deixamos os clientes mais próximos também, se precisarem falar com o time. Além do CRM (*Customer Relationship Management*), acho que uma plataforma de gestão, de relacionamento com o cliente, financeiro, que a gente tem muito isso para comercial no mercado, mas não tem isso para área financeira. Então, muita gente faz esse CRM através de planilhas avulsas, e a gente tem toda essa parte na solução” (E1).

No caso da FinTech 1, existem diferentes possibilidades para as clientes realizarem as cobranças, uma vez que a FinTech oferece diferentes canais de distribuição. Ademais, vislumbra-se esforços para trabalhar em três novos segmentos: educação, distribuidoras e empresas de energias alternativas.

Em suma, a Figura 15 apresenta o resumo da codificação do discurso analisado pelo empreendedor da FinTech 1.

**Figura 15** - Diagrama Skanley - atividades exploratórias e exploratórias da FinTech 1



Fonte: dados do estudo (2022), uso do *software* Atlas TI 22.

Portanto, embora exerça uma relação ambidestra, identificou-se pelo discurso que são exercidas mais atividades exploratórias com aperfeiçoamentos de produtos, serviços e técnicas adotadas, tendo em vista que foram encontradas 21 citações referentes às atividades exploratórias e 11 citações referentes às atividades exploratórias, significando uma diferença de aproximadamente 50%.

#### 4.1.2 Fintech 2

A FinTech 2 é constituída por 4 sócios homens e todos cursaram ensino superior em direito, mas possuem também outras formações na área de gestão e tecnologia. No total, o quadro de funcionários atual é formado por 12 pessoas.

As atividades e experiências obtidas que permitiram a construção de negócio da FinTech começaram por volta de 2015; porém, apenas em 2017, os sócios decidiram investir na ideia - gestão de recebíveis - por meio de testes, e em janeiro de 2020 (três meses antes do início da pandemia da Covid-19 no Brasil), a plataforma entrou em operação definitivamente.

O problema iniciou quando duas décadas atrás, um escritório de advocacia dos sócios começou a receber muitas demandas de condomínio e, em 2015, a parte de cobrança condominial passou a ter um volume exacerbado. Então, os donos perceberam que era comum

a compra de ativos imobiliários condominiais em São Paulo – por também trabalharem nessa região - e trouxeram a operação para um estado do Nordeste brasileiro. Como fator limitante, inicialmente, sentiram a necessidade de tecnologia que não tinha no local.

“Surgiu uma grande dor da gente, porque a gente não tinha tecnologia na época, o suficiente para poder gerir os recibos do condomínio. Você começava a receber do condomínio, então você não tinha como separar, por exemplo, o que era a compra de ativos, o que era os honorários, o que era a parte do condomínio, o que tinha de ser pago para o condomínio. Então, a gente tinha que montar um ‘frankstein’ tecnológico de várias ferramentas para poder desenvolver isso” (E2).

Sendo assim, a ideia do negócio é auxiliar qualquer empreendedor, qualquer profissão liberal e qualquer autônomo a adotar ao seu empreendimento uma ferramenta que faça-o economizar tempo e cuidar melhor do *core business* (negócio principal da empresa). O propósito é economizar tempo das pessoas com a facilitação na utilização de uma ferramenta que é imprescindível para a área financeira. Atualmente, o split de pagamentos, pagamentos recorrentes, gestão múltipla de usuários, conta virtual, notificações via *e-mail* e SMS, transferências para terceiros, links QR code de pagamento, emissões de Notas Fiscais automatizadas e consulta de CPF para os clientes, gestão de recebíveis, integração no site comercial dos parceiros, cobranças automáticas, emissão de boletos e cartão de saque são produtos e serviços ofertados na plataforma.

Após a criação da FinTech, os empreendedores fizeram uma mudança no contrato social para atender às exigências regulamentares do Banco Central advindas da resolução n. 4656/2018. A empresa é uma sociedade limitada, porém está no processo de mudança para uma sociedade anônima. Até o presente momento, todo capital aportado na plataforma foi de recursos próprios da sociedade em aproximadamente R\$ 2,9 milhões de reais e terminou o ano de 2021 com a movimentação financeira de R\$ 102 milhões de reais de terceiros.

A FinTech 2 possui lojas virtuais funcionando no Brasil todo, com sede física apenas no estado de origem. E, em relação à carteira de clientes, 87% dos clientes são fora do estado, que estão mais concentrados em São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, e no Rio Grande do Sul recentemente.

#### 4.1.2.1 Fintech 2: atividades exploratórias e exploratórias

No que tange às atividades de exploração, a FinTech 2 possui várias iniciativas, e a primeira delas é a ideia do negócio, que não trouxe efetivamente uma novidade em técnicas de mercado ou a introdução de serviços completamente inovadores, mas uma versão mais

completa e unificada das ferramentas já existentes, contando com processos automatizados e modernizados.

“A gente não inventou a roda. A gente, na verdade, juntou as melhores ferramentas que nós tínhamos identificadas que havia de meio de pagamento e gestão de recebíveis, e juntou numa ferramenta só, com base em duas premissas” (E2).

“A gente ficou muito forte na parte de cobrança, todas as cobranças são automatizadas. Você só gera uma vez, uma única vez aquela cobrança da recorrência” (E2).

Uma questão latente na gestão da FinTech 2 é a preocupação com melhorias na plataforma e o público-alvo inserido. Mediante comportamento estratégico, optou-se, por exemplo, não concorrer com grandes empresas de “máquinas de cartão”, apesar de possuir tecnologia suficiente. Em vez disso, especializou-se nos melhores preços e no *e-commerce*, com a expertise totalmente voltada ao e-commerce, visando a escalabilidade do produto também.

“Só não estava no nosso *roadmap*, no início, a parte de nota fiscal, a integração com a Receita Federal que nós conseguimos fazer posteriormente. A parte de algumas movimentações, e o pagamento da conta virtual também não estava. [...] Hoje, nós temos outras coisas que estão no nosso *roadmap*, além disso que eu te falei. [...] A gente já tinha mapeado quais eram as melhores funcionalidades e o que funcionava nas outras ferramentas, e tinha trazido para nossa plataforma” (E2).

Existe um acompanhamento constante dos custos e há flexibilização da produção. Toda a infraestrutura de desenvolvimento está localizada em Belo horizonte, por meio de uma empresa parceira constituída por 5 pessoas (1 desenvolvedor chefe e 4 auxiliares) na equipe. Para mais, há uma orientação para expansão dos negócios e uma readequação das competências e habilidades exigidas. Diante disso, criou-se o departamento comercial devido ao crescimento esperado em torno de 20% a 30% em 2022.

“A gente se socorre de especialistas. Então, hoje, a gente tem uma empresa de marketing, uma consultoria de marketing e tem o departamento comercial” (E2).

Algumas parcerias também foram visualizadas como aspecto importante para prospecção de clientes, que ainda ocorre de maneira mais orgânica por meio da rede de contatos que já existia em negócio dos sócios.

“Toda compra de ativos que nós fazemos, por exemplo, ela é feita na FinTech 2, mas é feita por uma outra empresa do nosso grupo, que é uma Factory e só faz para profissionais liberais e para pessoas jurídicas. E a nossa ideia é justamente transformar na SCD, porque a gente vai conseguir atingir a pessoa física também” (E2).

“Os clientes chegaram organicamente para a gente. Como eu falei para você, eu presto serviço como advogado a 3 empresas de São Paulo, então começou com elas. Elas vendem curso EaD pela internet e começou com essas empresas, e aí elas indicaram para outra, indicaram para outra, indicaram para outra” (E2).

Ademais, tratando-se da fidelização de clientes, o empreendedor 2 externa a preocupação em ter uma base de clientes sólida e que gera retornos, ressaltando a importância da satisfação do consumidor.

“Quando eu vejo o conjunto da obra, quando eu vejo que a gente não oferece só o meio de pagamento, a gente oferece uma possibilidade de gestão de recebíveis, a gente oferece integração com várias ferramentas, a gente oferece nota fiscal na própria plataforma, a gente oferece outras comodidades, inclusive a parte de antecipação de recebíveis de boleto; então, quando eu vejo essa quantidade de negócios que tem, aí isso fez a gente forjar, justamente, o tema que a gente tem. A gente não quer ter milhares, milhões de clientes para um negócio, a gente quer ter alguns clientes para vários negócios” (E2).

“Na verdade, não é a quantidade em si dos clientes que importa, é a qualidade deles e a satisfação deles de estarem do nosso lado para que a gente possa encontrar soluções juntos” (E2).

Em termos de estratégias de curto prazo, um plano estratégico de marketing está sendo elaborado com a finalidade de captação de *leads* através de *marketing inbound* – forma de publicidade *on-line*, processado em conjunto com o departamento comercial já implantado e com todas as rotinas padronizadas, pretendo aumento da movimentação e do número de clientes.

Em relação às atividades exploratórias, o empreendedor 2 elenca uma série de novos serviços e tecnologias que estão em processo de adoção. Inicialmente, pontuou-se que a FinTech 2 foi uma das primeiras empresas a fazer a compra de ativos imobiliários de condomínio – em 2015 – e, diante disso, a ideia de separar, por exemplo, a compra de ativos, honorários, financeiro condominial foi algo completamente novo. Uma das inovações foi o *split* de recebimento: com o mesmo pagamento, consegue-se dividir para um, dois, três, quatro ou outro número de beneficiários.

“A gente quis fazer uma ferramenta que fosse fácil, intuitiva e que desse isso a qualquer pessoa, do pequeno empresário ao grande empresário e ele pudesse utilizar, do autônomo até o profissional liberal de grande reputação. E a outra premissa que nos norteou foi “pagar somente pelo que usa”, ou seja, não haver nenhum tipo de custo mensal fixo, uma tarifa mensal, uma licença de uso” (E2).

“A gente trouxe para a ferramenta, a geração, a intermediação, o meio de pagamento de todos os meios possíveis; hoje, você consegue gerar boleto, gerar cobrança de

boleto, cartão de crédito, cartão de débito e pix; você consegue gerar cobrança, tanto avulsa como a cobrança parcelada” (E2).

Nesse aspecto, destaca-se ainda uma valorização do atendimento humanizado no fim do processo automatizado que, segundo o empreendedor 2, é uma função existente em apenas duas FinTechs do país. Sendo assim, o cliente tem a possibilidade de escolher os títulos que deseja cobrar de forma humanizada, que redireciona esta ação ao sistema exclusivo para gestão de cobranças.

“Nós criamos uma ferramenta em que tem três produtos específicos, que é a parte de cobrança extrajudicial, a parte de intermediação toda, e a parte de compra de ativos. A gente viu que o mercado comportava a compra de ativos e boleto, porque a antecipação crédito de cartão de crédito todo mundo faz, mas a parte de boleto pouquíssima gente faz. Então, só tem 5 fintechs no país, que a gente tinha mapeado e faz essa compra de ativos de boleto. Nós fazemos. Só tem duas fintechs no país que faz a cobrança humanizada no final do processo automatizado, nós aqui e uma lá do centro-sul do país” (E2).

Como maneira de abranger novas oportunidades de mercado, a FinTech 2 tem buscado alianças tecnológicas, um exemplo disso é o plano de integração com a FinTech Protesto 24h, a fim de ofertar “protesto” para todo o país e transformar a plataforma em um tipo de *marketplace* financeiro. Outra mudança é a categoria, pretendendo-se ser uma SCD ou Securitizadora.

“Nota fiscal de produto só tem a gente, que temos conhecimento, que emite nota fiscal de produtos e serviços no país. Então, a gente começou a juntar várias ferramentas” (E2).

“Nenhuma factory no Nordeste tem seu meio de pagamento; nós temos hoje uma Factory onde você hoje pode vender uma nota fiscal, pode trocar uma nota fiscal de um boleto com vencimento daqui a 30 dias, pode trocar, receber esse dinheiro tudo via online. Qual é a Factory que faz isso? Nenhuma, não existe nenhuma Factory que ofereça isso; esse é o principal diferencial e esse negócio não está sendo nem explorado comercialmente, a gente está trabalhando comercialmente somente com intermediação” (E2).

Diante do exposto, depreende-se que há práticas de exploração e exploração em concomitância. Assim, a Figura 16 apresenta o resumo da codificação do discurso analisado pelo empreendedor da FinTech 2.

**Figura 16** - Diagrama Skanley - atividades explotatórias e exploratórias da FinTech 2



Fonte: dados do estudo (2022), uso do *software* Atlas TI 22.

Infere-se uma relação equilibrada entre atividades de exploração e exploração pela FinTech 2, de modo que a atividade de exploração é superior com a diferença de apenas uma codificação.

#### 4.1.3 Fintech 3

O entrevistado 3 tem formação em administração, possui dois Master of Business Administration (MBA) e fez mestrado em estratégia e inovação. Fora da academia, começou a trabalhar cedo no negócio familiar de comércio varejista de roupas quando tinha cerca de 16 anos, adquirindo experiência com vendas, comercial, financeiro, antecipação de recebíveis, entre outros. Posteriormente, em 2009, recebeu um financiamento de R\$ 120 mil reais para um projeto de supermercado virtual, mas esse quantitativo não foi suficiente para cobrir os custos da ideia que, embora tivesse um programa de logística bom e o negócio entregasse algo parecido com que a empresa Rappi oferta hoje, ainda era muito rudimentar. Outro esforço esteve voltado para área de construção civil, com a compra de terrenos e construção de casas. Nesse histórico, surgiu uma oportunidade de trabalhar em uma grande construtora, que permitiu formar uma ótima rede de relacionamentos.

Em 2014, por meio de contatos da construtora onde trabalhava, o entrevistado 1 conheceu algumas pessoas que estavam fundando uma FinTech de subadquirência no Nordeste e com certo tempo foi trabalhar nesse lugar. No entanto, à medida que a empresa foi crescendo e com reformulações internas consideráveis, ele percebeu que poderia ser substituído por profissionais mais experientes e optou por sair, estimulado a fundar a própria FinTech.

Em 2018, surgiu a Fintech 3, com apoio de um investidor, mas a sociedade durou pouco tempo. Em razão disso, o empreendedor 1 associou-se a outra pessoa que não tinha conhecimentos no mercado de FinTechs, mas já tinha começado diversos tipos de negócio. Em

seguida, os atuais dois sócios conseguiram um investidor (empresa de tecnologia), para viabilizar a continuidade do negócio, que aportou todo o valor necessário até o presente momento, chegando a ser 8 vezes mais do que o planejado.

Posto isto, a ideia do negócio está relacionada ao mercado de subadquirência, trazendo soluções simples e integrada para pessoas físicas ou jurídicas por meio de conta digital (transferências, recarga de serviços – assinaturas de jogos, aplicativos e *streammings*, pagamentos, cartão pré-pago e depósito), bem como soluções de pagamento com maquininhas.

“O subadquirente não precisa se comunicar com cada uma das bandeiras, elas se comunicam somente com as adquirentes; é como se a gente falasse uma só língua, a gente fala a língua do adquirente, e o adquirente tem que falar a língua do MaterCard, a língua do Visa, a língua das bandeiras” (E3).

A FinTech 3 está presente em todas as regiões do país e em mais de 170 cidades, conta com cerca de 900 clientes na carteira, mas dentre esses, 200 clientes proporcionam o faturamento anual que gira em torno de R\$ 2,4 milhões de reais.

#### 4.1.3.1 Fintech 3: atividades exploratórias e exploratórias

Referente às atividades de exploração, o empreendedor 3 destacou a importância do controle de seus custos e o impacto disso na oferta dos produtos. Nesse aspecto, o maior custo atual é a taxa de administração do cartão, chamado de MDR, seguido do segundo maior custo, a antecipação.

Demonstra-se uma flexibilização da produção, em razão dos custos e de algumas dificuldades referente à mão de obra qualificada e retenção de talentos. Hoje, a equipe é formada por 3 pessoas – contratadas no regime celetista, e 11 *freelancers* desenvolvedores, que dividem o tempo de trabalho entre a FinTech 3 e outras empresas.

“Os *freelancers* geralmente são pessoas que saíram daqui, porque a gente está num momento em que os desenvolvedores são a cereja do bolo – está todo mundo atrás – e os valores de salários estão muito altos e alguns desenvolvedores a gente consegue manter, mas não consegue por muito tempo” (E3).

Nos anos iniciais da empresa, o quadro chegou a ter 22 funcionários e o escritório tinha capacidade para 40 pessoas, mas as pessoas foram saindo e, com a pandemia da Covid-19, não era mais plausível continuar com o custo de um espaço físico de trabalho. Logo, atualmente, todos trabalham no modelo *home office*.

O empreendedor 3 mencionou a importância de parceria externas, especialmente para realizar boas negociações, que permitiu um grande feito ao ter redução de custos sem precisar sair do Nordeste. Outro ponto foi uma parceria local estabelecida por meio de um programa que oferece a isenção de imposto parcial.

Algumas estratégias de curto são tidas na FinTech como uma reação às mudanças de mercado, a exemplo do pagamento por QR code comum em *lives*, mas que não tiveram grandes vantagens em relação aos grandes *players* concorrentes. Durante a pandemia, alguns produtos não chegaram a tempo no mercado, mas foi dado andamento. A chegada do Pix foi um exemplo disso.

Percebe-se uma preocupação em estar sempre aparecendo nas mídias sociais, mas não existe um plano estratégico relacionado a isso. Em compensação, existe uma atenção redobrada à satisfação e às sugestões de melhorias. A FinTech 3 está aberta à novas informações que possam contribuir (independente da origem da ideia), avaliando-se a necessidade, se é necessário parceria externa ou se consegue fazer internamente, analisa-se ainda a fila de *backlog* (trabalho em atraso) e a disponibilidade de recurso para o projeto.

“O *backlog* de desenvolvimento ele é muito cheio, inclusive, de coisas que a gente tem que fazer por obrigação legal, então surgem coisas que são oportunidades específicas de produtos que a gente já tem também” (E3).

“A gente não tem muitas pessoas alocadas em cada serviço, mas tem muito desenvolvimento de coisas novas para melhorar a conta - quando eu falo conta são todas as coisas agregadas à conta, então é TED, pix, recebimento do cartão. Então, a gente tem poucas pessoas alocadas em cada um desses serviços e essas pessoas estão buscando pequenas melhorias ali. Logo, tudo isso demora porque são poucas pessoas. Só que a gente também tem algumas coisas que dá prioridade porque vê que aquilo traz alguma vantagem, como é o caso do pix. (E3)”

O empreendedor 3 afirma que 50% do tempo é alocado na manutenção de pequenas melhorias muito significativas – que pode significar a produção de algo totalmente novo, e os outros 50% destinados a fazer pequenas melhorias nos produtos existentes.

Ademais, em todos os procedimentos há automatização e modernização de processos. O fundador 3 enfatiza as várias formas que o cliente tem de contato com a *startup*, e todas as vias canalizam para um único sistema automatizado – por exemplo.

Sobre a satisfação e a confiabilidade do cliente nos serviços ofertados, a FinTech 3 cria uma “*persona*” real, isto é, uma pessoa verdadeira (física ou jurídica) que representa as necessidades do cliente, comentando e tirando dúvidas de fato. Então, para o empreendedor 3,

torna-se fundamental um pensamento sistêmico e, em termos de produto, o *design thinking*, visando evitar retrabalhos.

Referente às atividades exploratórias, percebe-se que há vários investimentos em novas tecnologias do mercado, especificamente na atualização do leque de produtos ofertados. Um exemplo é o PIX, a FinTech 3 tornou-se um agente indireto do PIX assim que foi possível entrar com o pedido junto ao Banco Central. O empreendedor 3 afirma constante atualização das possíveis mudanças do mercado, bem como iniciativas para introdução de produtos e de novas tecnologias.

“A gente vai ter o Pix Garantido, o Pix Saque, o Pix Troco, Pix Parcelado, que vai permitir com que cada estabelecimento comercial seja um pequeno banco. Pode permitir que as pessoas saquem dinheiro. Então, tem muita gente que acredita que a maquininha vai sumir, que o relacionamento da adquirência com o estabelecimento comercial vai sumir, mas eu acho que o que pode pegar mais é o relacionamento com as bandeiras, que é a outra perna – a perna do consumo – que pode ter pessoas consumindo, mas com o Pix, já que pode parcelar e tudo mais, vai ter mais empresas que vão dar crédito para isso” (E3).

No site da plataforma, há um blog contendo várias informações sobre as novidades do mercado, sendo uma forma estratégica de passar mais credibilidade para o consumidor. Nessa situação, algumas ideias ainda estão em processo de desenvolvimento, como é o caso do *marketing inbounding* para viabilizar oportunidades.

O negócio da FinTech 3 tem uma cesta de produtos similar aos serviços comuns de um banco tradicional, com exceção de empréstimo e investimento. Até pagamentos de contas com código de barras e impostos – alguns impostos que não são aceitos em todos os bancos, impostos de junta comercial, certos tipos de multa do DETRAN ou da Superintendência de Trânsito. O indivíduo que tem um cartão da FinTech 3 pode movimentar valores, fazer saques e compras, ter um cartão e realizar transferências, então o diferencial está nos custos menos onerosos aos clientes e na facilidade do uso dos serviços e produtos.

No que diz respeito aos gastos, a FinTech 3 tem custos que envolve cerca de 40% a 50% a equipe de desenvolvimento para fazer projetos novos, assim como melhorias e consertos necessários nos produtos existentes.

Nesse sentido, o empreendedor 3 almeja uma ampliação da gama de produtos muito maior daqui a pelo menos 5 anos, incluindo a área de empréstimos. Sendo assim, reconhece-se a importância da entrada de capital de terceiros e demonstra-se aberto à venda da empresa no futuro. No mais, identifica-se uma relação ambidestra das atividades do negócio.

**Figura 17** - Diagrama Skanley - atividades explotatórias e exploratórias da FinTech 3



Fonte: dados do estudo (2022), uso do *software* Atlas TI 22.

Ante o exposto, nota-se um equilíbrio entre as atividades de exploração e exploração na FinTech 3, embora as atividades de exploração se sobressaíam um pouco mais conforme a codificação do discurso analisado.

#### 4.1.4 FinTech 4

O entrevistado 4 tem formação superior em finanças e, em 2019, juntamente com outro sócio - analista de sistemas, fundou a FinTech 4 aplicando cerca de R\$ 200 mil reais para executar a ideia, cuja movimentação financeira atual já chegou à classe de milhão de reais.

“Ao analisar o cenário, ou seja, de organizações religiosas e instituições do terceiro setor, a gente percebeu uma carência enorme de digitalização dos processos. E aí, eu vou te falar, foi uma experiência própria. Eu cheguei em uma determinada igreja, uma determinada paróquia numa igreja católica, e percebi como era essa movimentação. Estava acontecendo a missa, no fundo da igreja tinha um birôzinho e as pessoas iam com o carnezinho e pagavam os seus dízimos. Eu percebi que existe essa fragilidade quanto à administração, então lá no fundo da igreja tinham lá os carnezinhos, as pessoas devolviam seus dízimos, pagavam ao dízimo, e no fim eles iam para uma sala, se não muito segura e iam contar todo o processo. No segundo processo, vem ali as pessoas que fazem parte das equipes de dízimo, de coleta, e vão recolher as bolsinhas de oferta. Porque tem o dízimo e a oferta. Só que nesse meio tempo, existe uma massa que ainda utiliza o dinheiro físico, existe também uma outra massa que não tem mais dinheiro físico” (E4).

Desse modo, a ideia da FinTech 4 eclodiu durante celebrações em uma instituição religiosa. A primeira versão da *startup* era uma plataforma de intermediação financeira própria pra igrejas, isto é, a plataforma desenvolvida fazia a conexão entre as instituições religiosas e as adquirentes do mercado de pagamento, plugada ao banco que pudesse emitir os boletos.

Todavia, esbarrou-se em um problema comum nesse nicho - o fato de nem todas as instituições religiosas possuírem uma conta bancária devido ao pagamento de taxas -

observando também que os líderes religiosos admitem certa dificuldade de relacionarem-se com os bancos.

A partir desse diagnóstico, a FinTech 4 passou a ser uma instituição de pagamento também, aumentando seu leque de clientes ao abranger o terceiro setor e de Organizações Não Governamentais (ONGs), sem cobrar tarifas abusivas pelos serviços e tarifas de manutenção. Posto isto, oferece-se atualmente as funcionalidades de *cash in*, ou seja, entrada de dinheiro, cartão de crédito, cartão de débito, Pix e boleto bancário, mas também a gestão financeira dos recebimentos das instituições e o *cash out* - serviços bancários com a possibilidade de empréstimos.

A *startup* atua no Nordeste, com maior concentração de clientes no estado de origem, e tem uma base de 800 clientes – credenciados e ativos, mas conta ainda com clientes pontuais de eventos, por exemplo. Atualmente, a equipe é formada por 7 pessoas e conta com o apoio externo de empresas de contabilidade, desenvolvedores, escritório jurídico e especialistas financeiros.

#### 4.1.4.1 FinTech 4: atividades exploratórias e exploratórias

Em relação às atividades de exploração, a FinTech 4 tem uma preocupação com os custos e com os preços aplicados em seus produtos e serviços, não tendo tarifa de manutenção por exemplo. Em 2020, com a pandemia da Covid-19, apesar do momento trágico, houve um aumento da procura por parte das instituições religiosas para a digitalização de eventos e doações.

O empreendedor 4 afirma que a FinTech tem uma base de clientes bem sólida, especialmente no estado de origem. A partir disso, diversos serviços foram sendo prestados, incluindo os serviços pontuais, como eventos, compra de ingressos e quermesses *online*.

Nesse sentido, percebeu-se que, em alguns casos, não é interessante e vantajoso desenvolver determinado tipo de serviço, enquanto também seria inoportuno deixar de atender uma demanda existente. Dessa forma, viu-se que a melhor alternativa é criar parcerias externas para entregar um projeto completo. O empreendedor 4 ainda enxerga o número de parcerias existentes – pouco menor que 20 – pequeno, em razão de sua visão estratégica que pretende ampliar esse grau de relacionamentos.

“Hoje, eu vejo que a gente consegue entregar esse valor, a gente dá muito recurso, muito produto, com um custo-benefício muito, muito bom, com o custo de operação muito baixo. Eu já estou sendo questionado pelos nossos especialistas financeiros,

então a gente precisa ver uma forma de garantir que esses caras vão usar a plataforma, então a gente já tá pensando em alguns tipos de planos, onde a gente vai entregar mais recursos ainda, como gerenciamento de filiais” (E4).

No primeiro momento da FinTech 4, houve apenas investimento de capital próprio, que foi suficiente para trabalhar com atividades secundárias do meio de pagamentos. No segundo momento, os sócios usaram na plataforma uma aplicação de outra FinTech em que tinham trabalhado anteriormente.

A automatização de processos é presente, conta com aplicação totalmente em nuvem. Consegue-se atender qualquer cliente sem precisar instalar programas e com mecanismos que garantem a segurança dos dados.

Adotou-se também a estratégia de terceirizar muitos serviços e criar microsserviços dentro da empresa. Devido ao tamanho ainda pequeno da *startup*, não há capilaridade suficiente para montar equipes seniores. Por conseguinte, a solução foi contratar serviços externos e flexibilizar a produção. Por exemplo, uma empresa de São Paulo é a responsável pela contabilidade, assim como um escritório de advocacia. Quando é preciso desenvolver alguma funcionalidade mais complexa, o empreendedor 4 costuma visitar o mercado “*software house*” e contratar empresas que façam esses produtos.

É comum o acontecimento de reuniões entre os dois sócios e um conselheiro – um profissional experiente no ramo de FinTechs que faz mentoria com gestores. Desse modo, nota-se uma procura por aperfeiçoamento de competências e habilidades gerenciais.

Os clientes são um ponto essencial, em razão disso é feito acompanhamento da satisfação dos clientes, atingindo-se um grau de 97% de satisfação. No que tange UX (*User Experience* ou Experiência do Usuário), o empreendedor 4 deixa claro que esta é uma funcionalidade em potencial para ser implantada em breve.

“Lá em 2020, a gente pensou assim: “caramba, faz sentido”. Quais dados seriam interessantes para você? Então, a gente abriu uma pesquisa, os clientes informaram que os dados x, y e z seriam interessantes. Aí, a gente implementou no nosso *check-out* como uma melhoria da plataforma. Então, muitas das vezes a gente tem uma visão, mas o mercado, ele está com uma necessidade completamente diferente, e a gente precisa ouvir quem de fato utiliza. Eu costumo dizer que os clientes são os nossos chefes” (E4).

Em relação às atividades de exploração, os serviços ofertados pela FinTech 4 são comuns para outros nichos de mercado, mas o empreendedor 4 garante que não há outra empresa que direcione esses serviços exclusivamente para instituições religiosas.

Nesse contexto, a forma criativa para satisfazer as necessidades do mercado é nítida, com diversas tecnologias impostas e um modelo de *software* completo. Além disso, há um interesse em alianças tecnológicas mais agressivas, como por exemplo: fazer negócio com uma *holding* para que esta assuma parte da operação, a fim de permitir maior escalabilidade dos negócios.

**Figura 18** - Diagrama Skanley - atividades exploratórias e exploratórias da FinTech 4



Fonte: dados do estudo (2022), uso do *software* Atlas TI 22.

No geral, percebeu-se mais interações de exploração que exploração, cerca de 40% de diferença, uma vez que se esboça mais estratégias relativas aos incrementos e à ampliação de serviços que já existem no mercado, porém com público-alvo diferente.

#### 4.1.5 FinTech 5

O entrevistado 5 está fazendo graduação em administração e trabalha desde os 16 anos em um Grupo familiar, que possui 9 mil funcionários. Em vista disso, a ideia da FinTech surgiu juntamente com o seu pai e o seu irmão – ambos também são sócios – para suprir uma necessidade existente na empresa: dificuldade em operacionalizar a folha de pagamento do Grupo.

No início de 2019, a FinTech 5 foi fundada e iniciou suas operações com cerca de 6 pessoas para suprir a referida necessidade. Após um ano e meio de trabalho, ampliou-se a estrutura da plataforma para atender a outras demandas do mercado. Assim, o quadro de funcionários atual é composto por 25 pessoas. A carteira de clientes atual possui 12 mil vidas e gira em torno de R\$ 200 milhões de reais ao ano, com média de faturamento anual de R\$ 6 milhões de reais.

A *startup* possui uma sede em São Paulo e a matriz fica no seu estado de origem, com operações mais concentradas em outros dois estados nordestinos. Nesse cenário, ofertam-se

produtos e serviços na integração de todo tipo de público. Destina-se aos autônomos e microempreendedor individual (MEI), donos de pequenos, médios ou grandes negócios, gestão condominial e pessoas físicas. A cartela serviços inclui a antecipação de boletos, carteira de cobrança, capital de giro, adiantamento salarial, adiantamento de benefícios, cartão de crédito pré-pago, recarga de celular, seguros e empréstimo consignado.

#### 4.1.5.1 FinTech 5: atividades exploratórias e exploratórias

As atividades de exploração já estavam presentes desde a fundação do empreendimento. Quando a FinTech 5 “nasceu” ainda não era capaz de desenvolver uma tecnologia própria, então flexibilizou-se e terceirou-se os serviços de tecnologia, justificando-se também pelo tempo maior que levaria para produzir, testar e aprovar produtos totalmente novos e de desenvolvimento próprio.

Destarte, o componente tecnológico ainda continua terceirizado, sendo a maior parte do quadro de funcionários alocada ao relacionamento pós-venda ou atendimento comercial. A FinTech 5 possui um *call center* próprio trabalhando com dois públicos diferentes.

Verifica-se uma prática de formação de parcerias com grandes redes, especificamente em lugares que seria possível melhor encaixe frente aos concorrentes. Um exemplo é uma parceria com grande empresa de segurança na cidade de São Paulo.

O empreendedor 5 destaca que os processos automatizados estão sempre precisando de reajustes. Sendo muito importante contratar funcionários que saibam vender os tipos de produtos e serviços oferecidos.

“O pessoal ainda tem muito medo de trabalhar com FinTechs, nem todos estão adeptos a isso. Precisamos então oferecer contratos de garantias para as empresas pagarem a folha comigo, então nós temos um custo a mais no negócio para poder dar essa confiança” (E5).

“Nós estamos em constantes mudanças. Um exemplo, quando a gente começou, o pix era algo pouco usado e, hoje, as pessoas movimentam bastante a conta através dessa ferramenta, até mais do que o saque. Nós tivemos que fazer muitas mudanças na plataforma para poder atender isso, novos produtos foram oferecidos. A plataforma nunca fica estática, está sempre em constante aperfeiçoamento. Sempre melhorando alguma coisa” (E5).

Algumas melhorias estão sendo adicionadas, como por exemplo, a plataforma de recursos humanos, que apresenta semelhanças com outras plataformas do mercado: *“nós estamos trabalhando estratégias parecidas como outras FinTechs, criando uma plataforma de Recursos Humanos, já que meu foco é folha, com automações que nos ajudem nesse*

*departamento*” (E5). Ademais, aspirando oferecer um pacote mais completo de serviços, o empreendedor 5 tem desenvolvido uma ferramenta contábil dentro da plataforma e outras estratégias: “*estamos desenvolvendo estratégias comerciais, investindo em marketing, mudando o público, trabalhando em outras áreas*” (E5).

Há uma atenção especial aos custos com pessoal, tecnologia e temporalidade. E, como formulação estratégica de curto prazo, entre três e seis meses, elabora-se um diagnóstico da empresa. Outrossim, começou-se a mapear as rotinas e os seus respectivos resultados. Cada gestor tem seu grupo de trabalho que opera em cima de metas.

“Pode ser loucura nossa, mas com três meses você pode implementar uma coisa e já obter resultados em cima disso. Se eu deixar uma coisa que não deu certo em três meses passar mais três, provavelmente não vou conseguir deixar rodar nos outros três meses e assim vou perder o ano todo. Tem que ser um pouco mais rápido, mas também não pode ser mensal, porque mensalmente você não consegue implementar um novo sistema. Três meses é um bom período tempo para se trabalhar” (E5).

O empreendedor 5 procurou a consultoria Great Place To Work (GTPW) para medir a qualidade e eficiência de comportamento e cultura organizacional da FinTech, já que a pretensão é internalizar os Recursos Humanos e diminuir os serviços de terceiros, conquistando o selo GTPW. Diversas atividades que promovem a qualidade de vida, bom clima organizacional e saúde laboral são vivenciadas (ginástica, comemorações, dinâmicas de desenvolvimento de competências individuais e coletivas, entre outras).

“Nosso maior desafio hoje: Tentar levar nossa cultura para o pensamento das pessoas da empresa. Não existem pessoas que venham da cultura das FinTechs, é algo novo. Não tem nada muito mapeado, então precisamos criar do zero” (E5).

Existe uma grande preocupação com a transparência, que está relacionada à confiabilidade dos produtos. Além do mais, a obsessão por detalhes é outro elemento considerado importante no gerenciamento.

“Toda nossa forma de trabalho é: eu tenho metas estratégicas, que eu quebro em metas táticas, que eu quebro em projetos e rotinas que tenham essas metas operacionais. Tudo é medido. Porque se eu estou fazendo coisas que não fazem parte do planejamento, eu estou perdendo tempo, porque eu estou indo para um lado que a empresa não quer. Todo mundo precisa trabalhar em prol daquilo. Todos têm seu papel e objetivos a serem cumpridos” (E5).

Como forma de ampliar o campo de atuação, existe um desejo de deixar de atuar apenas como correspondente bancário, então foi aberto um pedido junto ao Banco Central para tornar-se uma SCD.

Em relação aos elementos exploratórios, as atividades envolvem a adoção de tecnologias para controle de segurança, especialmente por tentar cumprir as exigências para torna-se uma SCD. Além disso, o fato de ter um *Call Center* próprio também é uma forma de satisfazer de criar um relacionamento diferente do convencional e em um formato inovador.

“A gente enxerga que pode crescer muito mais. Estamos passando por uma erupção de FinTechs e, logo mais, como todo novo negócio, existe o ápice e haverá quedas e algumas boas no mercado irão se manter” (E5).

Em 2021, inseriu-se na cartela de produtos a conta digital, almejando amplificar a oferta de alguns produtos especificamente. Nesse sentido, o empreendedor 5 entende que são necessários investimentos de terceiros mais arrojados para poder crescer na velocidade que o mercado impõe. Aliado a isso, existe um pensamento de possível venda da FinTech no futuro.

**Figura 19** - Diagrama Skanley - atividades exploratórias e exploratórias da FinTech 5



Fonte: dados do estudo (2022), uso do *software* Atlas TI 22.

Em suma, depreende-se maior quantidade de atividades identificadas como exploradoras, mais que 50%, pois existe um esforço constante em tentar aperfeiçoar a plataforma com a inclusão de novos serviços e produtos automatizados, mas que não necessariamente trazem um formato totalmente díspare das opções concorrentes. A FinTech 5 destaca-se por inserir-se em segmentos específicos.

#### 4.1.6 FinTech 6

O entrevistado 6 tem formação superior em engenharia de produção, é um dos dois sócios e atua no cargo de Diretor de Operações. Nesse contexto, o outro sócio fundou a FinTech sozinho inicialmente e já possuía a experiência de ter uma outra empresa na área financeira.

No caso do entrevistado 6, por ter a influência dos pais vendedores varejistas, sempre se engajou em projetos relacionados ao comércio, mesmo quando ainda era adolescente na

época do colégio. Após ingressar na faculdade, participou do projeto Júnior Activement, no qual monta-se uma empresa com longevidade de 3 meses e depois vende-se as ações dessa empresa para investidores. A primeira *startup* foi criada nessa oportunidade, com foco em eventos de Hackathon, mas teve que abandoná-la posteriormente. No período de transição, conheceu o seu atual sócio e entrou no negócio da Fintech 6.

A FinTech 6 é um caso claro de *Spin-off*, ou seja, uma empresa tradicional que está se transformando em *startup*, então a FinTech surge inicialmente como um “apoio” ou “braço” organizacional da empresa “tradicional”, mas depois há uma unificação. Sendo assim, a financeira tradicional já está no mercado há 8 anos e a FinTech foi fundada em dezembro de 2020, tendo a plataforma lançada no mercado no início de 2021.

O quadro de funcionários começou com 9 pessoas e apresenta uma base de pouco mais de 300 clientes e assinantes pagantes em torno de 70. Até o momento, foram investidos cerca de R\$ 430 mil no empreendimento, todo com recurso próprio. Hoje, o quadro de colaboradores é formado por 16 pessoas.

A ideia é democratizar o mercado de crédito no Brasil, possibilitando que pequenas e médias empresas tenham a oportunidade de se tornarem também uma instituição financeira. A FinTech oferece uma plataforma completa de capacitação e negócios, sendo uma ferramenta destinada a qualquer pessoa física ou empresa que deseja lucrar oferecendo soluções financeiras de várias instituições financeiras ao mesmo tempo aos seus clientes, ou seja, um *marketplace* de crédito (imobiliário, veicular, pessoal, consignado, antecipação de recebíveis, precatórios e câmbio comercial). Disponibiliza-se uma plataforma *White Label* e acesso à conhecimentos do mercado financeiro por meio de um curso, funcionando como uma “universidade” ou uma EdTech também.

#### 4.1.6.1 FinTech 6: atividades exploratórias e exploratórias

No que diz respeito às atividades exploratórias, as buscas por parcerias externas é algo que faz parte das estratégias de curto e longo prazo da empresa. O planejamento estratégico ocorre de forma menos deliberada conforme as necessidades vão aparecendo, embora aconteçam reuniões semanais pela diretoria, ou seja, alinha-se as mudanças e usa-se a ferramenta *roadmap*.

O maior custo da FinTech 6 está relacionado à mão de obra na área de tecnologia, expressando a dificuldade para conseguir contratar e reter um bom funcionário. Além disso, parece haver escassez de profissionais qualificados na região onde está inserida. Contudo, algo

que é dito como motivo de orgulho pelo empreendedor 6 é o fato de que seus programadores são todos locais.

Há um forte incentivo no que tange o desenvolvimento de pessoas da organização, um *talk* com entrega de conteúdo acontece uma vez ao mês, onde todos os funcionários reúnem-se ao final do expediente, normalmente durante 1h, e uma pessoa ensina algo para as outras pessoas, por exemplo: excel, gestão de tempo, ou qualquer tipo de conhecimento útil para a FinTech. Então, existe um incentivo para que todos tenham a oportunidade de ensinar e aprender algo novo. Além disso, estimula-se a compra de livros e a realização de cursos para aperfeiçoamento, sendo custeados pela *startup*.

Para mais, alguns modelos foram reajustados após a pandemia da Covid-19, mas são práticas que continuarão com o fim da crise sanitária, como é o caso da diminuição de viagens de negócio a São Paulo – que aconteciam pelo menos uma vez ao mês – agora, as reuniões estão sendo feitas virtualmente. Além disso, vislumbra-se a possibilidade de ter uma filial em São Paulo com intuito de obter maior escala nos empreendimentos futuramente.

Algumas parcerias já foram estabelecidas, tal como a parceria com a rede Federal Invest - rede de franquias que faz antecipação de recebíveis. Além disso, a FinTech 6 tem parcerias com os bancos e com a Câmara de Dirigentes Lojistas local: “*Eu nao sei se você viu, mas tem a plataforma CDL Fomenta, que é uma plataforma de crédito da CDL, e foi a gente quem fez*” (E6).

As atividades exploratórias envolvem o desenvolvimento de parcerias tecnológicas mais agressivas, com a participação de programas de aceleração fora do estado, apesar de que só participou efetivamente de um programa e ainda não conseguiu o investimento.

“A gente tem algumas parcerias com algumas empresas de São Paulo, a gente tá fechando uma parceria com empresa de São Paulo que tem API modulares, então vai ser muito estratégico para gente, porque, por exemplo, eu quero uma API pra abrir uma conta digital, o cara me entrega em dois dias uma API pra abrir uma conta digital, eu quero uma API que me conecte com o *open banking*, então em dois dias ele me conecta com o *open banking*. Então, tudo isso eles entregam, além disso, talvez eles ajudem a gente para ter uma parceria com a *Microsoft*” (E6).

Neste momento, a FinTech 6 está empenhada no desenvolvimento de um novo projeto de crediário, uma nova solução dentro do ecossistema já existente. No entanto, está na fase de pesquisa de mercado, para entender os dados e como é o comportamento do público-alvo.

“Pegar esse crediário, oferecer para os lojistas, para eles oferecerem isso no interior, para tornar uma operação mais segura, onde as pessoas já têm familiaridade em fazer isso, em pegar fiado. A gente está começando a tornar o negócio, mais organizado, mais

tecnológico, e a gente está começando a gerar dados dessa população. Por quê? Porque essa população é invisível no sistema financeiro” (E6).

O empreendedor menciona a oportunidade em abranger um público “esquecido” pelo sistema financeiro e a importância que os grandes investidores percebem nessa iniciativa. Além do mais, há um projeto na plataforma que inclui a educação dos clientes na área financeira. Nesse sentido, existe um projeto que pretende fazer uma espécie de jornada, a fim de aferir a experiência do cliente e fazer possíveis aprimoramentos. Todo o processo é pensado de forma criativa.

Por fim, explicita-se também o desenvolvimento de um plano de carreira ainda em fase de construção e a implementação de métrica de desenvolvimento pessoal, por meio da instauração de KPIs (*Key Performance Indicator* ou Indicador Chave de Desempenho) com bonificação mediante desempenho.

**Figura 20** - Diagrama Skanley - atividades exploratórias e exploratórias da FinTech 6



Fonte: dados do estudo (2022), uso do *software* Atlas TI 22.

Em síntese, as atividades de exploração e exploração estão bastante equilibradas na FinTech 6, de modo que a atividade de exploração foi superior em 1 código quando comparada à exploração.

#### 4.1.7 FinTech 7

A FinTech 7 foi fundada em 2014 por 4 sócios. O entrevistado representante é graduado em administração e tem MBA em Gestão de Negócios, empreende desde os 18 anos de idade e já começou mais de 20 negócios ao longo de sua carreira. Além do mais, trabalhou em mais de 10 setores da indústria, comércio e serviço.

“Devo ter começado mais de 20 negócios, a maioria não deu certo. Tudo bem. É assim que acontece. O aprendizado se solidifica muito mais nos momentos de dificuldade

do que na bonança. Se é que dá para dizer que aqui no Brasil nós temos momentos de bonança. Ainda não fui apresentado a esse momento. Mas se algum dia alguém for ter acesso a essa pesquisa e imaginar empreender, é uma jornada maravilhosa, dolorosa, mas muito satisfatória” (E7).

A *startup* começou como projeto advindo da união de 3 grupos, que tinham negócios menores e no mesmo segmento, porém dependiam de outras companhias. Nesse sentido, posteriormente, os três sócios conhecendo uma outra pessoa com experiência no mercado, uniram-se ao pessoal de tecnologia, fundando a FinTech 7. Em síntese, todos são profissionais com expertise e que passaram por empresas como Rede, Microsoft e Google.

Quando a organização nasceu como uma subadquirente, propôs-se a resolver um problema comum das microempresas no setor de meios de pagamentos em um cenário de 8 anos atrás. Sendo assim, a proposta da FinTech 7 foi democratizadora e inovadora, uma vez que existia à época um imenso duopólio com dois tipos de cartão de crédito, RedeCard e VisaNet e, por consequência, os empresários que almejavam receber cartão de crédito eram obrigados a ter essas duas maquininhas dentro do estabelecimento, com alto custo, preço de antecipação de recebíveis extremamente elevado, pouco acessível e sem transparência.

“Investimos bastante na tecnologia para disponibilizar um portal do cliente onde ele poderia acessar de forma rápida, prática e didática todas as informações sobre suas transações. De cara, todos os nossos clientes tinham acesso às transações: tal dia, hora, minuto e segundo. Qual o valor bruto e qual o valor líquido. Qual bandeira, em quantas vezes. Tudo isso numa linha do tempo que deixava muito simples essa identificação e esse acompanhamento do estabelecimento comercial” (E7).

As subadquirentes atuavam até então como uma forma de atacadistas e distribuidoras, utilizavam uma parte da tecnologia e eram parceiras de empresas grandes na distribuição. Na época, no Brasil, eram bem poucas as empresas adquirentes que atuavam. Tinha a antiga VisaNet - que se tornou SciELO, e tinha a RedeCard – que se tornou Rede, e algumas novas entrantes.

Desse modo, a FinTech 7 atuava no mundo físico de transações de cartão, que é a transação realizada através do cartão com chip e uma senha.

“Pela literatura, até 2016, as subadquirentes estavam linkadas exclusivamente com transações *online*. Isso era muito mais simples: criar uma estrutura de software para rotear transação *online*, do que criar do zero toda a tecnologia e embarcar dentro de um equipamento que cuidasse de todo esse processo falado anteriormente: como o credenciamento, captura e liquidação. Respeitando todos os padrões de segurança do mercado” (E7).

A empresa é uma sociedade anônima de capital fechado desde a origem, mas quem responde civilmente pelos atos da companhia são os diretores estatutários, que não necessariamente são os sócios, mas os executivos. E, a preocupação com segurança é grande, já que o Banco Central exige que conste duas cadeiras para diretor estatutário: um financeiro, e outra a diretoria de riscos responsável por toda a estrutura de prevenção a fraude e riscos do sistema.

“Até 2018 a empresa teve uma estrutura horizontal, nunca existiu uma figura de um presidente ou CEO. E, independente do percentual detido por cada um, o peso no voto de todos os diretores era exatamente o mesmo, a gente tinha essa equidade e foi muito bacana” (E7).

O investimento para começar o negócio foi equivalente a R\$ 500.000 reais, aportado por um dos sócios da companhia. E um ano depois, por necessidade regulatória, a companhia precisou ter seu patrimônio líquido em mais de R\$ 1.500.000 reais.

Recentemente, em 2021, transacionou-se um valor anual em torno de R\$ 4 bilhões de reais e faturamento de R\$ 200 milhões de reais. No início, o quadro era composto por aproximadamente 8 pessoas e já alcançou o número de 350 funcionários, no entanto sofreu um decréscimo considerável durante a pandemia, possuindo cerca de 200 colaboradores atualmente. A FinTech 6 já recebeu o Prêmio Mastercard e foi eleita como um dos melhores lugares para se trabalhar pela GPTW.

#### *4.1.7.1 FinTech 7: atividades exploratórias e exploratórias*

A FinTech 7 começou suas atividades por meio de uma grande parceria com uma distribuidora americana, foi a primeira parceira adquirente que acreditou no negócio da FinTech. Os produtos oferecidos não era algo totalmente inovador, mas traziam uma outra possibilidade para os microempresários. O empreendedor 7 afirma que há momentos de dificuldade em inovar e até mesmo entregar melhorias de produto com certa frequência, muito em função do “boom” da tecnologia e de encontrar mão de obra devidamente qualificada.

“A necessidade de investimento e de desinvestimento é uma constante aqui. É muito mais aquele jargão irônico “fico rico, fico pobre, fico rico, fico pobre”, do que um oceano azul. Todos os dias as dificuldades são muito grandes, e quanto maior a estrutura, maior o nível de robustez que você precisa ter para continuar mantendo a estrutura do crescimento, logo mais cara fica a brincadeira” (E7).

“Quando você tem mil clientes, quando você transaciona dez milhões por mês, a responsabilidade e o risco sobre aquilo é um. Quando você passa a ter sessenta mil

clientes, cento e cinquenta mil clientes, como nós chegamos a ter, dois mil franqueados espalhando nosso produto pelo país e centenas de milhões sendo transacionados, o processo é outro” (E7).

Identifica-se uma necessidade de aperfeiçoar os processos para não permitir erros, principalmente tratando-se de tecnologia financeira. No início, as implementações eram bem mais simplificadas, mas em grandes volumes o trabalho tornou-se mais lento.

“Quando você é diretor estatutário de uma empresa do mercado financeiro, que está inserida de forma que uma falha pode causar uma desregulação da estabilidade financeira de uma comunidade, no caso da gente, já de um país, essa responsabilidade é bem mais pesada. A palavra é essa: responsabilidade. Quanto maior, mais difícil inovar” (E7).

Muitos investimentos foram feitos, cita-se como exemplo a adoção de um software ERP (“*Enterprise Resource Planning*” ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial) mais robusto, que apenas a aquisição já custou alguns milhões e permitiu maior confiabilidade e segurança das informações geradas, sendo essencial nas formulações estratégicas.

A companhia também buscou um “*Advisor*” (aconselhador) em “*Mergers & Acquisitions*” (fusão e aquisição) para orientar a estruturação organizacional visando um alinhamento estratégico de médio e longo prazo, criando-se uma controladoria, departamento de *compliance* e orçamento.

Outro ponto crucial é a necessidade de auditar as contas mesmo sem a obrigatoriedade, sendo uma atividade acessória que possibilitou um alto valor percebido pelo mercado. Além disso, ao realizar a primeira auditoria por volta de 2015 e 2016, a companhia percebeu várias falhas e pontos que precisavam de melhorias nos processos. Em 2017, conseguiu ser auditada por uma das Big Four – refere-se às quatro maiores empresas contábeis especializadas em auditoria e consultoria, o que significou uma chancela de qualidade, hodiernidade e transparência nas demonstrações contábeis.

Inicialmente, o empreendedor 7 ressalta que o software não era de boa qualidade, então surgiu uma parceria com a maior empresa de *hardware* de meios de pagamentos do mundo e, em pouco mais de 3 anos, a FinTech 7 já tinha se tornado um dos seus principais clientes. Sendo assim, houve muita troca de conhecimento entre os engenheiros e os desenvolvedores parceiros em Atlanta nos Estados Unidos da América. Aliado a isso, o parceiro também cedeu - por um valor simbólico - um espaço físico em São Paulo com dois andares e quase 400 metros quadrados de área.

No que diz respeito às atividades de exploração, uma tônica constante da companhia é a preocupação em conseguir acompanhar as mudanças tecnológicas e a segurança de forma muito acelerada, por isso há um gasto considerável na inovação de processos e produtos.

Dessa forma, há um entendimento da necessidade de investimento e de alianças tecnológicas para crescer e atingir uma grande escala. Nesse sentido, a FinTech 7 é uma das *startups* que fez história no cenário nacional quando recebeu um aporte de um fundo americano de um pouco mais de 100 milhões de reais em troca de aproximadamente 20% da companhia, tendo recebido outros investimentos posteriores.

Uma das grandes inovações em termos de técnica de mercado foi a mudança de cálculo da incidência da taxa, transformando-a em algo mais transparente e didático. E, pouco tempo depois, esse método tornou-se uma referência e serviu de *benchmarking* para muitas outras empresas sólidas do mercado que passaram adotar o modelo simplificado.

Outro momento importante foi a distribuição de produtos por meio de uma rede de franquias, sendo a primeira companhia do ramo a criar essa inovação no Brasil.

“A gente mudou a cara do mercado no Brasil. A gente chegou a ser a sexta maior rede de franquias e a segunda maior rede de microfranquias do Brasil (franquias com investimentos de até noventa mil reais). Então, a gente chegou a ter quase duas mil unidades no país. Isso é muito significativo, é um recorde histórico, e nós conseguimos trazer muito mais leveza e capital. Ao invés de eu contratar essas pessoas, essas pessoas já estavam financiando minha operação, pagando a franquia e isso foi revolucionário, tornando-nos a referência no mercado. Com isso, crescemos e chegamos no momento que a gente queria e agora acabou aqui. Não temos para onde crescer e se brincar não tem nem como pagar as contas (risos)” (E7).

A FinTech 7 ainda disponibiliza uma universidade corporativa 100% *online* com metodologias ativas de aprendizagem, além de treinamento e capacitação para os fraqueados desenvolverem e aprimorarem habilidades. Em 2019, foi eleita pela GTPW como um dos melhores lugares para se trabalhar e, em 2020, foi eleita uma das melhores empresas para as mulheres trabalharem, bem como conquistou o prêmio de Atendimento a Clientes da Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (ABECS).

A inquietação com o estabelecimento de relacionamentos estratégicos é constante para levantar mais capital e ter possibilidades de inovar. Logo, a FinTech 7 foi colocada em análise pelos maiores investidores do mundo, demandando muitos gastos, muita energia em todo o processo, especialmente pelo fato de que se exige uma estrutura e critérios rigorosos à nível de governança, qualidade de informação contábil, aprendizado e completa entrega.

Como últimas novidades, em 2020, implementou-se a solução de pagamento via QR Code - novo modelo de negócios com foco na recorrência. E, em 2021, a FinTech 7 recebeu um aporte de R\$ 50 milhões de reais para ampliar suas operações.

**Figura 21** - Diagrama Skanley - atividades exploratórias e exploratórias da FinTech 7



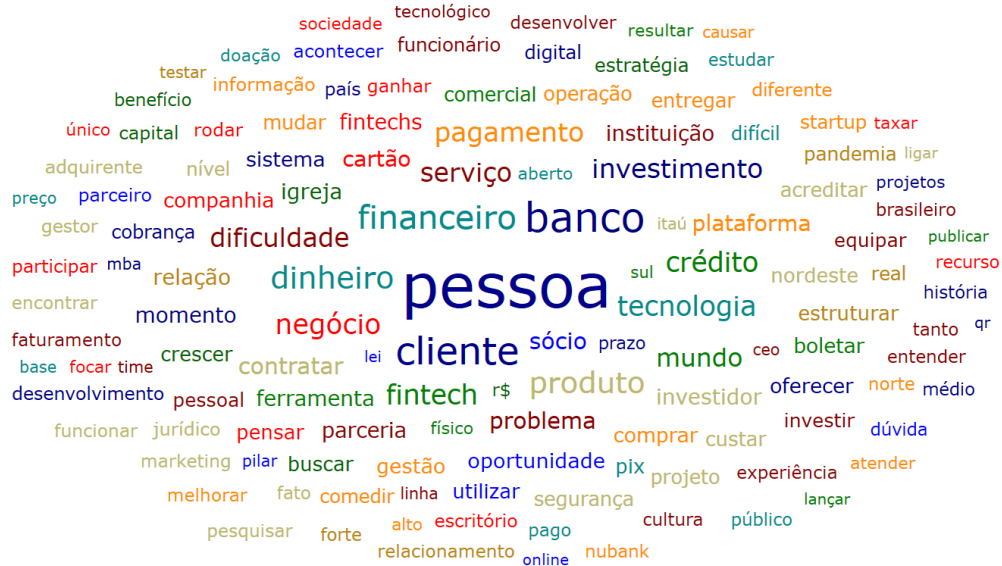
Fonte: dados do estudo (2022), uso do *software* Atlas TI 22.

Portanto, constata-se que há enormes gastos para aperfeiçoamento de processos e produtos, à medida que se consegue atividades exploração mais pontuais, mas de grande impacto no mercado.

#### 4.2 EQUILÍBRIO DAS ATIVIDADES DE *EXPLORATION* E *EXPLOITATION* NA GESTÃO DE FINTECHS.

Avalia-se de modo geral, com base nos sete casos apresentados, como a ambidestria organizacional é desenvolvida no contexto das FinTechs nordestinas, ou seja, como ocorre o equilíbrio das atividades de exploração e exploração. A Figura 22 representa a Nuvem de Palavras formada a partir dos discursos analisados. Obteve-se o token “pessoa” como o ponto central, de forma que todos os empreendedores destacaram a importância dos colaboradores, especialmente da mão de obra qualificada na área de tecnologia, além do papel do próprio empreendedor. Paralelo a isso, o token “cliente” tem ênfase por ser uma peça imprescindível no sucesso da ideia do negócio. Para mais, os tokens “sócio”, “parceria”, “investimento”, “financeiro” e “dificuldade” foram citados por todos os empreendedores, sendo elementos estratégicos diretamente conectados aos tokens “tecnologia”, “ferramenta” e “plataforma”.

**Figura 22** - Nuvem de Palavras formada pelos discursos dos empreendedores



Fonte: dados do estudo (2022), uso do *software* Atlas TI 22.

Identificou-se 234 citações totais sobre comportamentos ambidestros, sendo 93 citações referentes às atividades exploratórias e 141 às atividades exploratórias. Contudo, sobressalta-se que em determinadas FinTechs essa relação foi mais equilibrada que outras - conforme sintetizado no Quadro 20.

**Quadro 20** - Número de citações relativas às atividades exploratórias e exploratórias por FinTechs

	1: FinTech 1 41	2: FinTech 2 83	3: FinTech 3 42	4: FinTech 4 31	5: FinTech 5 57	6: FinTech 6 20	7: FinTech 7 50	Totais	
EXPLORAÇÃO	12	11	22	13	9	13	10	15	93
EXPLORAÇÃO	13	21	23	16	16	28	9	28	141
<b>Totais</b>	32	45	29	25	41	19	43	234	

Fonte: dados do estudo (2022), uso do *software* Atlas TI 22.

Dessa maneira, conforme apresentado no Quadro 21, foi possível encontrar certas semelhanças no desenvolvimento de comportamento ambidestro consoante literatura.

**Quadro 21 - Síntese dos resultados conforme fundamentação teórica**

(continua)

<b>Resultados</b>	<b>Concordância teórica</b>
Interação de processos sem interação física e automatizados	Pushmann (2017)
Preocupação com a proteção e transparência dos dados.	Sangwan et al. (2019)
Investimento em P&D, aprendizado contínuo sobre a concorrência, orientação para o produto e inovação, cooperação estratégica com outros atores na cadeia de suprimentos, pressões ambientais e percepção das características dos produtos são aspectos que influenciam a adoção de produtos e serviços no mercado das FinTechs.	Utami et al. (2021)
Interesse na possível venda da FinTech.	PWC (2019)
Barreiras relacionadas à retenção de talento, investimentos e visibilidade da marca.	PWC (2019)
Uso de tecnologias de autenticação, tecnologias de pagamento, Interfaces de Programação de Aplicações (APIs), tecnologias móveis, análise e processamento de Big Data.	Takeda e Ito (2021)
Plataformas das FinTechs como um elemento estratégico, tendo diferenciação entre componentes, cujo objetivo é introduzir boas funcionalidades que sejam mais baratas, rápidas ou seguras.	Dhar e Stein (2017)
O capital de risco é relevante para promover a criação de FinTechs, e as oportunidades de investimento diferem fortemente por localização geográfica.	Haddad e Hornuf (2019)
É benéfico ter um nível moderado de abertura ao conhecimento externo para alcançar um alto nível de inovação.	Wang (2020)
As políticas de fomento às startups devem fornecer ferramentas que fortalecem as habilidades gerenciais dos empreendedores e disponibilizam redes de atores capazes de complementar os recursos e as capacidades ambidestras.	Rippa et al. (2019)
Quando a exploração se acumula para um nível suficiente, as empresas começam a desfrutar de economias de escala.	Luo et al. (2019)
A ambidestria estabelecida pela alta gerência deve ter características como flexibilidade, apoio e confiança. Além do mais, a estrutura organizacional deve ser flexível para adaptação às mudanças ambientais internas e externas.	Peng et al. (2019)
Quando as startups criam rotinas organizacionais necessárias, esclarecerem seu posicionamento de mercado e testam seus modelos de receitas e estrutura de custos, a ambidestria pode liberar o seu potencial e incentivar o crescimento.	Balboni et al. (2019)
O modelo de negócio ambidestro é possível na prática em empresas altamente tecnológicas.	Liao et al. (2018)
Os executivos precisam ajustar a distribuição à exploração e exploração em períodos de turbulência.	Walrave et al. (2017)
O compartilhamento de conhecimento e capital social com parceiros externos moldam a estratégia de inovação.	Chen et al. (2018)
O conhecimento externo é o mais importante recurso que uma empresa pode acessar, mas o desafio é que as empresas forneçam formas complementares ou mecanismos para gerenciar fluxos de inovação e processos de tomada de decisão.	Hwang, Lai e Wang. (2021)
Não parece haver um <i>trade-off</i> entre exploração e exploração, logo empresas de alta tecnologia podem desenvolver simultaneamente essas capacidades.	Hwang, Lai e Wang. (2021)
Quanto mais madura a <i>startup</i> , maior a orientação para atividades de exploração. No oposto, quanto mais embrionária, maior a orientação para atividades de exploração.	Marcon e Ribeiro (2021).
Preocupação em satisfazer os clientes de forma criativa	Gurgel (2017)
Aceleradoras, agências de inovação, incubadoras e parques tecnológicos são reconhecidos por empreendedores, a partir da necessidade de parceiros que contribuam com as <i>startups</i> , seja com estrutura física, conhecimento ou proporcionando integração com outras empresas.	Gerhardt et al. (2021)
A orientação empreendedora influencia na inovação das startups.	Hou, Hong e Zhu (2019); Gurgel (2017).
As capacidades organizacionais e a configuração dos recursos são um ponto estratégico no desenvolvimento da ambidestria organizacional.	Liao, Liu e Zhang (2018)
O desenvolvimento de tecnologias e novos produtos/serviços que atendem às necessidades dos clientes pode aumentar o valor de mercado das FinTechs.	Chen, Wang e Wang (2018).

As FinTechs desenvolvem propostas de valor como diferenciais para seus negócios.	Laidroo et al. (2021); Senyo et al. (2021).
(conclusão)	

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Assim, segue o resumo geral das atividades encontradas nas categorias das dimensões da ambidestria organizacional e as características comuns encontradas no contexto das FinTechs.

#### 4.2.1 Visão geral: exploração

Todas as FinTechs estudadas apresentaram algum tipo de **reconfiguração de produtos** ou a **introdução de ideias já existentes no mercado**. Um ponto interessante é a preocupação dos gestores em facilitar ao máximo o acesso da plataforma pelos clientes e evitar más funcionalidades, sendo estes uns dos principais fatores que motivam o investimento nesse processo, que também está relacionado a outro elemento importante: o papel do “desenvolvedor”. Isto posto, infere-se a necessidade de escolher profissionais qualificados para ter maior chance de sucesso na ferramenta e menores retrabalhos.

Práticas como o mapeamento de funcionalidades adotadas no mercado, compreensão das “dores” vivenciadas pelo público-alvo e a falta de concorrência de direta no nicho escolhido por cada empresa permitem que tenham sucesso apesar de não trazerem tecnologias completamente inovadoras em determinadas ideias.

Depreende-se a necessidade de **automatização** de todos os processos, à medida que a humanização surge como sendo importante no processo de atendimento, ou seja, é imprescindível a prestação de um serviço ágil e personalizado, mas que não seja robótico no contato final com o cliente – pontos destacados pelas FinTechs 2 e 5. Exprime-se também um esforço para **alcançar economias de escalas**, especialmente em avançar os limites locais e da região Nordeste, logo, um comportamento comum identificado é a necessidade de estar presente em grandes centros como São Paulo para conseguir mais oportunidades e aumentar a capilaridade do negócio. No caso das FinTechs 5 e 7, há presença de filiais em São Paulo.

Além disso, todas as FinTechs em questão, segundo seus empreendedores, oferecem produtos e serviços precificados com melhor relação custo/benefício quando comparada às instituições tradicionais, então há um planejamento para redução de custos internos. Em virtude disso, levando em consideração que o maior custo da produção apontado seja com pessoas – contratação e retenção de talentos – torna-se viável a flexibilização da produção por meio de

parcerias com escritórios de desenvolvedores ou a contratação de *freelancers* para realizar projetos específicos, como ocorre com as FinTechs 2, 3 e 4. Além de que, outras áreas da FinTech acabam sendo terceirizadas como forma de diminuir os custos e ter acesso às referências de mercado que estão em outros estados.

Um momento importante que influenciou as **características de produção**, foi a crise sanitária ocasionada pela pandemia da Covid-19, forçando mudanças no processo produtivo, como por exemplo, a diminuição do quadro de funcionários, custo com espaço físico e mudanças nos processos. Por outro lado, no momento “pós-pandemia”, muitas dessas práticas permaneceram. O impacto na FinTech 7 chegou a ser maior por exemplo, no qual houve a demissão de aproximadamente 160 pessoas, em contrapartida percebeu-se que a eficiência dos processos não caiu o quanto era esperado, logo a readmissão na recuperação “pós-pandemia” não foi igual a 160 pessoas, mas um quantitativo menor - situação que levou uma análise da estrutura e reformulação de processos internos.

Em relação ao **relacionamento com clientes**, tornou-se perceptível a necessidade de apresentar produtos financeiros de forma mais didática. Em algumas situações, como no caso das FinTechs 2, 3, 5, 6 e 7, há blogs em seus *sites* para orientar o usuário e disponibilizar informações sobre os produtos e serviços ofertados no mercado, além de proporcionar um sentimento de confiança e credibilidade do negócio. Cita-se ainda a prática de testar os produtos e serviços antes de adentrarem efetivamente no mercado, uma vez que a possibilidade de erros é inadmissível e, por conseguinte, o cuidado com a segurança dos dados é inerente ao sistema, sendo este um ponto enfatizado por todos os entrevistados.

No que tange pesquisas de satisfação, apenas o empreendedor 4 enfatizou essa preocupação da aferição, contudo todos os outros entrevistados ressaltaram que o cliente é a base da FinTech. Não estando diretamente ligado a uma pesquisa de satisfação, mas relacionado à métricas de desempenho das atividades desenvolvidas, os empreendedores 1, 5, 6 e 7 relataram a existência de métodos e a importância para a qualidade dos produtos e obtenção de resultados.

A **atualização de habilidades, competências e conhecimentos** existentes é uma máxima adotada por todas as FinTechs, especialmente na tentativa de acompanhar o dinamismo do mercado. Dessa forma, verifica-se práticas de melhoria de *softwares* usados para gerenciar um grande volume de dados, além de treinamento e capacitação dos funcionários e dos próprios clientes (no caso de franquias). Nesse aspecto, o ecossistema é uma ponte importante para o acesso às melhorias, pois fornece oportunidades em forma de eventos, instituições educativas e entidades que dão apoio.

As **parcerias externas** aparecem em todos os casos, significando um meio de oportunidades e estratégias, ou conseguir sair do ponto de partida, como exemplo das FinTechs 1 e 7. Inere-se que a parceria pode servir como um suporte, um trampolim ou entrada a novos segmentos de mercado.

Todas as FinTechs apresentaram **estratégias focadas no curto prazo**, porém o que diferencia é a estruturação desses planos. No caso, da FinTech 6 – menos madura dentre todas as outras – esse processo acontece de modo menos deliberado e organizado, embora existam rotinas e reuniões programadas. Em contraponto, a FinTech 7 – a empresa mais madura da amostra – apresenta um planejamento anual orçamentário que se desdobra em vários itens de desempenho e métricas em toda cadeia. As demais Fintechs apresentam reuniões semanais, quinzenais e mensais com a equipe para delinear os passos seguintes.

Em síntese, nota-se que apenas a FinTech 6 possui maior quantidade de atividades de exploração que exploração. No oposto, as outras FinTechs estão mais preocupadas em aperfeiçoar os conhecimentos, produtos e processos existentes para acompanhar o mercado, aumentar a base de clientes e ganhar escalabilidade em seus segmentos do que trazer grandes inovações, tendo ações mais passivas.

#### 4.2.3 Visão geral: exploração

Os níveis de atividades de exploração variaram mais entre a maturidade das FinTechs e a infraestrutura organizacional. Todas as FinTechs estudadas empenham-se na **introdução de novos produtos e serviços** inicialmente que, geralmente, são seu *core business*. No entanto, à medida que a organização vai amadurecendo há uma tendência de aperfeiçoamento das técnicas, situação que implica exploração de novas tecnologias e novos *softwares*, porém menores inovações de produtos em si.

Nessa circunstância, nas FinTechs que almejam mudar de categoria – tornando-se uma SCD para ampliar a o rol de produtos oferecidos – como as FinTechs 2, 3 e 5, verifica-se um maior empenho para introduzir novas ideias. No caso da FinTech 7, em termos quantitativos não foram encontradas tantas práticas inovadoras, mas projetos estratégicos pontuais, como a rede de franquias, que impactou profundamente o modelo de negócio e tornou-se uma referência no ecossistema.

Diante dos discursos apresentados pelos empreendedores, procura-se constantemente a **viabilização de oportunidades** por meio da prospecção de novos clientes e segmentos em algum momento. No caso das FinTech 2, 3 e 5 essa busca é mais passiva e dependente da

recomendação e parcerias com *stakeholders*. Além disso, os investimentos são os recursos-chaves nesse processo. Notou-se também um vislumbre de oportunidade com alguns efeitos da pandemia da Covid-19, que direcionou uma abertura maior e propensão da sociedade para utilização de ferramentas, produtos e serviços ofertados digitalmente, como foi o caso das FinTech 2, 3 e 4.

A adoção e **exploração de novas tecnologias** são constantes porque as dificuldades nunca deixam de existir, bem como a qualidade e a segurança dos dados alcançam sempre novos níveis de exigência, então o investimento em novas tecnologias é crucial. A utilização de novos canais de distribuição de produtos ou serviços foi marcado por um grande momento na FinTech 7 e uma nova etapa na FinTech 4 por exemplo.

Percebeu-se ainda o aprendizado de **novas competências gerenciais e organizacionais, e novas habilidades no desenvolvimento de produtos e serviços**, como é o caso da necessidade de aprender novas linguagens de programação na FinTech 1, e o ato de integrar recursos do PIX pela FinTech 3, além da criação de departamentos completamente novos e uma reestruturação da organização para ampliação da gama de produtos e serviços pelas FinTechs 2, 4, 6 e 7.

Por fim, todas as FinTechs do estudo apresentam **gastos** com testes de produtos, com novos projetos, gastos com pessoas capacitadas para desenvolver novidades ou melhorias, estando estes gastos mais atrelados à mão de obra qualificada. Entende-se a incidência de atividades exploratórias, mas em menor proporção que as atividades exploratórias. As duas FinTechs 2 e 6 apresentaram proporcionalmente maiores níveis de exploração e são as *startups* menos maduras e com processos menos estruturados.

#### 4.2.4 Análise do contexto geral relativo à gestão de fintechs

O tema “**clientes**” teve o total de 38 citações, sendo 27 citações referentes às características do produto ou serviços e 11 citações relativas ao público-alvo. No geral, percebeu-se a necessidade de entrega de valor e um posicionamento assertivo de mercado. Todas as FinTechs possuem segmentação e público-alvo bem definidos. Emerge-se a necessidade de estar muito próximo do cliente, conhecê-lo bem para ofertar um atendimento especial e produtos ou serviços mais personalizados e com maior custo-benefício.

No tocante ao tema “**relações no ecossistema**”, observa-se um comportamento de parceria com as organizações não concorrentes e com as concorrentes. Além disso, uma prática identificada foi a participação de programas de aceleração, além de treinamentos ofertados

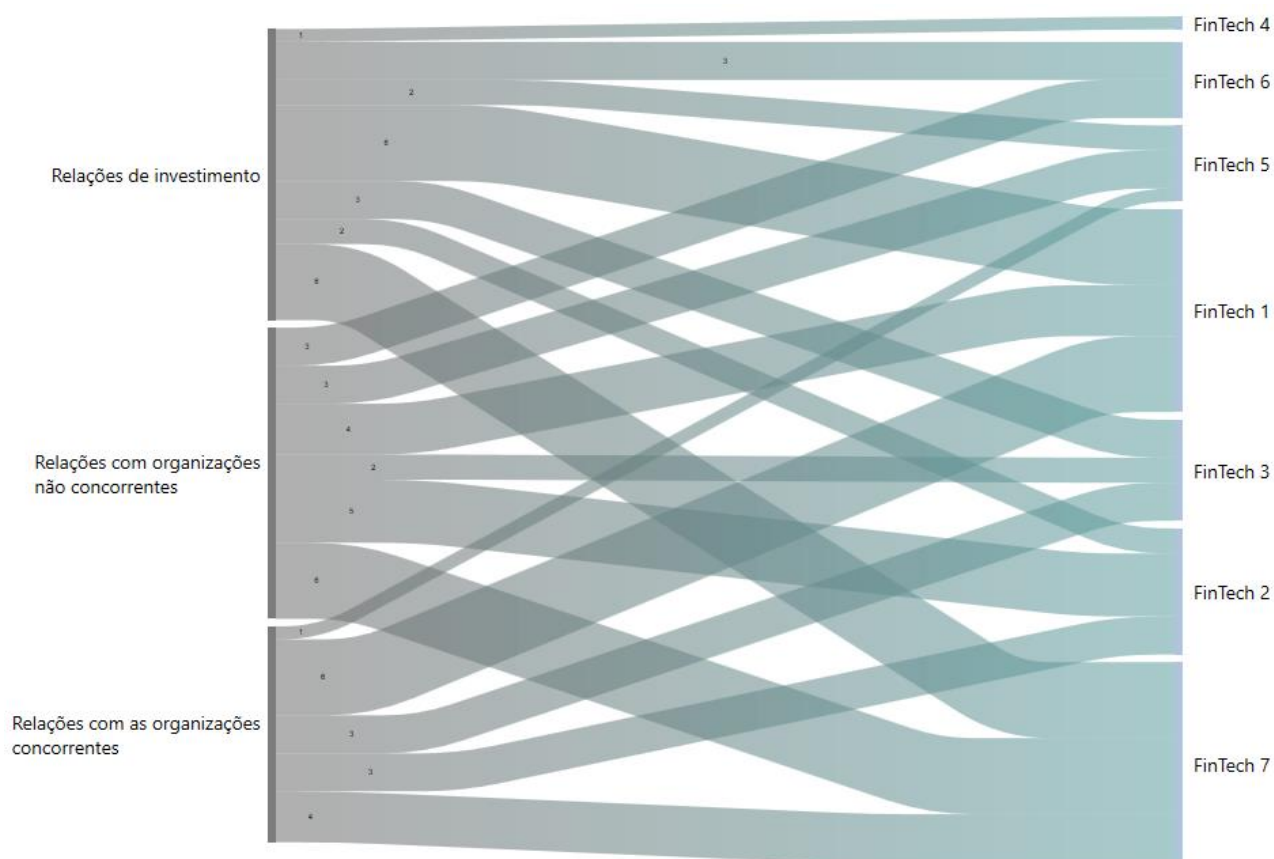
pelos maiores bancos existentes no Brasil e por entidades de fomento como o SEBRAE. Sendo assim, observa-se relações tênues e simultâneas de competição e cooperação entre as organizações e, por vezes, coopetição.

No entanto, apenas a FinTech 3 mencionou receber um benefício concedido pelo governo local para esse tipo de negócio. Em vista disso, algumas reclamações surgiram pelo fato de que seria interessante receber maior apoio governamental do próprio estado.

O relacionamento com o ecossistema é motivado pela tentativa de escalabilidade dos produtos e serviços, assim como o movimento de atração de investimentos que é citado como uma grande dificuldade ainda perene. Ademais, frisa-se a importância de atrair um investidor com expertise no assunto, pois o dinheiro permite melhorias em diversos setores, mas ainda é crucial que se tenha uma visão ampliada a longo prazo de um profissional qualificado.

A Figura 23 mostra um equilíbrio dos tipos de relações com as organizações, assim como o maior número de citações nas FinTechs 1 e 7 que são as empresas com maiores níveis de maturidade da amostra.

**Figura 23** - Síntese do relacionamento entre as FinTechs e o ecossistema



Fonte: dados do estudo (2022), uso do *software* Atlas TI 22.

\*Os números apresentados na figura representam a quantidade de citações dos discursos analisados.

Em relação ao tema “**ambiente**” das FinTechs, enfatizou-se a importância da regulamentação do setor e a abertura de meios para ofertar novos produtos e serviços, bem como estar atento às imposições feitas pelo Banco Central. No geral, a opinião dos empreendedores não divergiu, pois acreditam que as Resoluções do Banco Central deram orientação e maior proteção para as FinTechs sem apresentar estrutura engessada.

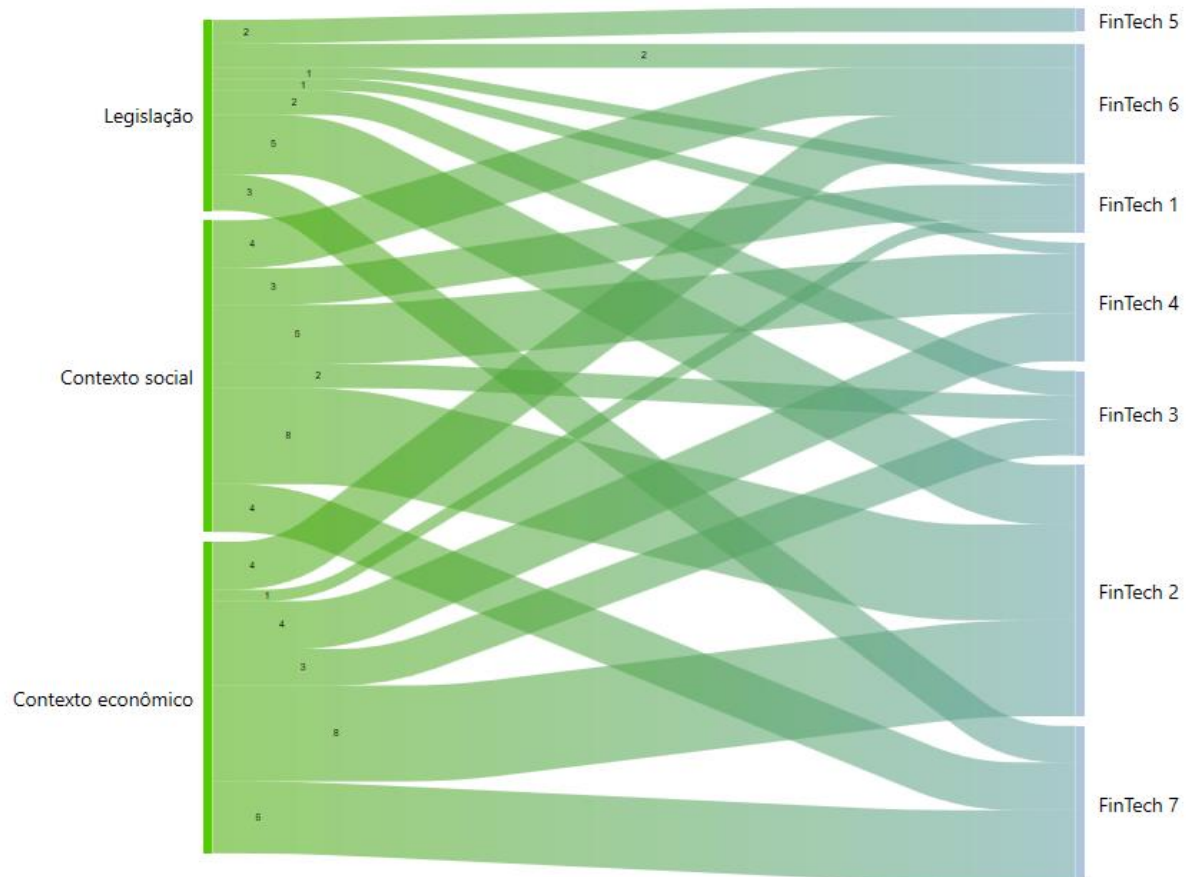
No contexto econômico e social, identificou-se oportunidades quando se trata de prospectar clientes - pessoas físicas ou jurídicas - que tenham poucas possibilidades ou quase nenhum acesso a certos serviços financeiros em instituições bancárias tradicionais. Além disso, o entrevistado 6 ressaltou o fato de que a região Nordeste é considerada como uma região ainda pouco explorada, o que permite maiores chances de sucesso e escalabilidade do negócio, motivo este que atrai investidores.

A região Nordeste é mencionada como um local onde há muitos microempreendedores, pequenas e médias empresas que muitas vezes não conseguem produtos financeiros em grandes bancos devido aos custos e falta de conhecimento financeiro. Porém, em quase todos os casos, exceto a FinTech 4, os produtos e serviços não ficam restritos a uma região e são ofertados para todo Brasil.

Em compensação, estar inserido no Nordeste pode significar alguns fatores limitantes às vezes, tendo em vista a necessidade de os gestores estarem presentes com bastante frequência em grandes centros para firmarem melhores parcerias, obterem investimentos e estabelecerem uma boa rede de contatos, ou seja, obriga-os a deslocarem-se quase sempre. Sob outro enfoque, embora todos os empreendedores tenham algum tipo de atividade e até sede em São Paulo, todos continuam com as matrizes locais e os entrevistados relatam que não existem pretensões de sair do Nordeste.

A Figura 24 mostra o número de citações mencionadas por cada entrevistado representante das FinTechs que estão relacionadas às subcategorias legislação, contexto social e contexto econômico. No geral, as FinTechs 2 e 7 apresentaram maior quantidade de citações.

**Figura 24** - Síntese do relacionamento entre as FinTechs e o ambiente



Fonte: dados do estudo (2022), uso do *software* Atlas TI 22.

\*Os números apresentados na figura representam a quantidade de citações dos discursos analisados.

No que tange o tema “**capacidades organizacionais e gerenciais**”, observou-se o surgimento de novas subcategorias: cultura organizacional, gestão de crise, projeto, propósito e resultado. O Quadro 22 mostra as subcategorias e os seus respectivos números de citações grifados na entrevista de cada FinTech, assim como o número total geral.

Quadro 22 - Número de citações relativas às capacidades organizacionais e gerenciais das FinTechs

	1: FinTech 1 40	2: FinTech 2 81	3: FinTech 3 46	4: FinTech 4 37	5: FinTech 5 54	6: FinTech 6 25	7: FinTech 7 52	Totais
● Aprendizagem 29	4	7	5	2	2	3	6	29
● Cultura organizacional 8	1	1		1	2	1	2	8
● Gestão de Crise 10	1	1	3	2			3	10
● Governança 2							2	2
● Infraestrutura 37	2	7	4	4	4	2	14	37
● Pessoas 44	8	7	8	4	6	3	8	44
● Projeto 14	1	3	1	2	2	3	2	14
● Propósito 10	2	4	1	1		1	1	10
● Resultado 12	1	4	2		1	1	3	12
<b>Totais</b>	20	34	24	16	17	14	41	166

Fonte: Dados do estudo (2022), uso do *software* Atlas TI 22.

A “aprendizagem” foi mencionada como um elemento contínuo e importante para desenvolvimento dos funcionários, aperfeiçoamento do modelo de negócio e obtenção de melhores resultados. Citou-se práticas de compartilhamento de conhecimento interno e externo.

Além disso, surgiram dois novos códigos na subcategoria aprendizagem: “participação em eventos” – sendo referenciado por dois empreendedores como sendo uma forma contribuinte de aprendizado, atualização do mercado, troca de experiências e aumento da rede de contatos; e, “apoio de consultores” – que se refere a uma prática ressaltada por quatro FinTechs diante da necessidade de buscar profissionais qualificados em momentos tempestivos para auxiliarem decisões estratégicas.

A “cultura organizacional” emergiu como um fator impulsionador do crescimento das FinTechs, uma vez que, segundo os entrevistados, permite que a equipe tenha um “sentimento de dono” acerca do negócio e pense de forma mais sistêmica. Instaura-se por meio dela um modelo de negócio ágil, com liberdade de expressão e flexível, especialmente em uma FinTech que possui um quadro de colaboradores elevado.

A “gestão de crise” apareceu em duas vertentes: impacto negativo e oportunidade percebida, mas todas relacionadas à crise sanitária da Covid-19. Nota-se que houve um movimento de reação, sem qualquer indício de preparação e antecipação ao risco, e decisões relativas ao corte de custos, como a demissão de colaboradores por exemplo. Sob outra ótica, alguns empreendedores aproveitaram o momento para ofertar a plataforma no mercado ou adicionar um novo produto ou serviço com base nas novas necessidades.

A “governança corporativa” foi evidenciada apenas pelo entrevistado 7 - representante da organização mais madura da amostra - sendo um elemento essencial para a escalabilidade

do negócio, uma vez que é citada como um dos critérios cruciais para a atração de investimentos. Nesse sentido, a governança propõe uma série de métodos que criam rotinas e atividades, mais agilidade, transparência e autonomia, devendo ser pensada desde a concepção do negócio, por mais que a estrutura de uma *startup* seja muito enxuta inicialmente.

A “infraestrutura” teve ênfase nas capacidades tecnológicas da empresa, na necessidade constante de atualização dos meios de proteção dos dados, na busca por alternativas que permitam maior capilaridade dos produtos e serviços, na automação dos processos, na criação de departamentos, na terceirização de alguns tipos de serviço e na dificuldade em relação à visibilidade no mercado frente aos grandes concorrentes.

Adiante, apareceu um novo código – “transparência” – que trata dos aspectos contabilistas às organizações parceiras, aos investidores e sócios, assim como o aspecto visualizado pelos clientes. A transparência é citada como um critério estratégico para confiança e credibilidade no mercado para todos os *stakeholders*.

A subcategoria “pessoas” foi citada com dois focos: funcionários e sócios. Em relação aos funcionários, percebe-se o desafio comum vivenciado em todas as FinTechs como um recurso estratégico de difícil contratação e retenção. Logo, práticas de desenvolvimento humano, valorização e gestão eficiente da equipe são condutas citadas pelos entrevistados como forma de tentar subverter esta situação.

No que concerne os sócios, depreende-se a importância da mentalidade e concepções que envolvam entrega e resiliência. Além de que, em duas FinTechs houve o problema de desistência da sociedade por falta de compatibilidade de perfil do empreendedor com o vasto ambiente de incerteza das FinTechs, ressaltando-se a importância de conectar-se às pessoas certas. Por fim, detectou-se a habilidade de “*networking*” para conquistar parcerias e investidores.

O “projeto” diz respeito à capacidade de desenhar ideias e executá-las. Sendo assim, esta subcategoria é um elemento chave no planejamento, na melhoria de processos, na inovação de produtos e serviços, assim como na aquisição de investimentos. Ademais, o projeto é importante para que o gestor não destine recursos de forma totalmente equivocada, especialmente no caso de recebimento de investimentos – que costumam ser valores muito altos.

O “propósito” é um componente partilhado e vinculado ao sucesso produto ou serviço ofertado, que diz respeito à razão de estar fazendo algo a mais para a sociedade e não apenas a venda de uma mercadoria, mas transformando o contexto social de algum modo.

O “resultado” é dito como a capacidade da FinTech gerar retorno, isto é, embora seja habitual as *startups* terem prejuízos em seus dois primeiros anos de vida ou até por mais tempo, alguns empreendedores frisaram que é fundamental ter uma preocupação com os resultados financeiros. Assim, torna-se recomendável a utilização de métricas para avaliar o desempenho independentemente do tamanho da organização. As *startups* que já alcançaram grandes investimentos possuem volatilidade em seus retornos financeiros da mesma maneira.

Portanto, o próximo tópico apresenta a versão final do *framework* após a validação dos construtos da ambidestria no contexto das FinTechs, sintetizado por um instrumento para orientar os empreendedores no comportamento ambidestro.

#### 4.4 FRAMEWORK CONCEITUAL: VERSÃO FINAL

Todas as categorias referentes ao construto ambidestria organizacional formada por elementos de exploração e exploração foram encontrados na validação do *framework*, embora a intensidade das atividades exploratórias e exploratórias tenha variado entre os casos. Além disso, algumas subcategorias e códigos relativos ao contexto das FinTechs foram modificados, então o Quadro 23 representa o detalhamento final com as respectivas alterações.

Em sequência, concebeu-se os tipos de relações entre as categorias: relação “causa” – indica influência direta entre os códigos; relação “pode causar” – indica que pode haver uma influência direta entre códigos em determinadas condições; relação “faz parte de” – indica que o código é elemento parcial de outro código; relação “está associado com” – indica influência indireta entre códigos (ATLAS.ti User Manual).

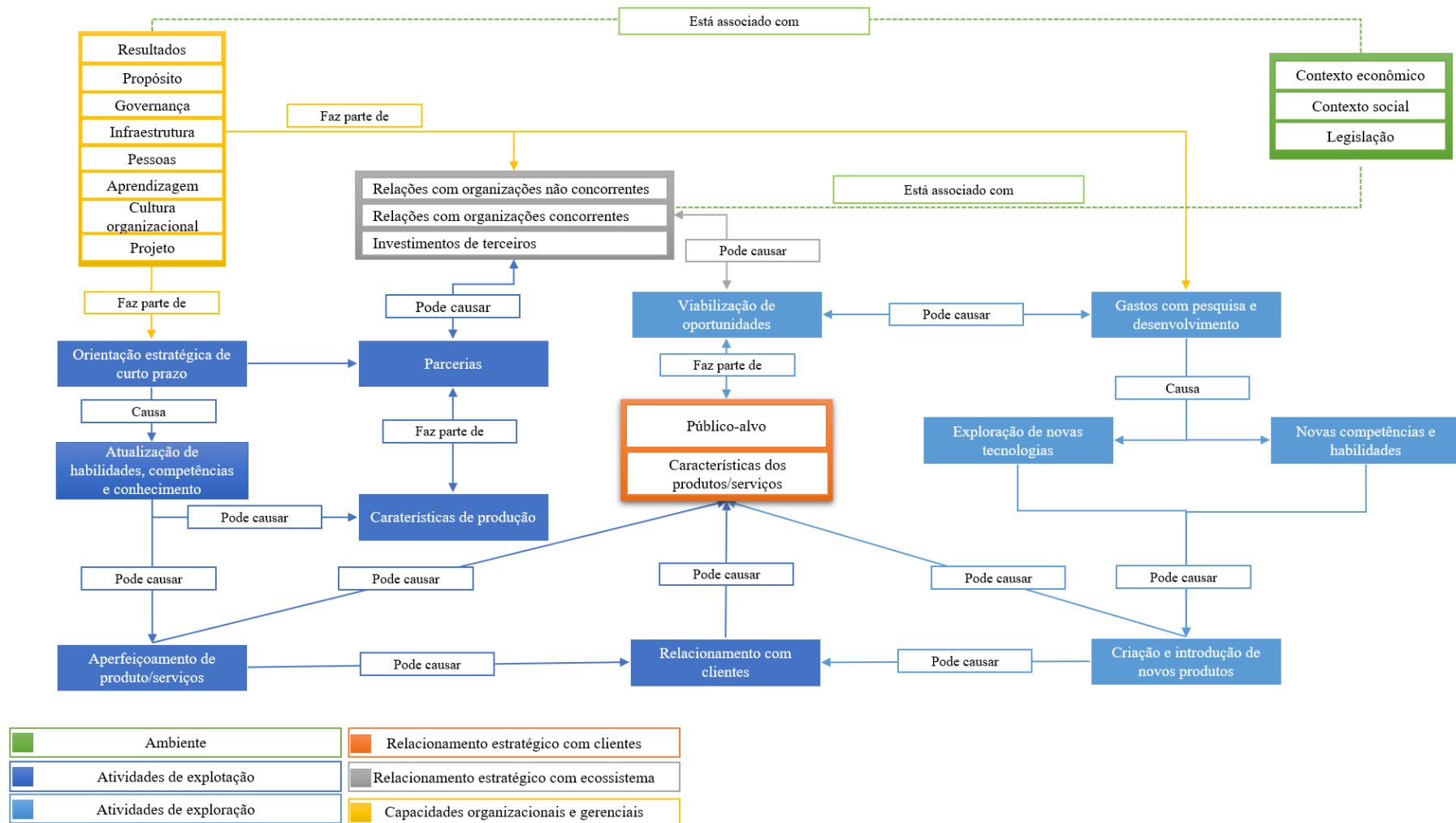
Por último, infere-se um outro *framework* direcionado aos empreendedores de FinTechs, a fim de servir como instrumento de orientação para obterem um comportamento ambidestro organizacional. Nesse sentido, o formato mostra representações mais intuitivas e associativas. Os blocos com as cores em tons de azul claro designam atividades de exploração e em tons de azul mais escuro referem-se as atividades de exploração – ambas as atividades são importantes e devem ser realizadas na FinTech. As caixas que constam “afirmações” significam atividades as quais os gestores precisam destinar esforços e recursos. No que diz respeito às frases interrogativas, o empreendedor deve responder as perguntas e avaliá-las quanto à necessidade de implementação ou mudanças.

Realiza-se assim a proposição do *framework* conceitual e sua respectiva validação empírica consoante um dos objetivos específicos pontuados, e o cumprimento do objetivo geral desta dissertação.

**Quadro 23** - Versão Final: codificação e categorização das características relativas à gestão de FinTechs

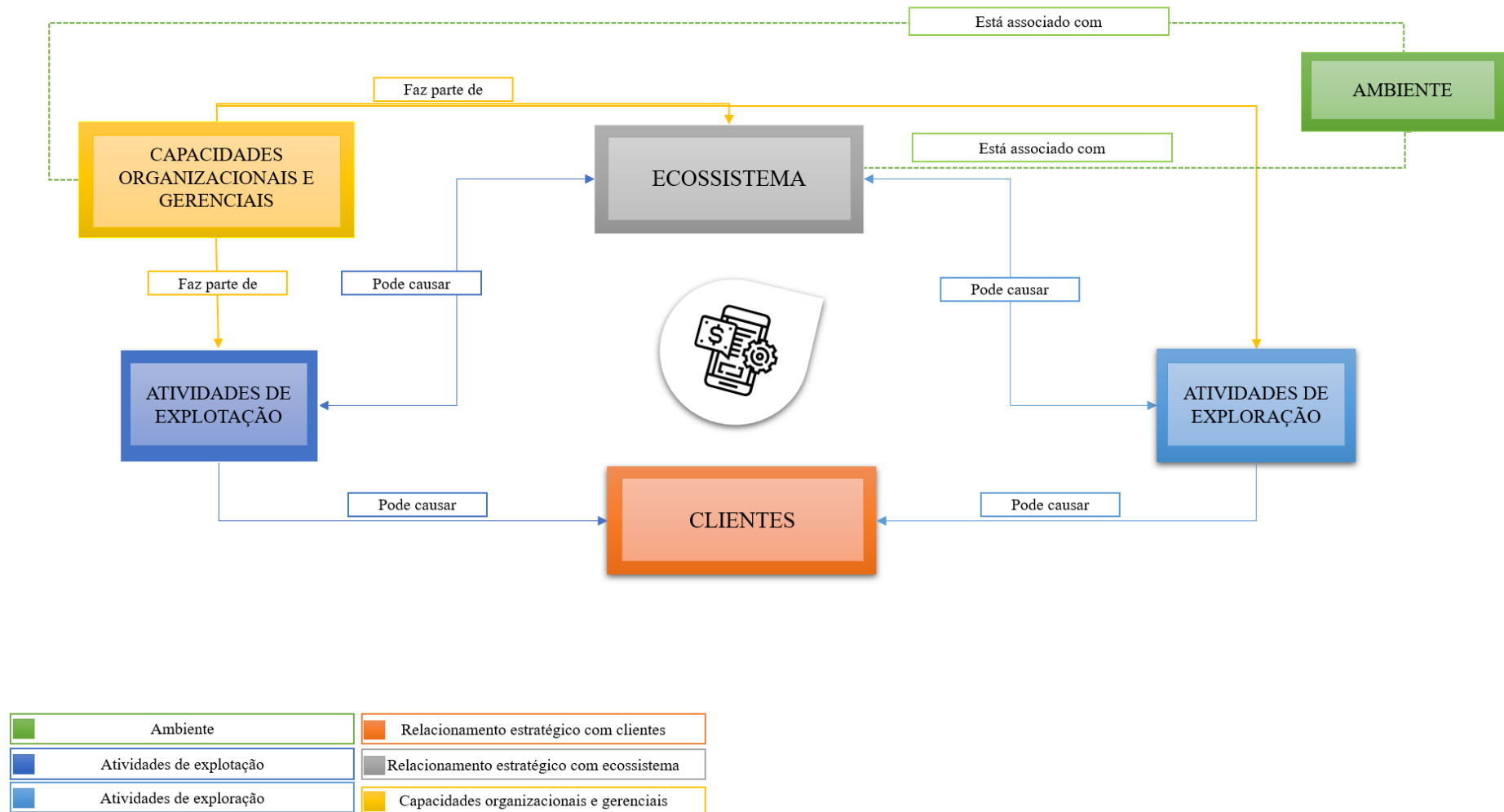
<b>Códigos Iniciais</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Categorias</b>
Segmentação e nicho de mercado	Público-alvo	Clientes
Necessidade dos clientes	Características dos produtos e serviços	
Acessibilidade dos serviços/produtos		
Confiança nos serviços/produtos		
Preços dos serviços/produtos		
Personalização do produto/serviço		
Proposta de valor		
Mecanismos de governança corporativa	Governança	Capacidades organizacionais e gerenciais
Visibilidade da FinTech no mercado	Infraestrutura	
Canais de comunicação da FinTech		
Localização da FinTech		
Escalabilidade do negócio		
Transparência		
Segurança dos dados		
Automação dos processos		
Tecnologias utilizadas		
Valores, símbolos, crenças, <i>mindset</i>	Cultura organizacional	
Execução de projetos	Projeto	
Impacto social	Propósito	
Capacidade de gerar retorno financeiro	Resultado	
Pesquisas relacionadas ao desenvolvimento/aperfeiçoamento de produtos e processos	Aprendizagem	
Apoio de consultores		
Participação em eventos		
Conhecimento interno e externo compartilhado		
Comportamento empreendedor	Pessoas	
Networking		
Retenção de talentos		
Capacitação e treinamento da equipe		
Apoio Governamental	Relações com organizações não concorrentes	Relações no ecossistema
Organizações de fomento	Relações com as organizações concorrentes	
Competição		
Cooperação		
Coopetição		
Aquisições	Relações de investimento	
Fontes de capital de terceiros		
Indicadores econômicos	Contexto econômico	Ambiente
Concorrência de mercado	Legislação	
Sistema regulatório		
Aspectos culturais da população	Contexto social	
Características demográficas da população		

Figura 25 - Versão Final detalhada do Framework Conceitual



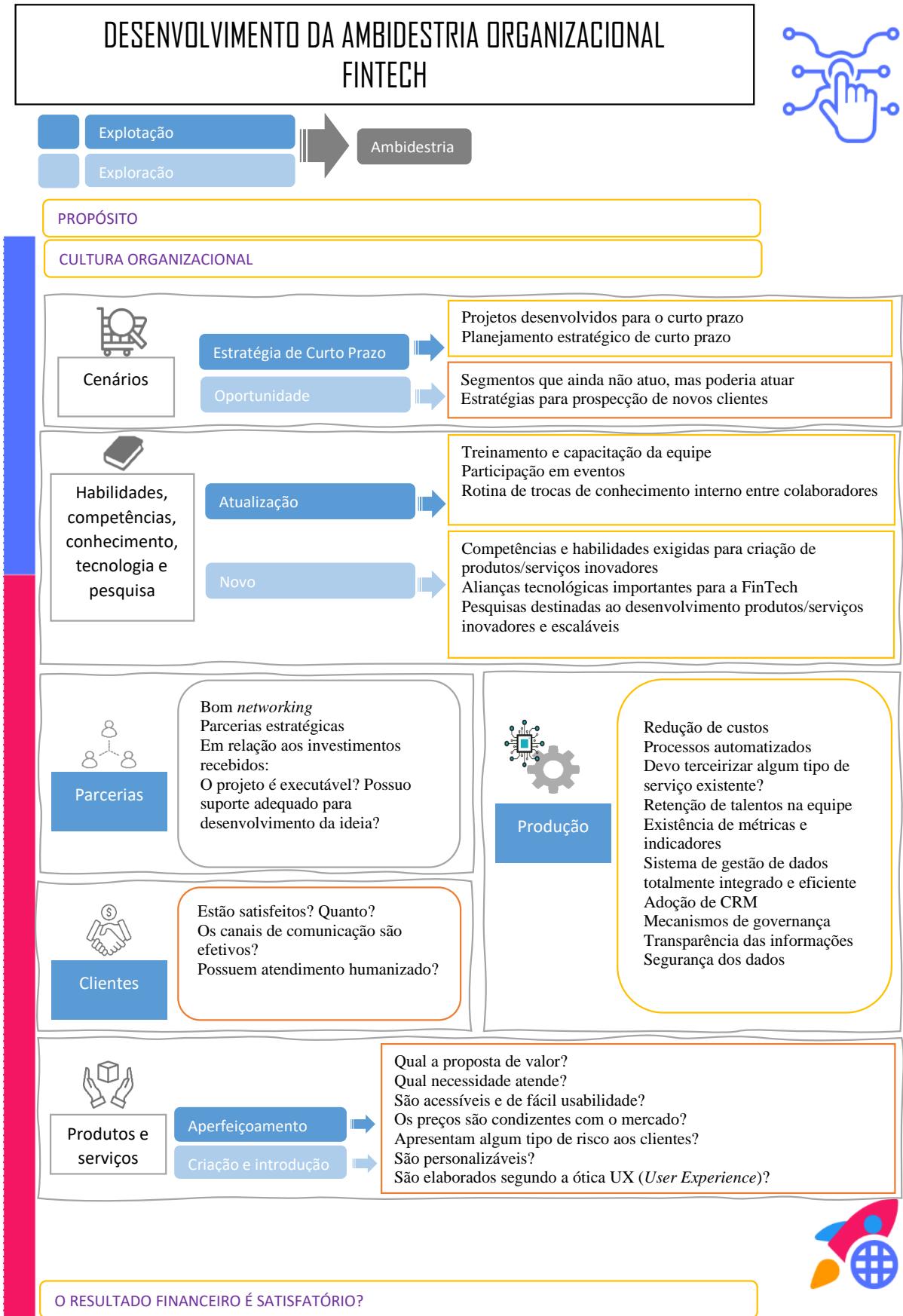
Fonte: elaborado pela autora (2022).

**Figura 26** - Versão Final simplificada do *Framework* conceitual



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Figura 27 - Framework adaptado para empreendedores de FinTechs




## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este tópico destina-se à síntese dos achados da pesquisa e suas implicações acadêmicas e gerenciais, além das limitações existentes e as recomendações para estudos futuros.

A pesquisa abrangeu o ineditismo no que tange uma análise da ambidestria organizacional no ambiente das FinTechs, destacando a proposição final de um modelo. Estabeleceu-se atividades exploratórias e exploratórias a partir da revisão da literatura, que permitiram maior aprofundamento do comportamento ambidestro em empresas de base tecnológica, assim como observou-se características intrínsecas à gestão de FinTechs.

O estudo foi totalmente estruturado em protocolos e seguiu um rigor metodológico passíveis de replicação, aliado ao uso do *software* Atlas-ti Versão 22 para facilitar e organizar o processo de interpretação dos dados, que foram sintetizados ao longo de todo estudo.

Nesse sentido, com base na análise empírica, verificou-se que existe ambidestria organizacional no ambiente das FinTechs da região Nordeste, contudo o foco das dimensões desse construto estratégico está relacionado às capacidades organizacionais, às características ambientais e aos relacionamentos com o ecossistema, possibilitando um relacionamento estratégico com os clientes. Ademais, identificou-se semelhanças e diferenças vivenciadas em cada caso, assim como a influência da maturidade da *startup*, tendo em vista que as FinTechs mais maduras apresentaram mais atividades de exploração que exploração.

Em resumo, a análise reconheceu a importância da segmentação e público-alvo bem definidos, a tentativa constante de escalabilidade dos produtos e serviços, assim como o desenvolvimento e aperfeiçoamento de tecnologias, que estão paralelos à dificuldade de reter talentos. Além disso, constatou-se a importância da governança corporativa e da infraestrutura organizacional para a segurança dos dados, obtenção de investimentos e crescimento da FinTechs.

Em termos gerenciais, a partir do *framework* proposto, os empreendedores de FinTechs podem usá-lo como um guia para desenvolver de forma prática a ambidestria organizacional, considerando ainda os seus elementos relacionados (capacidades organizacionais, capacidades gerenciais, relacionamentos com os *stakeholders* e oportunidades ambientais), visando melhor vantagem competitiva.

A partir da identificação das práticas exploratórias e exploratórias existentes, os empreendedores de FinTechs podem inferir áreas que precisam de melhor planejamento estratégico, promover melhorias e reformulações.

Aliado a isso, práticas bem-sucedidas de realidades mais maduras identificadas ao logo do estudo podem ajudar os empreendedores que ainda estão nos dois primeiros anos ou na fase de ideação do negócio. Em contrapartida, as FinTechs que já alcançaram um alto nível de crescimento e estruturação mais robusta, podem perceber que necessitam focar mais nas atividades de exploração, uma vez que tendem ao engessamento com o tempo, especialmente por causa de requisitos regulamentares.

Menciona-se também alguns fatores limitantes da pesquisa, pois diante da dificuldade de locomoção, não foi possível visitar as FinTechs presencialmente para melhor observação. Outrossim, a pesquisa não conseguiu abarcar todos os segmentos de FinTechs existentes no Brasil, assim como não mapeou todas as empresas da região Nordeste, o que pode ter algum impacto na escolha intencional dos casos.

Portanto, recomenda-se aplicar o *framework* em FinTechs de outras regiões do país e de outros segmentos. Para mais, a criação e aplicação de escalas para mensurar a ambidestria organizacional no ambiente das FinTechs é uma proposta importante, bem como a conexão com o desempenho organizacional.

Um fator interessante é o gênero, tendo em vista que todos os casos estudados são compostos por empreendedores homens, logo sugere-se um estudo com foco no empreendedorismo feminino no setor de FinTechs. Pode-se aprofundar também os estudos sobre capacidades organizacionais, capacidades dinâmicas, capacidades gerenciais e alianças estratégicas relacionados à ambidestria organizacional.

Por fim, torna-se uma alternativa a análise longitudinal dos dados e a estruturação ambidestra da FinTech ao longo do tempo. Além de que, recomenda-se a aplicação do *framework* adaptado aos empreendedores.

## REFERÊNCIAS

ABFINTECHS. **Pesquisa FinTech Deep Dive 2018**. Recuperado de <https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/financeiro/2018/pub-fdd-18.pdf>.

ABFINTECHS. **Pesquisa FinTech Deep Dive 2019**. Recuperado de [https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-Atividades/financeiro/2020/fintech\\_deep\\_dive\\_pwc\\_fintechs\\_2019.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-Atividades/financeiro/2020/fintech_deep_dive_pwc_fintechs_2019.pdf)

ABFINTECHS. **Pesquisa FinTech Deep Dive 2020**. Recuperado de <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/financeiro/2021/pesquisa-fintech-deep-dive-2020.html>

AGOSTINI, Lara; NOSELLA, Anna; FILIPPINI, Roberto. Towards an integrated view of the ambidextrous organization: A second-order factor model. **Creativity and Innovation Management**, v. 25, n. 1, p. 129-141, 2016. <https://doi.org/10.1111/caim.12167>

ALAASSAR, Ahmad; MENTION, Anne-Laure; AAS, Tor Helge. Ecosystem dynamics: exploring the interplay within fintech entrepreneurial ecosystems. **Small Business Economics**, v. 58, n. 4, p. 2157-2182, 2022.

ALBARRAK, Mansour Saleh; ALOKLEY, Sara Ali. FinTech: Ecosystem, Opportunities and Challenges in Saudi Arabia. **Journal of Risk and Financial Management**, v. 14, n. 10, p. 460, 2021.

ALMATROOSHI, Bashaer; SINGH, Sanjay Kumar; FAROUK, Sherine. Determinants of organizational performance: a proposed framework. **International Journal of productivity and performance management**, 2016. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>

ALOINI, Davide; MARTINI, Antonella. Exploring the exploratory search for innovation: a structural equation modelling test for practices and performance. **International Journal of Technology Management** 11, v. 61, n. 1, p. 23-46, 2013. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2013.050242>

ANDREWS, Rhys; BOYNE, George; WALKER, Richard M. The impact of management on administrative and survey measures of organizational performance. **Public Management Review**, v. 13, n. 2, p. 227-255, 2011. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.532968>

ANDRIOPOULOS, Constantine; LEWIS, Marianne W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. **Organization science**, v. 20, n. 4, p. 696-717, 2009. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>

ANPROTEC, **Estudo de Projetos de Alta Complexidade: indicadores de parques tecnológicos**, 2014. Recuperado de [https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2020/06/PNI\\_FINAL\\_web.pdf](https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2020/06/PNI_FINAL_web.pdf).

ANPROTEC. **MCTIC divulga estudo “Indicadores de Parques Tecnológicos**, 2019. Recuperado de <https://anprotec.org.br/site/2019/09/mctic-divulga-estudo-indicadores-de-parques-tecnologicos/>.

ARJUNWADKAR, Parag Y. **FinTech: The technology driving disruption in the financial services industry**. Auerbach Publications, 2018.

ARNER, Douglas W.; BARBERIS, Janos; BUCKLEY, Ross P. The evolution of Fintech: A new post-crisis paradigm. **Geo. J. Int'l L.**, v. 47, p. 1271, 2015.

ATUAHENE-GIMA, Kwaku. Resolving the capability–rigidity paradox in new product innovation. **Journal of marketing**, v. 69, n. 4, p. 61-83, 2005. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.61>

AUH, Seigyoung; MENGUC, Bulent. Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. **Journal of business research**, v. 58, n. 12, p. 1652-1661, 2005. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.11.007>

BALBONI, Bernardo et al. Business model evolution, contextual ambidexterity and the growth performance of high-tech start-ups. **Journal of Business Research**, v. 99, p. 115-124, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.029>

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo, 2011.

BAUM, Joel AC; LI, Stan Xiao; USHER, John M. Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 4, p. 766-801, 2000. <https://doi.org/10.2307/2667019>

BECKMAN, Christine M. The influence of founding team company affiliations on firm behavior. **Academy of management Journal**, v. 49, n. 4, p. 741-758, 2006.

BENNER, Mary J.; TUSHMAN, Michael L. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. **Academy of management review**, v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>

BENNER, Mary J.; TUSHMAN, Michael. Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. **Administrative science quarterly**, v. 47, n. 4, p. 676-707, 2002. <https://doi.org/10.2307/3094913>.

BLAKSTAD, Sofie et al. *FinTech Revolution*. **Cham, Switzerland: Springer**, v. 121, p. 132, 2018.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: manual do empreendedor**. Alta Books Editora, 2014.

BÖMER, Max; MAXIN, Hannes. Why fintechs cooperate with banks—evidence from germany. **Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft**, v. 107, n. 4, p. 359-386, 2018.

BRAIDO, Gabriel; KLEIN, Amarolinda; PAPALEO, Guilherme. Facilitadores e Barreiras enfrentados pelas Fintechs de Pagamentos Móveis no Contexto Brasileiro. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 18, p. 22-44, 2021.

BRUNHARA, José Aldo. **O impacto da ambidestria na formação de capacidades não locais em subsidiárias de empresas multinacionais**. 2017. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Superior de Propaganda e Marketing, [S. l.], 2017.

BURNS, T.; STALKER, G.M. **The Management of Innovation**. London: Tavistock Publications, 1961.

CAMARGO, Patrícia Olga. A evolução recente do setor bancário no Brasil. 2009.

CAMERON, Kim S.; WHETTEN, David A. Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. **Administrative Science Quarterly**, p. 525-544, 1981.

CAO, Qing; GEDAJLOVIC, Eric; ZHANG, Hongping. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. **Organization science**, v. 20, n. 4, p. 781-796, 2009. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>

CB INSIGHTS. **State of Fintech Q3'20 Report: Investment & Sector Trends to Watch, 2020**. Recuperado de <https://www.cbinsights.com/research/report/fintech-trends-q3-2020/#:~:text=download%20the%20report&text=In%20Q3'20%2C%20mega%2D,%2Dround%20funding%20declined%2016%25>.

CHANDLER, Gaylen N.; HANKS, Steven H. Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. **Journal of Business venturing**, v. 8, n. 5, p. 391-408, 1993.

CHANG, Yi-Ying; HUGHES, Mathew. Drivers of innovation ambidexterity in small-to medium-sized firms. **European Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 1-17, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.08.003>

CHEN, Man et al. Flying or dying? Organizational change, customer participation, and innovation ambidexterity in emerging economies. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 35, n. 1, p. 97-119, 2018. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9520-5>

CHEN, Ming-Huei; WANG, Hong-Yan; WANG, Ming-Chao. Knowledge sharing, social capital, and financial performance: The perspectives of innovation strategy in technological clusters. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 16, n. 1, p. 89-104, 2018. <https://doi.org/10.1080/14778238.2017.1415119>

COSTA, Angelo Brandelli; ZOLTOWSKI, Ana Paula Couto. Como escrever um artigo de revisão sistemática. **Manual de produção científica**, v. 1, p. 55-70, 2014.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto. (3 Ed.). Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W.; PORTH, C. N. **Qualitativy Inquiry Research Design: Choosing Among Five Approaches**. (Ed. 4). Los Angeles: Sage, 2018.

DAVRADAKIS, Emmanouil; SANTOS, Ricardo. **Blockchain, FinTechs and their relevance for international financial institutions**. EIB Working Papers, 2019.

DELLOITTE. Breaking blockchain open: Deloitte's 2018 global blockchain survey, 2018. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/financial-services/cz-2018-deloitte-global-blockchain-survey.pdf>.

DHAR, Vasant; STEIN, Roger M. FinTech platforms and strategy. **Communications of the ACM**, v. 60, n. 10, p. 32-35, 2017. <https://doi.org/10.1145/3132726>

DISTRITO. Distrito Report Fintech: 2022. São Paulo, 2022. Recuperado de <https://distrito.docsend.com/view/vmxaiv5emg6657g6>.

DISTRITO. Distrito Report Fintech: abril/2020. São Paulo, 2020. Recuperado de [https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F65883%2F1593523598FinTech\\_Report\\_2020\\_v7.pdf?utm\\_campaign=resposta\\_automatica\\_da\\_landing\\_page\\_dataminer\\_fintech\\_report\\_-\\_edicao\\_2020&utm\\_medium=email&utm\\_source=RD+Station](https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F65883%2F1593523598FinTech_Report_2020_v7.pdf?utm_campaign=resposta_automatica_da_landing_page_dataminer_fintech_report_-_edicao_2020&utm_medium=email&utm_source=RD+Station).

DOLZ, Consuelo; IBORRA, Maria; SAFÓN, Vicente. Improving the likelihood of SME survival during financial and economic crises: The importance of TMTs and family ownership for ambidexterity. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 119-136, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.09.004>

DONATE, Mario J.; GUADAMILLAS, Fátima. An empirical study on the relationships between knowledge management, knowledge-oriented human resource practices and innovation. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 13, n. 2, p. 134-148, 2015. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.36>

DRASCH, Benedict J.; SCHWEIZER, André; URBACH, Nils. Integrating the 'Troublemakers': A taxonomy for cooperation between banks and fintechs. **Journal of economics and business**, v. 100, p. 26-42, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2018.04.002>

DRUCKER, Peter F. Decision-making and the effective executive. **The Bulletin of the National Association of Secondary School Principals**, v. 52, n. 328, p. 24-39, 1968.

DUNCAN, Robert B. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. **The management of organization**, v. 1, n. 1, p. 167-188, 1976.

EFIMOV, Evgeniy; KOROLEVA, Ekaterina; SUKHININA, Anastasia. Competitiveness in the FinTech Sector: Case of Russia.

FAIA, Valter da Silva; SILVA, Juliano Domingues; VIEIRA, Valter Afonso. A moderação-mediada do sistema de controle na ambidestria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, p. 4-22, 2018.

FEBRABAN. Autorregulação bancária Febraban 10 anos, 2018. Recuperado de [https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/FINAL\\_L12\\_10%20anos%20Autorregula%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/FINAL_L12_10%20anos%20Autorregula%C3%A7%C3%A3o.pdf).

FERREIRA, Antonio; FRANCO, Mario. The mediating effect of intellectual capital in the relationship between strategic alliances and organizational performance in Portuguese technology-based SMEs. **European Management Review**, v. 14, n. 3, p. 303-318, 2017.

FINNOVATION. Mapa de FinTechs: setembro de 2019, 2019. Recuperado de <https://finnovation.com.br/wp-content/uploads/2019/09/FINNOVATION-Mapa-Fintechs-Brasil-SET2019-1.pdf>.

FORBES. Norte e Nordeste são os melhores lugares para fintechs, 2019. Recuperado de <https://forbes.com.br/negocios/2019/11/norte-e-nordeste-sao-os-melhores-lugares-para-fintechs/>.

FRAME, W. Scott; WALL, Larry D.; WHITE, Lawrence J. Technological change and financial innovation in banking: Some implications for fintech. **Available at SSRN 3261732**, 2018. <https://dx.doi.org/10.29338/wp2018-11>

FREITAS, Cristina Penido. A natureza particular da concorrência bancária e seus efeitos sobre a estabilidade financeira. **Economia e Sociedade**, v. 6, n. 1, p. 51-83, 1997.

GERHARDT, Vinícius et al. Stakeholders Perception to Characterize the Start-ups Success. **Journal of technology management & innovation**, v. 16, n. 1, p. 38-50, 2021. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242021000100038>

GIBSON, Cristina B.; BIRKINSHAW, Julian. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004. <https://doi.org/10.5465/20159573>

GIMPEL, Henner; RAU, Daniel; RÖGLINGER, Maximilian. Understanding FinTech start-ups—a taxonomy of consumer-oriented service offerings. **Electronic Markets**, v. 28, n. 3, p. 245-264, 2018.

GOLDSTEIN, Itay; JIANG, Wei; KAROLYI, G. Andrew. To FinTech and beyond. **The Review of Financial Studies**, v. 32, n. 5, p. 1647-1661, 2019.

GOMBER, Peter et al. 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.

GOMBER, Peter; KOCH, Jascha-Alexander; SIERING, Michael. Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. **Journal of Business Economics**, v. 87, n. 5, p. 537-580, 2017. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>

GOZMAN, Daniel; LIEBENAU, Jonathan; MANGAN, Jonathan. The innovation mechanisms of fintech start-ups: insights from SWIFT's innotribe competition. **Journal of Management Information Systems**, v. 35, n. 1, p. 145-179, 2018.

GUERRA, Rodrigo Marques de Almeida. **Capacidades dinâmicas e ambidestria organizacional como variáveis mediadoras da relação entre orientação empreendedora e performance organizacional** (Tese de Doutorado). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, Brasil. 2017.

GUPTA, Anil K.; SMITH, Ken G.; SHALLEY, Christina E. The interplay between exploration and exploitation. **Academy of management journal**, v. 49, n. 4, p. 693-706, 2006. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>.

GURGEL, I. L. P. **Competências empreendedoras e suas interconexões com as dimensões da ambidestria organizacional: uma pesquisa junto aos gestores de empresas de base tecnológica** (tese de doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil, 2017.

HADDAD, C.; HORNUF, L. The emergence of the global fintech market: Economic and technological determinants. **Small business economics**, 81-105, 2019.

HAMMERSCHLAG, Zara; BICK, Geoff; LUIZ, John Manuel. The internationalization of African fintech firms: marketing strategies for successful intra-Africa expansion. **International Marketing Review**, v. 37, n. 2, p. 299-317, 2020.

HE, Zi-Lin; WONG, Poh-Kam. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization science**, v. 15, n. 4, p. 481-494, 2004.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. Metodologia de pesquisa. **Porto Alegre: Penso**, 2013.

HOU, Bojun; HONG, Jin; ZHU, Ruonan. Exploration/exploitation innovation and firm performance: the mediation of entrepreneurial orientation and moderation of competitive intensity. **Journal of Asia business studies**, 2019. <https://doi.org/10.1108/JABS-11-2017-0206>

HU, Zhongqing et al. Adoption intention of fintech services for bank users: An empirical examination with an extended technology acceptance model. **Symmetry**, v. 11, n. 3, p. 340, 2019. <https://doi.org/10.3390/sym11030340>

HWANG, Bang-Ning; LAI, Yi-Ping; WANG, Chunhsien. Open innovation and organizational ambidexterity. **European Journal of Innovation Management**, 2021.

IMERMAN, Michael B.; FABOZZI, Frank J. Cashing in on innovation: a taxonomy of FinTech. **Journal of Asset Management**, v. 21, n. 3, p. 167-177, 2020.

JANSEN, Justin JP et al. Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. **Organization science**, v. 20, n. 4, p. 797-811, 2009. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>.

JANSEN, Justin JP; SIMSEK, Zeki; CAO, Qing. Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. **Strategic management journal**, v. 33, n. 11, p. 1286-1303, 2012. <https://doi.org/10.1002/smj.1977>

JANSEN, Justin JP; VAN DEN BOSCH, Frans AJ; VOLBERDA, Henk W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management science**, v. 52, n. 11, p. 1661-1674, 2006.

JUNIOR, Itamir Caciatori; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. Academic production and technological emergence in finance: Bibliometric study on FinTechs. **Innovation & Management Review**, 2020. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2019-0005>

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

KARRER, Daniel; FLECK, Denise. Organizing for ambidexterity: A paradox-based typology of ambidexterity-related organizational states. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 12, p. 365-383, 2015.

KIJKASIWAT, Ploypailin. Opportunities and Challenges for Fintech Startups: The Case Study of Thailand. **ABAC Journal**, v. 41, n. 2, p. 41-60, 2021.

KIM, Guktae; HUH, Moon-Goo. RETRACTED ARTICLE: Innovation and Survival in Korean SMEs: The moderating effect of competitive strategy. **Asian Journal of Technology Innovation**, v. 23, n. 1, p. 107-119, 2015. <https://doi.org/10.1080/19761597.2015.1019183>

KIM, Yonghee et al. The adoption of mobile payment services for “Fintech”. **International Journal of Applied Engineering Research**, v. 11, n. 2, p. 1058-1061, 2016.

KOUROPALATIS, Yiannis; HUGHES, Paul; MORGAN, Robert E. Pursuing “flexible commitment” as strategic ambidexterity: An empirical justification in high technology firms. **European Journal of Marketing**, 2012.

KUCKERTZ, Andreas et al. The fast eat the slow-the impact of strategy and innovation timing on the success of technology-oriented ventures. **International Journal of Technology Management**, v. 52, n. 1/2, p. 175-188, 2010. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.035861>

LACASSE, R. M. et al. A digital tsunami: FinTech and crowdfunding. In: **International Scientific Conference on Digital Intelligence**. 2016. p. 1-5.

LAIDROO, Laivi et al. Business models of FinTechs–Difference in similarity?. **Electronic commerce research and applications**, v. 46, p. 101034, 2021.

LAIDROO, Laivi; AVARMAA, Mari. The role of location in FinTech formation. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 32, n. 7-8, p. 555-572, 2020.

LARANGEIRA, Sônia MG. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, v. 18, p. 110-138, 1997. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73301997000400006>.

LEE, In; SHIN, Yong Jae. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. **Business horizons**, v. 61, n. 1, p. 35-46, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>

LEE, Sangmin. Evaluation of mobile application in user's perspective: case of P2P lending Apps in FinTech industry. **KSII Transactions on Internet and Information Systems (TIIS)**, v. 11, n. 2, p. 1105-1117, 2017. <https://doi.org/10.3837/tiis.2017.02.027>

LEE, Younghwa; KOZAR, Kenneth A.; LARSEN, Kai RT. The technology acceptance model: Past, present, and future. **Communications of the Association for information systems**, v. 12, n. 1, p. 50, 2003. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01250>.

LEONG, Carmen et al. Nurturing a FinTech ecosystem: The case of a youth microloan startup in China. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 2, p. 92-97, 2017.

LEVINTHAL, Daniel A.; MARCH, James G. The myopia of learning. **Strategic management journal**, v. 14, n. S2, p. 95-112, 1993.

LI, Bo; XU, Zeshui. Insights into financial technology (FinTech): a bibliometric and visual study. **Financial innovation**, v. 7, n. 1, p. 1-28, 2021.

LI, Ruijie; FU, Lihua; LIU, Zhiying. Does openness to innovation matter? The moderating role of open innovation between organizational ambidexterity and innovation performance. **Asian Journal of Technology Innovation**, v. 28, n. 2, p. 251-271, 2020. <https://doi.org/10.1080/19761597.2020.1734037>

LIAO, Suqin; LIU, Zhiying; ZHANG, Shanshan. Technology innovation ambidexterity, business model ambidexterity, and firm performance in Chinese high-tech firms. **Asian Journal of Technology Innovation**, v. 26, n. 3, p. 325-345, 2018. <https://doi.org/10.1080/19761597.2018.1549954>

LIMA, Herbert; DE REZENDE FRANCISCO, Eduardo. Revolução nos meios de pagamento digitais. **GV-EXECUTIVO**, v. 20, n. 1, p. 22-25, 2021.

LIU, Zhui; CHI, Guo-Dong; HAN, Liang. Board human capital and enterprise growth: a perspective of ambidextrous innovation. **Sustainability**, v. 11, n. 14, p. 3993, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11143993>

LUBATKIN, Michael H. et al. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. **Journal of management**, v. 32, n. 5, p. 646-672, 2006. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>

LUO, Biao et al. The moderating effects of slack on the relationship between ambidextrous strategy and performance: Evidence from high-tech firms in China. **Journal of Business Economics and Management**, v. 17, n. 5, p. 734-748, 2016. <https://doi.org/10.3846/16111699.2016.1193043>

LUO, Changyue et al. Impacts of exploration and exploitation on firm's performance and the moderating effects of slack: A panel data analysis. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 66, n. 4, p. 613-620, 2018. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2859043>

MACKENZIE, A. THE FINTECH REVOLUTION. *London Business School Review*. 2015; 26 (3): 50–53.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARCON, Arthur; RIBEIRO, Jose Luis Duarte. How do startups manage external resources in innovation ecosystems? A resource perspective of startups' lifecycle. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 171, p. 120965, 2021. doi:10.1016/j.techfore.2021.12096

MARTINI, Antonella; NEIROTTI, Paolo; ALOINI, Davide. Finding the way to ambidexterity: Exploring the relationships among organisational design, knowledge creation and innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 04, p. 1550045, 2015. <https://doi.org/10.1142/S1363919615500450>

MARTINS, Elvis Silveira et al. Comportamento estratégico e ambidestria: um estudo aplicado junto às empresas vinícolas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, p. 392-415, 2014.

MENGUC, Bulent; AUH, Seigyoung. The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 4, p. 455-470, 2008.

MILIAN, Eduardo Z.; SPINOLA, Mauro de M.; DE CARVALHO, Marly M. Fintechs: A literature review and research agenda. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 34, p. 100833, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100833>

MIRANDA, L. M. B. B. Ambidestria e sua relação com o desempenho organizacional (Tese de Doutorado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil, 2015.

MITRA, Tanushree; GILBERT, Eric. The language that gets people to give: Phrases that predict success on kickstarter. In: **Proceedings of the 17th ACM conference on Computer supported cooperative work & social computing**. 2014. p. 49-61.

MOLLICK, Ethan. The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. **Journal of business venturing**, v. 29, n. 1, p. 1-16, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005>

MOM, Tom JM; FOURNÉ, Sebastian PL; JANSEN, Justin JP. Managers' work experience, ambidexterity, and performance: The contingency role of the work context. **Human Resource Management**, v. 54, n. S1, p. s133-s153, 2015. <https://doi.org/10.1002/hrm.21663>

MOM, Tom JM; VAN DEN BOSCH, Frans AJ; VOLBERDA, Henk W. Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 812-828, 2009. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0427>

MUTHUKANNAN, Priyadharshini et al. Novel mechanisms of scalability of financial services in an emerging market context: Insights from Indonesian Fintech Ecosystem. **International Journal of Information Management**, v. 61, p. 102403, 2021.

MUTHUKANNAN, Priyadharshini et al. The emergence of a fintech ecosystem: A case study of the Vizag Fintech Valley in India. **Information & Management**, v. 57, n. 8, p. 103385, 2020.

NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. **California management review**, v. 32, n. 2, p. 77-97, 1990. <https://doi.org/10.2307/41166606>

NOGUEIRA, V.; ARRUDA, C. Causas da mortalidade das startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado, 2015. Recuperado de <https://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%2025/Causas%20da%20mortalidade%20das%20startups%20brasileiras.pdf>.

NOSELLA, Anna. Search practices in the early phase of the innovation process and ambidexterity: Testing a sample of high-tech companies. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 26, n. 2, p. 135-153, 2014. <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.850156>

O'REILLY III, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. **Research in organizational behavior**, v. 28, p. 185-206, 2008.

OZILI, Peterson K. Financial inclusion research around the world: A review. In: **Forum for social economics**. Routledge, 2020. p. 457-479.

PAIVA, Ely Laureano. Ambidestria e coevolução em operações: integrando teoria e prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, p. 144-148, 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190206>

PALMIÉ, Maximilian et al. The evolution of the financial technology ecosystem: An introduction and agenda for future research on disruptive innovations in ecosystems. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 151, p. 119779, 2020.

PAPACHRONI, Angeliki; HERACLEOUS, Loizos; PAROUTIS, Sotirios. Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: Building a novel research agenda. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 51, n. 1, p. 71-93, 2015.

PARTYKA, Raul Beal; LANA, Jeferson; GAMA, Marina Amado Bahia. An Eye on the Fish and Another on the Cat: How the Fintechs Dispute Space with the Banks in Times of Low Interest/Um Olho no Peixe e Outro no Gato: Como as Fintechs Disputam Espaço com os Bancos em Época de Juros Baixos. **Administração: Ensino e Pesquisa-RAEP**, v. 21, n. 1, p. 140-174, 2020.

PENG, Michael Yao-Ping et al. Dynamic capabilities and firm performance in the high-tech industry: quadratic and moderating effects under differing ambidexterity levels. **Sustainability**, v. 11, n. 18, p. 5004, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11185004>

PENG, Michael Yao-Ping et al. Linking organizational ambidexterity and performance: The drivers of sustainability in high-tech firms. **Sustainability**, v. 11, n. 14, p. 3931, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11143931>

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

POPADIUK, Silvio. Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous. **International Journal of Information Management**, v. 32, n. 1, p. 75-87, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.07.001>

POPADIUK, Silvio; CHOO, Chun Wei. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?. **International journal of information management**, v. 26, n. 4, p. 302-312, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.03.011>

POPADIUK, Silvio; LUZ, Aruana Rosa Souza; KRETSCHMER, Caroline. Dynamic capabilities and ambidexterity: how are these concepts related?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, p. 639-660, 2018.

PUSCHMANN, Thomas. Fintech. *Business & Information Systems Engineering*, 59, 69–76. 2017. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0464-6>

PWC. Pesquisa Deep Dive 2019, 2019. Recuperado de <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/financeiro/2020/pesquisa-fintech-deep-dive-2019.html>.

RESOLUÇÃO nº 4.327, de 25 de abril de 2014. Banco Central do Brasil, 2014. Recuperado de [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2014/pdf/res\\_4327\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2014/pdf/res_4327_v1_O.pdf).

RESOLUÇÃO Nº 466, DE 12 de dezembro de 2012. Ministério da Saúde, 2012. Recuperado de [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466\\_12\\_12\\_2012.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html).

RIBEIRO, Maitê Garcia Cruz; DA SILVA MACEDO, Marcelo Álvaro; DA COSTA

MARQUES, José Augusto Veiga. Análise da relevância de indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n. 15, p. 60-79, 2012.

RICHARD, Pierre J. et al. Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. **Journal of management**, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>

RIPPA, Pierluigi et al. Do new ventures explore, exploit or both? A case-based analysis of six innovative Italian start-ups. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 2019. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-12-2018-0817>

ROSENKOPF, Lori; NERKAR, Atul. Beyond local search: boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. **Strategic management journal**, v. 22, n. 4, p. 287-306, 2001. <https://doi.org/10.1002/smj.160>

SALDAÑA, Johnny. The coding manual for qualitative researchers. **The coding manual for qualitative researchers**, p. 1-440, 2021.

SAMPAIO, Rosana Ferreira; MANCINI, Marisa Cotta. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, v. 11, p. 83-89, 2007. <https://doi.org/10.1590/S1413-35552007000100013>

SANGWAN, Vikas et al. Financial technology: a review of extant literature. **Studies in Economics and Finance**, 2019.

SANNINO, Giuseppe; DI CARLO, Ferdinando; LUCCHESI, Manuela. CEO characteristics and sustainability business model in financial technologies firms: Primary evidence from the utilization of innovative platforms. **Management Decision**, 2020.

SANTOS, F. R. **As relações entre ambidestria organizacional, capacidades e seus impactos no desempenho organizacional, moderado pela estratégia** (Tese de Doutorado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil, 2015.

SANTOSO, Wimboh et al. Talent mapping: a strategic approach toward digitalization initiatives in the banking and financial technology (FinTech) industry in Indonesia. **Journal of Science and Technology Policy Management**, 2021.

SCANDELARI, V. R. N. **Inovação e sustentabilidade: ambidestralidade e desempenho sustentável na indústria eletrônica**. (Tese de doutorado). Programa em Pós-Graduação em Administração pela Universidade Federal do Paraná. Curitiba. PR, 2011.

SCHUEFFEL, Patrick. Taming the beast: A scientific definition of fintech. **Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 4, p. 32-54, 2016.

SCHWIENBACHER, A.; LARRALDE, B. CrowdFunding of small Entrepreneurial Ventures. Handbook of Entrepreneurial Finance, Forthcoming. URL: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm>, 2010.

SENYO, P. K. et al. FinTech ecosystem practices shaping financial inclusion: the case of mobile money in Ghana. **European Journal of Information Systems**, v. 31, n. 1, p. 112-127, 2021.

SEVERGNINI, Elizandra; GALDAMEZ, Edwin Vladimir Cardoza; VIEIRA, Valter Afonso. Efeitos do exploration, exploitation e ambidestria no desempenho das organizações de software. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, p. 111-134, 2019. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170330>

SEVERGNINI, Elizandra; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch; ABIB, Gustavo. Risco e ambidestria organizacional: Uma meta-síntese dos estudos de caso e proposta de um framework. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 16, p. 470-499, 2019. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.5.4>

SIDHU, Jatinder S.; COMMANDEUR, Harry R.; VOLBERDA, Henk W. The multifaceted nature of exploration and exploitation: Value of supply, demand, and spatial search for innovation. **Organization Science**, v. 18, n. 1, p. 20-38, 2007.

SIMSEK, Zeki et al. A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. **Journal of management studies**, v. 46, n. 5, p. 864-894, 2009.

SMITH, Wendy K.; TUSHMAN, Michael L. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. **Organization science**, v. 16, n. 5, p. 522-536, 2005. doi:10.1287/orsc.1050.0134

SNEHVRAT, Saurav et al. The state of ambidexterity research: a data mining approach. **International Journal of Organizational Analysis**, 2018. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2017-1182>

SOLOVIEV, Vladimir. Fintech ecosystem in Russia. In: **2018 Eleventh International Conference "Management of large-scale system development"(MLSD)**. IEEE, 2018. p. 1-5.

STEERS, Richard M. Problems in the measurement of organizational effectiveness. **Administrative science quarterly**, p. 546-558, 1975.

STERN, Caroline; MAKINEN, Mikko; QIAN, Zongxin. FinTechs in China—with a special focus on peer to peer lending. **Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies**, 2017. <https://doi.org/10.1108/JCEFTS-06-2017-0015>

STOECKLI, Emanuel; DREMEL, Christian; UEBERNICKEL, Falk. Exploring characteristics and transformational capabilities of InsurTech innovations to understand insurance value creation in a digital world. **Electronic markets**, v. 28, n. 3, p. 287-305, 2018. doi:10.1007/s12525-018-0304-7

SUSSAN, Fiona et al. Trade-off between creativity and productivity in technology-based SMEs performance: policy implications in South Korea. **Journal of the Asia Pacific Economy**, v. 22, n. 3, p. 510-524, 2017. DOI: 10.1080/13547860.2016.1278326

SVENSSON, Christopher; UDESEN, Jakob; WEBB, Jane. Alliances in financial ecosystems: A source of organizational legitimacy for fintech startups and incumbents. **Technology Innovation Management Review**, v. 9, n. 1, 2019.

TAKEDA, Atsuyoshi; ITO, Yoshihiro. A review of FinTech research. **International Journal of Technology Management**, v. 86, n. 1, p. 67-88, 2021.

TAN, Min; LIU, Zhiying. Paths to success: An ambidexterity perspective on how responsive and proactive market orientations affect SMEs' business performance. **Journal of Strategic Marketing**, v. 22, n. 5, p. 420-441, 2014. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876084>

TAYLOR, Alva; HELFAT, Constance E. Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 718-739, 2009. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0429>

TERRA. Startups no Nordeste: crescimento e desafios, 2019. Recuperado de <https://www.terra.com.br/noticias/dino/startups-no-nordeste-crescimento-e-desafios,18f6794f2a211b648ce81a974e9d19ecvabzwro5.html>.

THAKOR, Anjan V. Fintech and banking: What do we know?. **Journal of Financial Intermediation**, v. 41, p. 100833, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2019.100833>

THE ECONOMIST. Finance Disrupted LATAM driving inclusive growth. In *The Economist*, Mexico City, Mexico, 2020.

THOMPSON, J.D. **Organizations in Action**, New York: McGraw-Hill, 1967.

TURCAN, Romeo V.; DEÁK, Bernadett. Fintech–stick or carrot–in innovating and transforming a financial ecosystem: toward a typology of comfort zoning. **foresight**, 2021.

TURNER, Neil; SWART, Juani; MAYLOR, Harvey. Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 3, p. 317-332, 2013. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00343.x>

TUSHMAN, Michael L.; O'REILLY III, Charles A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. **California management review**, v. 38, n. 4, p. 8-29, 1996. <https://doi.org/10.2307/41165852>

UTAMI, Ami Fitri; EKAPUTRA, Irwan Adi; JAPUTRA, Arnold. Adoption of FinTech products: a systematic literature review. *Journal of Creative Communications*, v. 16, n. 3, p. 233-248, 2021.

VASSOLO, Roberto S.; ANAND, Jaideep; FOLTA, Timothy B. Non-additivity in portfolios of exploration activities: A real options-based analysis of equity alliances in biotechnology. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 11, p. 1045-1061, 2004.

VENKATRAMAN, Natarjan; RAMANUJAM, Vasudevan. Measurement of business economic performance: An examination of method convergence. **Journal of management**, v. 13, n. 1, p. 109-122, 1987. <https://doi.org/10.1177/014920638701300109>

VERGARA, S. C. **Métodos de Coleta de dados no campo**. (Ed. 13). São Paulo: Atlas, 2011.

VRONTIS, Demetris et al. Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. **The Journal of Technology Transfer**, v. 42, n. 2, p. 374-388, 2017.

WALRAVE, Bob et al. Managerial attention to exploitation versus exploration: toward a dynamic perspective on ambidexterity. **Industrial and Corporate Change**, v. 26, n. 6, p. 1145-1160, 2017. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx015>.

WANG, Chunhsien; CHIN, Tachia; LIN, Jie-Heng. Openness and firm innovation performance: the moderating effect of ambidextrous knowledge search strategy. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 2, p. 301-323, 2020. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2019-0198>

WANG, Dongling; LAM, Kelvin CK. Relationship between ambidexterity learning and innovation performance: The moderating effect of redundant resources. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 6, n. 1, p. 205-215, 2019. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no1.205>

WANG, Zhenning et al. What determines customers' continuance intention of FinTech? Evidence from YuEbao. **Industrial Management & Data Systems**, 2019. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2019-0011>

WORLD ECONOMIC FORUM. **Beyond Fintech: A Pragmatic Assessment Of Disruptive Potential In Financial Services**, 2017. Recuperado de

[http://www3.weforum.org/docs/Beyond\\_Fintech\\_-\\_A\\_Pragmatic\\_Assessment\\_of\\_Disruptive\\_Potential\\_in\\_Financial\\_Services.pdf](http://www3.weforum.org/docs/Beyond_Fintech_-_A_Pragmatic_Assessment_of_Disruptive_Potential_in_Financial_Services.pdf).

XIONG, Li. Improvise to win: the relationship between entrepreneurial improvisation and start-up competitive advantage. **Asian Business & Management**, p. 1-21, 2020. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00117-z>

YAHOU, H. Designing a model of entering industrial companies into international markets with a growth and development approach. Case study automotive industry. **Revista Conrado**, 150–158, 2020. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1402>

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora, 2016.

ZAHRA, Shaker A.; IRELAND, R. Duane; HITT, Michael A. International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. **Academy of Management journal**, v. 43, n. 5, p. 925-950, 2000.

ZARROUK, Hajer; EL GHAK, Teheni; BAKHOUCHE, Abderazak. Exploring economic and technological determinants of fintech startups' success and growth in the United Arab Emirates. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 7, n. 1, p. 50, 2021.

## APÊNDICES

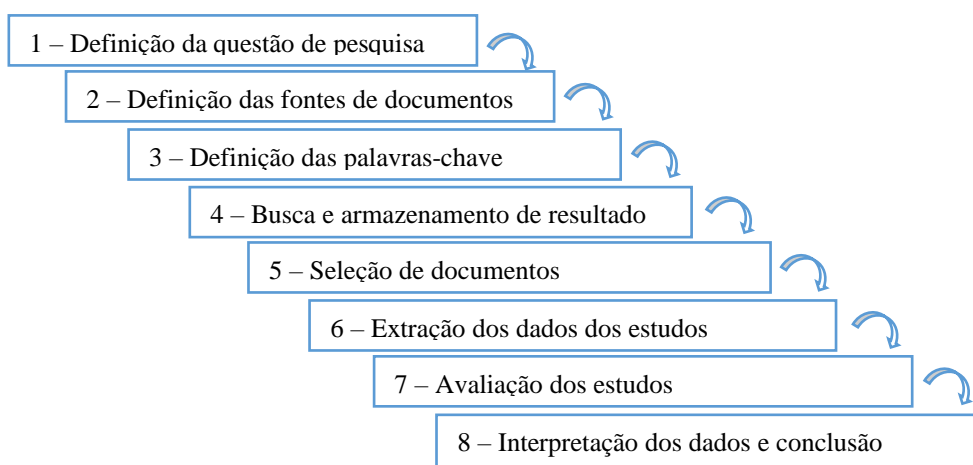
### APÊNDICE A

#### 1 REVISÃO SISTEMATIZADA DA LITERATURA

A etapa de revisão de literatura é um instrumento crucial em pesquisas científicas, uma vez que auxilia na compreensão de assuntos que estão sendo abordados, e quais são importantes, mas ainda se encontram escassos. Dessa maneira, um dos tipos de revisão é a denominada revisão sistematizada, que foi escolhido para compor o presente estudo.

Na revisão sistematizada uma compilação de evidências é elaborada por meio de uma aplicação de métodos explícitos de busca, ajudando a identificar resultados conflitantes ou que confirmam evidências (Sampaio & Mancini, 2007). Os métodos incluem etapas a serem seguidas pelo pesquisador (consoante Figura 1), de modo que possíveis equívocos em qualquer etapa compromete os resultados.

**Figura 1.** Esquema das etapas de revisão sistemática



Fonte: elaborado pela autora (2022) a partir de Costa & Zoltowiski (2014).

#### 1.1 Revisão de estudos internacionais

##### 1.1.1 Planejamento e execução

A presente revisão possui como busca pesquisas realizadas no campo da ambidestria que estão relacionadas ao desempenho organizacional de empresas de alta tecnologia, sendo assim tem-se a seguinte questão de pesquisa:

- Quais as principais contribuições deste estudo na relação entre ambidestria e desempenho organizacional em empresas de base tecnológica?

##### 1.1.2 Fontes de Dados

Utilizou-se as bases de dados eletrônicas Web of Science e Scopus, por meio de acesso Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), sendo a escolha motivada pela completude e relevância das publicações de impacto acadêmico constante em ambas as bases.

##### 1.1.3 Strings de pesquisa

Realizou-se alguns testes de palavras-chaves a fim de ajustar os *strings* definitivos. No primeiro momento, inseriu-se apenas os termos relacionados à ambidestria e à performance utilizando todos os tópicos (resumo, título e palavras-chaves), sem filtros de ano, incluindo

quaisquer tipos de documentos e idiomas. Contudo percebeu-se que a maioria dos estudos publicados estavam enquadrados no período de 2010 a 2021.

Isto posto, a nova rodada de busca incluiu termos de ambidestria organizacional, desempenho e empresa de base tecnológica. Infere-se ainda que, para ajustes das palavras referentes à “empresa de base tecnológica”, foram feitas análises e técnica bola de neve em artigos, visando extrair as palavras-chaves mais adequadas.

Em suma, explana-se que o *string* de busca designado para ambidestria organizacional foi: “*ambidextrous*” OR “*ambidexterity*” OR “*organizational ambidexterity*” OR “*ambidextrous organization*”; no que diz respeito ao desempenho, aplicou-se somente o *string* “*performance*”; o terceiro elemento é o *string* de busca relativo à empresa de base tecnológica, definido como: “*start-up\**” OR “*tech\* indust\**” OR “*tech\* firm\**” OR “*tech\* compan\**” OR “*digital firm\**” OR “*digital indust\**” OR “*digital compan\**”.

#### 1.1.4 Busca e armazenamento

O processo de busca abarcou a aplicação dos seguintes filtros: período - 2010 a 2021 e; tipo de documento: artigo. Posteriormente, leu-se todos os títulos e resumos, excluindo-se aqueles que não se enquadravam nos três pilares da pesquisa: ambidestria organizacional, desempenho organizacional e empresa de base tecnológica. Em síntese, os procedimentos estão expostos no Quadro 1.

**Quadro 1.** Procedimento de pesquisa – periódicos internacionais

Base de dados: Web of Science e Scopus	
Data de consulta: agosto de 2020 e janeiro de 2021	
Filtros aplicados	Descrição
<i>String</i>	("ambidextrous" OR "ambidexterity" OR "organizational ambidexterity" OR "ambidextrous organization") AND ("performance") AND ("start-up*" OR "startup*" OR "tech* indust*" OR "tech* firm*" OR "tech* compan*" OR "digital firm*" OR "digital indust*" OR "digital compan*").
Campo de busca	Tópicos (título, resumo, palavras-chaves)
Período de busca	2010-2021
Tipo de documento	Artigos
Idiomas	Sem restrições
Quantitativo total de resultados	129 artigos
Quantitativo total de resultados após leitura dos títulos e resumos	56 artigos

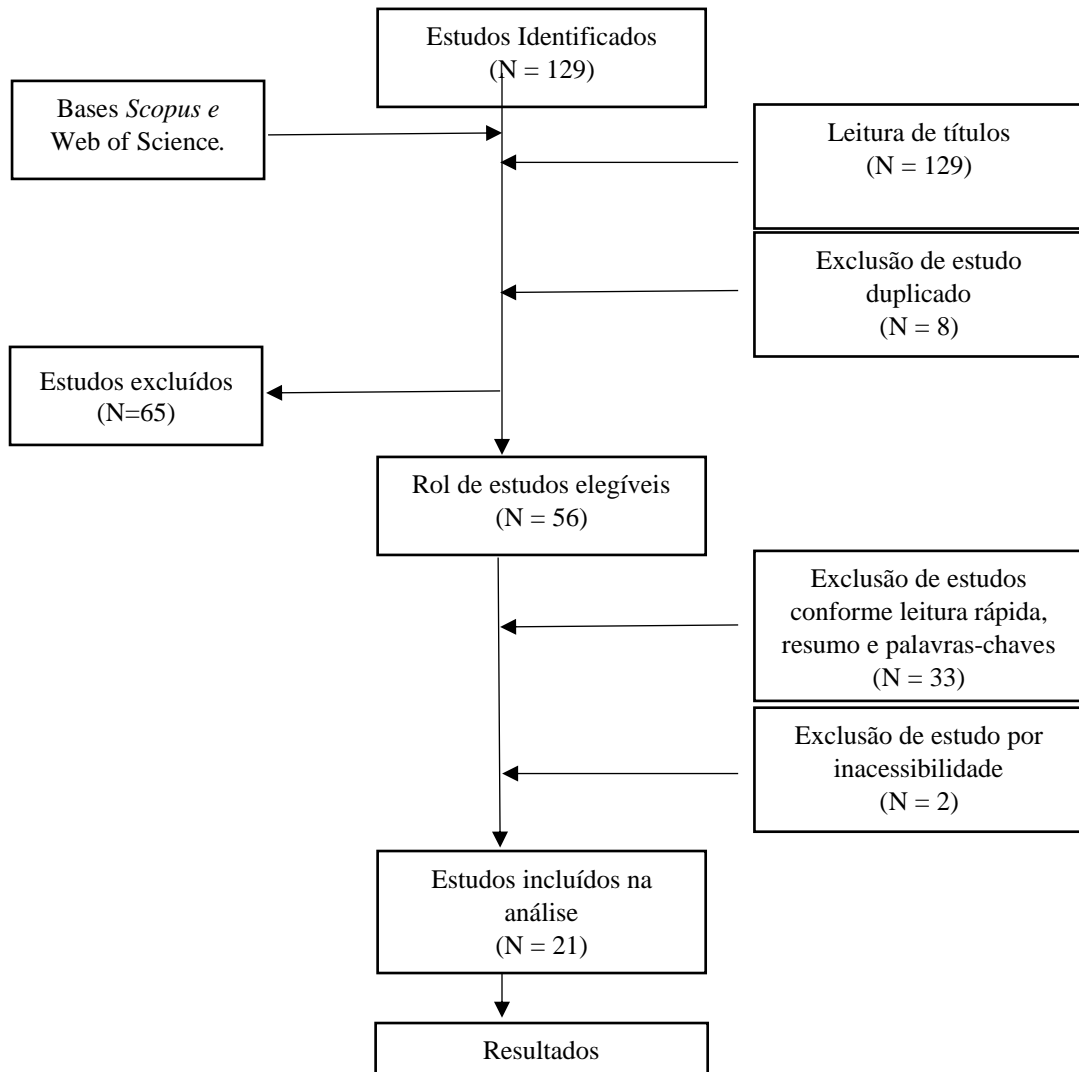
Fonte: elaborado pela autora (2022).

Diante da leitura de todos os títulos e resumos dos 129 artigos filtrados, fez-se o *download* de dados dos 56 artigos selecionados, entretanto apenas 2 artigos foram excluídos por estarem inacessíveis.

#### 1.1.5 Seleção de documentos

A partir do acesso aos 56 artigos previamente selecionados, realizou-se em seguida a exclusão de 8 artigos por motivo de duplicação. Em sequência, excluiu-se 34 artigos que não possuíam como propósito investigações focadas diretamente na ambidestria e na performance a nível organizacional, sendo assim foram desconsiderados trabalhos que tratavam de desempenho à nível gerencial e de funcionários, além de práticas de recursos humanos.

Além disso, com intuito de obter melhor elegibilidade dos trabalhos, foi feita uma leitura rápida em todos os 56 artigos e verificação em conjunto de resumos e palavras-chaves.

**Figura 2.** Esquema de revisão

Fonte: elabora pela autora (2022) a partir do Protocolo PRISMA.

### 1.1.6 Resultados

O Quadro 2 apresenta a identificação dos artigos selecionados, mostrando que o maior número dos estudos foi publicado em 2019, o que demonstra o interesse recente de pesquisas na área. Ademais, nota-se também que pouco mais da metade dos autores são de países asiáticos, situação essa que pode ter como uma das razões o fato de os mercados altamente tecnológicos terem grande impacto na economia de países asiáticos, a exemplo da China, do Japão e de Taiwan.

**Quadro 2.** Identificação dos artigos selecionados

ID	Título	Autor(es)	Ano	Nº citações
1	<i>Openness and firm innovation performance: the moderating effect of ambidextrous knowledge search strategy</i>	Wang, CH; Chin, T & Lin, JH.	2020	35
2	<i>Do new ventures explore, exploit or both? A case-based analysis of six innovative Italian start-ups</i>	Rippa, et al.	2019	6

(continua)

3	<i>Impacts of Exploration and Exploitation on Firms Performance and the Moderating Effects of Slack: A Panel Data Analysis</i>	Luo et al.	2019	15
4	<i>Exploration/exploitation innovation and firm performance: the mediation of entrepreneurial orientation and moderation of competitive intensity</i>	Hou, BJ; Hong, J & Zhu, RN	2019	25
5	<i>Dynamic Capabilities and Firm Performance in the High-Tech Industry: Quadratic and Moderating Effects under Differing Ambidexterity Levels</i>	Peng et al.	2019	11
6	<i>Trade-off between creativity and productivity in technologybased SMEs performance: policy implications in South Korea</i>	Sussan et al.	2017	5
7	<i>Linking Organizational Ambidexterity and Performance: The Drivers of Sustainability in High-Tech Firms</i>	Peng et al.	2019	20
8	<i>Business model evolution, contextual ambidexterity and the growth performance of high-tech start-ups</i>	Balboni, B; Bortoluzzi, G; Pugliese, R & Tracogna, A	2019	42
9	<i>Technology innovation ambidexterity, business model ambidexterity, and firm performance in Chinese high-tech firms</i>	Liao, SQ; Liu, ZY & Zhang, SS	2018	16
10	<i>Managerial attention to exploitation versus exploration: toward a dynamic perspective on ambidexterity</i>	Walrave et al.	2017	31
11	<i>Towards an Integrated View of the Ambidextrous Organization: A Second-Order Factor Model</i>	Agostini, L; Nosella, A & Filippini, R	2016	50
12	<i>Finding the way to ambidexterity: exploring the relationships among organisational design, knowledge creation and innovation</i>	Martini, A; Neirotti, P & Aloini, D	2015	20
13	<i>Exploring the exploratory search for innovation: a structural equation modelling test for practices and performance</i>	Aloini & Martini	2013	63
14	<i>The fast eat the slow - the impact of strategy and innovation timing on the success of technology-oriented ventures</i>	Kuckertz, A; Kohtamaki, M & Korber, CDG	2010	48
15	<i>Knowledge sharing, social capital, and financial performance: The perspectives of innovation strategy in technological clusters</i>	Chen, MH; Wang, HY & Wang, MC.	2018	32
16	<i>Paths to success: An ambidexterity perspective on how responsive and proactive market orientations affect SMEs' business performance</i>	Tan, M. & Liu, Z.	2014	73
17	<i>Pursuing flexible commitment as strategic ambidexterity An empirical justification in high technology firms</i>	Kouropalatis, Y; Hughes, P & Morgan, RE	2012	44
18	<i>Search practices in the early phase of the innovation process and ambidexterity: testing a sample of high-tech companies</i>	Nosella	2014	11
19	<i>Open Innovation and organizational ambidexterity</i>	Hwang, BN; Lai, YP & Wang, CH.	2021	-
20	<i>The influence of corporate networks on the competitive advantage of high technology enterprisesin China: the mediating effects of dynaic capacities and ambidextrous combination</i>	Wang, HY & Zhang, ZR.	2021	-
21	<i>The influence of corporate networks on competitive advantage: the mediating effect of ambidextrous innovation</i>	Wang, HY & Fang, CC.	2021	2

(conclusão)

Fonte: dados do estudo (2022).

As pesquisas selecionadas foram publicadas na maior parte em diferentes periódicos, de modo que as categorias estudadas são: gestão, negócios, economia, contabilidade, tecnologia e sustentabilidade, ciência da informação e ciências multidisciplinares.

**Tabela 1.** Lista de periódicos

	Nº de publicações
<i>ASIAN JOURNAL OF TECHNOLOGY INNOVATION</i>	1
<i>CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT</i>	1
<i>EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING</i>	1
<i>EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT</i>	1
<i>IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT</i>	1
<i>INDUSTRIAL AND CORPORATE CHANGE</i>	1
<i>INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR &amp; RESEARCH</i>	1
<i>INTERNATIONAL JOURNAL OF FINANCIAL STUDIES</i>	1
<i>INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT</i>	1
<i>INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT</i>	2
<i>JOURNAL OF ASIA BUSINESS STUDIES</i>	1
<i>JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH</i>	1
<i>JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT</i>	1
<i>JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING</i>	1
<i>JOURNAL OF THE ASIA PACIFIC ECONOMY</i>	1
<i>KNOWLEDGE MANAGEMENT RESEARCH &amp; PRACTICE</i>	1
<i>SUSTAINABILITY</i>	2
<i>TECHNOLOGY ANALYSIS &amp; STRATEGIC MANAGEMENT</i>	2

Fonte: elaborado pela autora (2022).

#### 1.1.6.1 *Apreciação dos artigos*

##### ARTIGO 1

O artigo 1 propõe que a abertura para o conhecimento externo tem um efeito não linear no desempenho da inovação das empresas, sendo que essa relação não linear depende de uma estratégia ambidestra de busca de conhecimento. Sendo assim, a pesquisa estabelece duas hipóteses: (h1) a abertura da empresa tem uma relação em forma de U invertido com o desempenho da inovação; (h2) a ambidestria da empresa na busca de conhecimento externo manifestada como (a) amplitude e (b) profundidade modera a relação em forma de U invertido entre a abertura da empresa e o desempenho da inovação, de tal forma que o efeito positivo da abertura na fonte externa de conhecimento na inovação da empresa e no desempenho é mais forte quando as empresas possuem uma estratégia ambidestra de busca de conhecimento externo. Os autores fundamentam-se no fato de que, apesar de as conexões externas da empresa serem positivas, em algum momento o retorno positivo da inovação passa a diminuir, tendo em vista que os custos marginais para maior abertura de conhecimento externo excedem os benefícios marginais em algum ponto e isso explica o formato não linear (assume-se o formato de uma parábola).

A pesquisa possui análise empírica de abordagem quantitativa, com utilização de *survey*, abarcando interfirmas na indústria de alta tecnologia de Taiwan. Primeiro, realizou-se um estudo piloto com 30 gerentes de empresas tecnológicas. Em seguida, por meio de uma amostragem randomizada, foram feitas três etapas de aplicação de questionários, de modo que o questionário final foi entregue aos CEOs, gerentes seniores e gerentes de P&D de cada empresa, validando 246 respostas para o estudo. Estimou-se 8 modelos de regressões, contendo como variável dependente o desempenho de inovação, usada para medir o impacto das atividades de inovação da empresa. Como variáveis independentes adotou-se: (a) abertura ao

conhecimento externo baseado em Salter *et al.* (2015), e Leiponen e Helfat's (2010) (para medir a abertura para fontes externas de conhecimento); (b) amplitude do conhecimento baseado em Zhou e Li (2012). (para capturar a amplitude de conhecimento no nível da empresa); (c) Profundidade de conhecimento em Zhou e Li (2012) (para medir a profundidade do conhecimento). A idade e o tamanho da firma, os gastos com pesquisa e desenvolvimento, o tipo de indústria (telecomunicações e serviços de tecnologia da informação; semicondutor e fotoeletricidade; computadores, periféricos e componentes eletrônicos; biotecnologia e produtos farmacêuticos), turbulência (Jaworski & and Kohli's, 1993) e incerteza ambiental (Russell & Russell, 1992) serviram como variáveis de controle.

## ARTIGO 2

O artigo 2 propõe um debate sobre as relações *exploration* e *exploitation* no contexto da criação de novos empreendimentos, a fim de melhor compreender se e como a troca dessa relação é alcançada, e como o desempenho das *startups* é afetado. Diante disso, os autores desenvolvem duas questões de pesquisa: (1) Quais soluções as *startups* eventualmente adotam para gerenciar a tensão entre *exploration* e *exploitation* durante suas vidas? (2) O conhecimento técnico e a experiência prévia da equipe fundadora afetam a forma como as *startups* equilibram as atividades de exploração e exploração?

Os autores baseiam-se na aprendizagem exploratória e explotatória como categorias-chave para entender como empreendedores agem no processo de desenvolvimento e crescimento de uma *startup*. Além disso, apoiam-se em estudos recentes que emergiram a partir da necessidade de compreender fenômenos já estudados em setores tradicionais, mas escassos nesse tipo de negócio.

A pesquisa empírica tem abordagem qualitativa. Assim, trabalha-se com seis estudos de casos, em que foram realizadas entrevistas (duração de 2h cada) semiestruturadas com fundadores de *start-ups* italianas, fundadas no período de 2011 e 2013, sendo considerado apenas empresas com o mínimo de 5 anos em atividade. Propositalmente, os seis casos possuem condições diferentes em termos de conhecimento técnico e gerencial pré-existente, operam em diferentes setores de fabricação e serviços e têm distintas histórias de sucesso. Ademais, os pesquisadores coletaram dados secundários para complementar as informações sobre as firmas. Em sequência, para análise os autores construíram uma lista com conceitos-chaves de *exploration* e *exploitation* tendo como base March (1991), Lubatkin *et al.* (2006), Lavie *et al.* (2010), Rothaermel e Deeds (2004), Gilsing e Nooteboom (2006), Beckman *et al* (2004), Benner e Tushman (2003), He e Wong (2004), e Gibson e Birkinshaw (2004).

## ARTIGO 3

O artigo 3 examina os efeitos dinâmicos de *exploration* e *exploitation* no desempenho da firma, tendo como efeitos moderadores *slacks* organizacionais, que é o excesso de recursos disponíveis para uma empresa. Dessa forma, os autores argumentam que há muitos estudos relacionando *exploration* e *exploitation* com a performance, mas a literatura ainda tem visões inconclusivas sobre os impactos de “slacks” ou “folga organizacional” nas práticas de *exploration* e *exploitation*.

Os autores adotaram a perspectiva da contingência e categorizaram “slacks” como folgas absorvidas e folgas não absorvidas, sendo que cada folga tem seu efeito moderador único sobre o desempenho da empresa. Isto posto, propôs-se três questões de pesquisa: 1) Quais são os impactos dinâmicos da *exploration* e *exploitation* no desempenho de uma empresa? 2) Quais são os impactos dos recursos frouxos na *exploration* e *exploitation*? 3) Como uma empresa deve alinhar estrategicamente diferentes tipos de recursos de folga a diferentes tipos de atividades estratégicas, como *exploration* e *exploitation*, a fim de otimizar seus impactos no desempenho de uma empresa?

A pesquisa é um estudo empírico de abordagem quantitativa, com 125 empresas chinesas de alta tecnologia. Utilizou-se a técnica de mineração de texto, após a extração de dados longitudinais de relatórios anuais, com análise de dados em painel no STATA, para examinar os efeitos curvilíneos de *exploration* e *exploitation* no desempenho dos negócios. Como medidas, a performance é obtida por meio do Retorno sobre o ativo (ROA), as variáveis independentes foram definidas a partir de Uotila *et al.* (2009), Bloomfield, Mark e Eugene (2016), e Deerwester, Furnas e Harshman (1990). O tamanho, a idade, a intensidade de pesquisa e desenvolvimento e o desempenho anterior da empresa foram incluídos como variáveis de controle.

#### ARTIGO 4

O artigo 4 tem como objetivo esclarecer o efeito da inovação de *exploration* e *exploitation* sobre o desempenho, em *startups*, tendo como mediação a orientação empreendedora (OE), e a intensidade competitiva como variável moderadora. Ao todo foram formuladas as seguintes hipóteses: (H1a) *Exploration innovation* está relacionado positivamente com o desempenho de *start-ups*; (H1b) *Exploitation innovation* está relacionado positivamente com o desempenho de *start-ups*. (H2a) OE media a relação entre *exploration* e desempenho da firma; (H2b) OE media a relação entre *exploitation* e desempenho da firma. (H3) Intensidade competitiva modera a relação entre moderates OE e desempenho da firma.

Trata-se de uma pesquisa empírica de abordagem quantitativa, abrangendo empresas incubadas em um parque tecnológico em Hefei. Aplicou-se *survey* com escala de 7 pontos, com 143 questionários validados, cujos respondentes eram os fundadores ou gerentes das empresas. Diante das hipóteses, estabeleceu-se um modelo de equações estruturais, de forma que os dados foram tratados com SMART-PLS, e possui como variável dependente o “desempenho”, baseado em Anderson *et al.* (2015); como variáveis independentes: *exploitation* e *exploration*, baseados em Atuahene-Gima (2005); como variável mediadora: OE, baseada em Covin e Slevin's (1991); como variável moderadora: intensidade competitiva, baseada em Jaworski e Kohli's (1993); como variáveis de controle: idade da firma, tamanho da firma, propriedade, educação, posição e anos de experiência no trabalho dos respondentes.

#### ARTIGO 5

O artigo 5 tem como objetivo investigar o efeito direto do desenvolvimento das capacidades de *exploitation* e *exploration* de uma organização sobre tensões organizacionais e desempenho. O estudo possui o total de 9 hipóteses e relaciona capacidade de *exploration* e capacidade de *exploitation* (consideradas capacidades dinâmicas), além da dimensão combinada de ambidestria (DC) e a dimensão equilibrada da ambidestria (BD), dimensões essas baseadas em He e Wong (2004), e Cao, Gedajlovic e Zhang (2009).

A pesquisa é empírica com abordagem quantitativa, envolvendo apenas fabricantes de alta tecnologia. Os gerentes superiores foram os respondentes dos questionários aplicados, ao total obteve-se 234 respostas validadas. As perguntas estavam tinham uma escala *likert* de 7 pontos, baseadas em He e Wong (2004), Lubatkin et al. (2006), Menguc and Auh (2008) e Cao *et al* (2009), Gibson e Birkinshaw (2004). Como controle, variáveis relacionadas ao tamanho e à idade da firma foram adicionadas. Pediu-se aos entrevistados que declarassem como as empresas dividiam a atenção e os recursos entre as atividades de *exploitation* e *exploration* nos últimos três anos. Por fim, para testar as hipóteses os autores usaram modelo de regressão hierárquica.

#### ARTIGO 6

O artigo 6 examina o desempenho de pequenas e médias empresas (PMEs) a partir do equilíbrio nas atividades de exploração e exploração. O *framework* conceitual representa quatro

tipos de combinação entre criatividade e produtividade, propondo uma matriz com os seguintes elementos: (a) alta criatividade–alta produtividade: empresas que utilizam seus recursos efetivamente, resultando em alta criatividade e alta produtividade; (b) alta criatividade-baixa criatividade: empresas que concentram seus recursos continuamente no investimento de pesquisa e desenvolvimento, mas não são capazes de traduzir a sua criatividade em produtividade eficiente; (c) baixa criatividade–alta produtividade: empresas que são particularmente não produtivas ou criativas; (d) baixa criatividade – alta produtividade: empresas que o foco está na redução de custos para aumentar os lucros, mas não investe em pesquisa e desenvolvimento para o futuro da organização.

O estudo enfatiza o fato de se trabalhar com empresas de alta tecnologia sediadas na Coréia do Sul, uma vez que são “motores” vitais para a economia e o desempenho de empresas tecnológicas está bastante atrelado à ambidestria organizacional. Ao todo foram extraídos dados de 2807 negócios, utilizando indicadores de intensidade de pesquisa e desenvolvimento, produtividade do trabalho (relação entre a produção de bens e serviços e horas dedicadas à produção) e lucratividade por funcionário. Dessa forma, os resultados obtidos a partir da análise de variância (ANOVA) mostraram um efeito positivo da ambidestria organizacional no desempenho da firma, além de que empresas inclinadas para inovação exploradora têm melhor desempenho a curto prazo.

#### ARTIGO 7

O artigo 7 buscou medir os diferentes graus de ambidestria e examinar a relação entre ambidestria e performance organizacional, moderadas pela orientação de mercado. Nesse sentido, estudou se *exploitation* e *exploration* podem ser integrados para produzir um desempenho organizacional superior usando a promoção de orientação para o mercado, especialmente em empresas de alta tecnologia. Criou-se as seguintes hipóteses: (H1) *Exploration* tem uma relação inversa em forma de U com desempenho organizacional; (H2) *Exploitation* tem uma relação inversa em forma de U com desempenho organizacional; (H3) a combinação de *exploration* e *exploitation* (ambidestria) está positivamente correlacionada com o desempenho organizacional; (H4) o efeito da ambidestria organizacional no desempenho será maior quando organizações foram caracterizadas pela cultura da orientação de mercado.

O estudo é empírico de abordagem quantitativa, abrangendo empresas taiwanesas de tecnologia. Foi realizado um método de amostragem aleatória estratificada. Selecionou-se os principais gerentes para fornecer as informações perante um questionário aplicado com escala *likert* de 7 pontos, resultando em 228 válidos e incluídos no estudo. Ademais, para medir variáveis *exploitation* e *exploration*, fundamentou-se em He e Wong (2004), Lubatkin et. al (2006), Menguc e Auh (2008) e Cao et al (2009); para as variáveis orientação do consumidor, orientação do concorrente e coordenação interfuncional, baseou-se em Menguc e Auh (2008), Never e Slater,(1990, 1994) e Kohli e Jaworski (1990, 1993), Lubatkin et al. (2006), e Han e Cally (2008). Em relação ao desempenho da empresa, usou-se a construção com vários elementos: eficácia organizacional (três itens), crescimento / participação (três itens) e lucratividade (três itens), com base em uma escala reflexiva estabelecida por Narver e Slater (1990) e Han e Celly (2008), cujos entrevistados avaliavam o desempenho de suas empresas em relação ao desempenho de seus concorrentes nos últimos três anos. Os pesquisadores também incluíram a idade e o tamanho da empresa como variáveis de controle. Por fim, uma análise fatorial confirmatória e AMOS 23.0 foram usados para medir a confiabilidade e validade da escala, aplicando posteriormente uma análise de regressão hierárquica.

#### ARTIGO 8

O artigo 8 examina como o modelo de negócio inicial de uma *startup*, as mudanças subsequentes nos temas de design, e o efeito combinado de

eficiência e a novidade (ambidestria contextual) impactam o desempenho de crescimento de uma *startup*. Foram testadas as seguintes hipóteses: (H1) A novidade do modelo de negócio inicial tem um efeito positivo no desempenho de crescimento; (H2) O modelo de negócio inicial eficiente tem um efeito positivo no desempenho de crescimento; (H3) o modelo de negócio inicial ambidestro tem um efeito positivo no desempenho de crescimento; (H4) no processo de evolução do modelo de negócio, aumentos na novidade do modelo de negócio têm um efeito positivo no desempenho de crescimento; (H5) no processo de evolução do modelo de negócio, aumentos na eficiência do modelo de negócio têm efeito positivo no desempenho de crescimento.

A pesquisa é empírica e tem abordagem quantitativa, que engloba *start-ups* italianas por meio de uma amostra aleatória de estratificada de 2500 empresas de alta tecnologia. Tamanho da empresa, idade da empresa e indústria foram usados como estratos, assim empresas de seis a nove anos foram selecionadas, entre 2006 e 2009. Desse modo, aplicou-se questionário com escala Likert de 7 pontos entre janeiro de 2016 e março de 2016 (geralmente o respondente era o fundador). A amostra ficou composta por 267 *startups*, pertencentes a quatro indústrias diferentes: eletrônica e automação, tecnologias de informação e comunicação, farmacêutica e biotecnológica, e serviços empresariais intensivos em conhecimento. A variável dependente, desempenho do crescimento, foi medida em termos de crescimento de trabalhadores equivalentes em tempo integral, sendo fundamentado com base em Delmar, Davidsson e Gartner (2003), e Mckelvie e Wiklund (2010), já as variáveis independentes foram adaptadas baseada em Zott e Amit (2007), Hu (2014), Hu e Chen (2016), Wei *et al.* (2014), Diamantopoulos e Siguaw (2006), e He e Wong (2004). Como forma de controle foram incluídos o número de empregados em 2011, a idade da firma em 2011, a indústria e a presença de investidores externos. Após levantamento dos dados, aplicou-se uma análise de regressão múltipla hierárquica.

## ARTIGO 9

O artigo 9 explora como a ambidestria da inovação afeta o modelo de negócios ambidestro e, por sua vez, o desempenho da empresa. Com base na visão baseada em recursos (RBV), o modelo especifica que os modelos de negócios podem ser ambidestros e desempenham um papel mediador essencial entre a ambidestria da inovação tecnológica e o desempenho da empresa. As quatro estabelecidas foram: (H1): ambidestria da inovação está positivamente associada com modelo de negócio ambidestro; (H2) Modelo de negócio *market-driven* e modelo de negócio *driving-market* business estão positivamente associados ao desempenho da empresa; (H3) a empresa com formação ambidestra de modelos de negócios *market-driven* and *driving-market* tenderá a levar um melhor desempenho do que aquela com uma formação focada somente em um desses modelos; (H4) modelos de negócios ambidestros media a relação entre ambidestria da inovação e desempenho de negócio. Este modelo de mediação está conforme a relação estratégia-capacidade-desempenho. Nesse sentido, o modelo de negócios *market-driven* indica esforços para melhorar o mercado existente, sistema de transações e ajustar de forma adaptativa o comportamento do mercado, com base nas demandas de mercado. Diferentemente, o modelo de negócios *driving-market* é aquele que configura proativamente os recursos e estruturas de transação para criar valor para os clientes com base nas demandas potenciais do mercado.

A pesquisa empírica foi conduzida com empresas chinesas de alta tecnologia, escolhidas por meio de randomização estratificada, cobrindo a indústria de telecomunicações, farmacêutica e biofarmacêutica, fabricação, novos materiais e produtos químicos, e tecnologia da informação. Executivos seniores em pesquisa e desenvolvimento e marketing foram selecionados para responder, resultando 201 respostas obtidas validadas. As perguntas do questionário estavam em escala *likert* de 5 pontos. Assim, para mensuração da variável

dependente, das variáveis independentes e mediadora, teve-se como base estudos de Morgan e Berthon (2008), Lubatkin, Simsek, Ling e Veiga (2006), Stratman e Roth (2002). De forma complementar, houve a necessidade de inserir o número de empregados da firma, o proprietário da firma e o cargo do respondente. Por fim, as hipóteses foram testadas usando modelagem de equações estruturais.

#### ARTIGO 10

O artigo 10 tem como por objetivo verificar a influência da atenção gerencial de exploração e exploração no desempenho organizacional. Para tal, fez-se um estudo com dados em painel de 86 grandes empresas do setor de tecnologia da informação dos Estados Unidos e Europa em um contexto de recessão econômica em recuperação, de forma que a variável dependente desempenho foi mensurada pelo indicador de margem de lucro e de retorno sobre ativos (ROA), enquanto que exploração e exploração (variáveis independentes) foram obtidas a partir de análise de conteúdo das cartas aos acionistas (perspectiva gerencial) diante das perspectivas de March (1991), Uotila *et al.* (2009) e Vagnani (2012). Assumiu-se que atenção gerencial a exploração e exploração são duas extremidades do mesmo continuum, sendo que as palavras-chaves capturadas para a atenção gerencial de exploração são: refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução; no que tange as palavras-chaves capturadas para a atenção gerencial de exploração, tem-se: pesquisa, variação, risco, experimentação, jogar, flexibilidade e inovação. Ademais, adicionou-se variáveis de controle para captar o desempenho anterior da empresa, gastos com pesquisa e desenvolvimento, quantidade de funcionários, idade da empresa, lucro líquido e localização.

#### ARTIGO 11

O artigo 11 tem por objetivo investigar se a ambidestria organizacional para inovação pode ser conceituada de uma forma mais integrada como uma construção de segunda ordem refletida por abordagens contextuais e estruturais. A pesquisa quantitativa randomizada abarcou empresas italianas e austríacas de médio porte, que possuem mais de 50 empregados, totalizando 185 firmas da indústria de alta tecnologia. Os respondentes dos questionários aplicados com escala *likert* de 5 pontos foram os gerentes de pesquisa e desenvolvimento. Como método, utilizou-se modelagem de equações estruturais. Além disso, escalas validadas para as variáveis “suporte social” e “gestão de desempenho” foram adaptadas de Gibson e Birkinshaw (2004) e de Ghoshal e Barlett (1994); para a variável “ambidestria estrutural”, que representa o nível cuja organização segmenta as atividades no processo de inovação, usou-se dois itens da escala de Jansen *et al.* (2009). Diferentemente, a variável dependente “ambidestria de inovação” foi medida a partir da multiplicação dos scores obtidos de exploração e exploração – modelos adaptados de He e Wong (2004), Lin e McDonough (2011) e Martini *et al.* (2015). Para controle de variáveis foram usados tamanho da firma, país e indústria.

#### ARTIGO 12

O artigo 12 investiga a relação entre configuração organizacional, processo de criação de conhecimento, ambidestria da inovação e desempenho da firma. No estudo foram formuladas quatro hipóteses. Nesse sentido, os autores argumentam que o contexto organizacional pode levar as empresas a acumular novos conhecimentos sem separar *exploration* e *exploitation* em diferentes unidades e em ritmo mais rápido; mencionam também que a ambidestria baseia-se em duas combinações: conjunto apropriado de práticas de trabalho e incentivos e escolhas de design organizacional (permitem um uso eficaz, integração e capitalização do conhecimento gerado em processos de aprendizagem ambidestra). Por último, explicita-se a ideia de que a capacidade das empresas simultânea de explorar e explorar podem melhorar o desempenho geral da organização a longo prazo.

A pesquisa empírica tem abordagem quantitativa, considerando médias e grandes empresas italianas da indústria de alta tecnologia, com aplicação de *survey* com escala *likert* de 5 pontos. Para evitar viés, comparou-se respostas dadas por CEOs e os outros tipos de entrevistados. O retorno dos questionários propiciou 120 respostas validadas. Para o construto “conhecimento ambidestro” utilizou-se modelo de Zahra *et al.* (2000) e Atuahene-Gima (2005); para “ambidestria da inovação” utilizou-se perguntas fundamentadas em He e Wong (2004), Lubatkin *et al.* (2006) e Cao *et al.* (2009); para o “contexto organizacional” as medidas estavam com base em Birkinshaw e Gibson (2007), e Gupta e Govindarajan (1986). Para variável controle de “turbulência ambiental”, as perguntas foram embasadas em Birkinshaw *et al.* (1998), Jaworski e Kohli (1993), Dill (1958), e Volberda e Van Bruggen (1997), ainda se coletou dados relacionados ao tamanho da firma, percentual gasto com pesquisa e desenvolvimento, taxa anual de *turnover* e idade da firma. Posteriormente, as hipóteses foram testadas usando regressão hierárquica no STATA 11.0.

#### ARTIGO 13

O artigo 13 traz um teste entre as relações das práticas de pesquisa, das atividades de exploração e o desempenho da empresa. O modelo conceitual de pesquisa propõe que as práticas de pesquisa têm um impacto sobre a caixa de atividades de exploração, que se refere especificamente à exploração de competência e à inovação exploratória, e estas impactam o desempenho da inovação e, em seguida, o desempenho da firma. Os construtos foram baseados em He e Wong (2004), Lubatkin *et al.* (2006), Cao *et al.* (2009), Zahra *et al.* (2000), Atuhene-Gima (2005), e Chinag e Hung (2010), Bessant (2008). As práticas de pesquisa tiveram como variáveis observadas o aprendizado de mercado, a geração de ideia, a gestão de rede e a abertura para fontes externas.

A pesquisa empírica tem abordagem quantitativa, com método de modelagem de equações estruturais. Os dados foram coletados na base de dados AIDA, obtendo valores de receitas de vendas no período entre 2006 e 2009, que serve como *proxy* de medida para o nível de desempenho superior. No total, obteve-se 112 de respostas de empresas italianas de alta tecnologia.

#### ARTIGO 14

O artigo 14 explora o papel das duas dimensões da ambidestria (exploração e exploração) orientada para a tecnologia da inovação e desempenho no nível da empresa. A primeira hipótese do artigo supõe que, quanto mais alto o nível de atividade exploratória de um empreendimento orientado para a tecnologia, maior o seu nível de atividade de exploração. A segunda hipótese supõe que, quanto mais alto o nível de atividade exploratória de um empreendimento orientado para a tecnologia, maior seu desempenho de inovação. A terceira hipótese supõe que, quanto mais alto o nível de atividade de exploração de um empreendimento orientado para a tecnologia, maior seu desempenho de inovação. A quarta hipótese supõe que, a última hipótese supõe que, quanto maior o desempenho de inovação de um empreendimento orientado para a tecnologia, maior o desempenho geral do empreendimento.

A pesquisa empírica tem abordagem quantitativa e abarca *startups* apoiadas por capital de risco alemão de várias indústrias inovadoras. Foi aplicado *survey* online com escala *likert* de 5 pontos, obtendo 46 respostas validadas, sendo a grande maioria empresas pequenas. Para mensurar *exploration* e *exploitation*, captou-se os conceitos desenvolvidos por Lubatkin *et al.* (2006) e He and Wong (2004). Para medir o desempenho do empreendimento, os autores usaram sete dimensões de desempenho: retorno sobre as vendas, crescimento das vendas, participação de mercado, lucro líquido, fluxo de caixa, retorno sobre o investimento e retorno do acionista sobre ativos. Pretendendo testar as 5 hipóteses, aderiu-se o método de modelagem de equações estruturais com Smart-PLS.

#### ARTIGO 15

O artigo 15 explora o compartilhamento de conhecimento e o capital social como antecedentes da estratégia de inovação no nível da empresa e investiga seu efeito sobre o desempenho financeiro, considerando a satisfação do cliente. As hipóteses são as seguintes: (1) o compartilhamento de conhecimento interno de uma empresa está positivamente relacionado à sua estratégia de inovação; (2) o compartilhamento de conhecimento externo de uma empresa está positivamente relacionado à sua estratégia de inovação; (3); o capital social de uma empresa com parceiros externos está positivamente relacionado à sua estratégia de inovação; (4) a estratégia de inovação de uma empresa está positivamente relacionada à satisfação do cliente; (5); a satisfação do cliente de uma empresa está positivamente relacionada ao seu desempenho financeiro.

A pesquisa empírica tem abordagem quantitativa, com aplicação de *survey* de escala *likert* de 5 pontos em empresas altamente tecnológicas. Inicialmente houve um teste piloto com 12 empregados, mas oficialmente o campo estudado retornou 195 questionários validados que foram respondidos pelos CEO's das empresas (energia verde e fotoelétricas, circuitos integrados, comunicação, maquinário, biotecnologia e outros). Como método de análise foi utilizado modelagem de equações estruturais.

#### ARTIGO 16

O artigo 16 examina como as orientações responsivas e proativas de mercado afetam os desempenhos de pequenas e médias empresas na perspectiva da ambidestria. Baseados na teoria da RBV (Visão Baseada em Recursos), os autores inferem como hipótese mediadora que a orientação de mercado impacta os resultados da empresa por meio das atividades de inovação. Além disso, os pesquisadores, a partir da literatura, citam que, embora os *trade-offs* entre as orientações de mercado responsivas e proativas sejam necessárias, já que competem por recursos escassos, pode haver um efeito sinérgico entre os dois também permanecendo em equilíbrio. Outra questão considerada no estudo foi a dimensão da ambidestria equilibrada de inovação em pequenas e médias empresas. Ao todo, 11 hipóteses foram testadas.

A pesquisa empírica tem abordagem quantitativa, de forma que os dados foram extraídos de uma pesquisa de práticas de inovação de empresas de alta tecnologia na China. Questionários com escala *likert* de 5 pontos foram enviados para gerentes seniores, obtendo 186 respostas válidas. Como medidas adotadas, a variável de orientação de mercado foi desenvolvida com base em Narver *et. al.*; a variáveis de estratégia de inovação explorativas e explotativas foram baseadas em Morgan e Berthon (2008); a variável de desempenho organizacional foi fundamentada nos trabalhos de Gibson e Birkinshaw (2004); variáveis de controle como idade e tamanho da firma, além do setor da indústria também foram incluídas. Como método de análise foram rodadas regressões hierárquicas.

#### ARTIGO 17

O artigo 17 examina empresas estrategicamente ambidestras por meio das lentes de flexibilidade e compromisso para determinar se tais características impactam no desempenho. Isto posto, a pesquisa verifica se empresas com altos níveis de estratégia ambidestra apresentam maiores níveis de recursos estratégicos, informalização, eficácia do processo de estratégia de mercado de produtos, eficácia de implementação, desempenho de mercado e desempenho financeiro em comparação com empresas de baixa estratégia ambidestra

A pesquisa empírica tem abordagem quantitativa, com aplicação de *survey* (adoção de escala Likert de 7 pontos) e retorno de 141 respostas elegíveis. Executivos de marketing das organizações foram selecionados aleatoriamente a partir do Diretório Kompass de empresas do Reino Unido. Na construção de nossa amostra, consideramos vários critérios para a inclusão da

amostra. O estudo considerou apenas empresas de alta tecnologia com um mínimo de 100 funcionários em tempo integral e que estava em operação por mais de 5 anos. Nesse contexto, as organizações participantes foram caracterizadas por rápida P&D (pesquisa e desenvolvimento), inovação, exploração frequente de novas tecnologias de produção, funcionários altamente qualificados e ciclos de vida curtos do produto. Como método, realizou-se análise de cluster para testar a conceituação e criar dois grupos de empresas de ambidestria estratégica.

#### ARTIGO 18

O artigo 18 investiga as relações entre práticas para buscar o conhecimento, ambidestria organizacional e desempenho das empresas. O estudo propõe um modelo conceitual de que a ambidestria influencia positivamente no desempenho financeiro e desempenho inovador da empresa. Desse modo, a ambidestria é obtida a partir da busca por conhecimento distante e busca por conhecimento local. Sendo assim, aplicou-se um questionário com escala *likert* de 5 pontos com CEOs ou diretores do departamento de pesquisa e desenvolvimento de 88 empresas italianas de alta tecnologia (desenvolvimento de *software*, dispositivos médicos, farmácia e eletrônicos), usando escalas de Atuahene-Gima (2005); Gibson e Birkinshaw (2004); Gupta, Smith e Shalley (2006) e; Cao, Gedajlovic e Zhang (2009). Para análise de dados, utilizou-se modelagem de equações estruturais.

#### ARTIGO 19

O artigo 19 examina as relações entre inovação aberta, ambidestria e desempenho. Considerou-se que a inovação aberta permite que uma empresa desenvolva sua capacidade de ambidestria organizacional e melhore seu desempenho. Nesse sentido, entende-se por inovação aberta como sendo a coexistência de inovação aberta de entrada e saída em atividades de inovação das empresas. No modelo adotado, a ambidestria influencia diretamente o desempenho, mas também realiza um papel mediador entre inovação aberta e desempenho.

No que tange o método aplicado, fez-se uma validação empírica com 215 empresas de alta tecnologia, pelo fato de que a indústria de alta tecnologia de Taiwan desempenha um papel importante na cadeia de valor global de alta tecnologia, além colaborações entre empresas com parceiros em todo o mundo e suas atividades inovadoras para obter as ideias externas. Para tal, realizou-se um estudo piloto com aplicação de questionário com 30 gerentes de nível superior e médio de empresas do setor. Em relação ao instrumento de pesquisa, houve um controle efetivo do tamanho, idade da empresa, categorias da indústria, gastos de capital e P&D; além disso, todos os itens foram medidos em uma escala Likert de sete pontos. A variável dependente “desempenho da empresa” foi medida por itens construídos por Slater e Narver (1994). O desempenho de uma empresa em comparação com o de seus principais concorrentes foi medido em quatro áreas: crescimento de vendas, crescimento de participação de mercado, retorno sobre investimentos e lucros. A variável independente inovação aberta foi medida por 3 itens propostos por Huang (2011) e quatro itens desenvolvidos por Cheng e Huizingh (2014). A variável independente ambidestria organizacional foi medida por modelo de Cao et al. (2009) e Zhou e Wu (2010). Por fim, para examinar o modelo, adotou-se modelagem de equações (PLS-SEM).

#### ARTIGO 20

O estudo buscou responder as seguintes perguntas: como as redes corporativas afetam as vantagens competitivas das empresas chinesas? Que papel as capacidades dinâmicas desempenham entre as redes corporativas e a vantagem competitiva? Qual o papel da combinação ambidestra entre redes corporativas e vantagem competitiva? Existem diferenças entre as empresas?

Sendo assim, as variáveis foram mensuradas por meio de questionário cujos itens foram medidos em uma escala Likert de cinco pontos. A vantagem competitiva foi medida por meio de uma escala de oito itens proposta por Chen et al. (2006). A rede corporativa, que inclui a força do vínculo e a centralidade da rede, utilizou cinco itens do instrumento de Hansen (1999), e cinco itens desenvolvidos por Li et al. (2013). As capacidades dinâmicas foram divididas em capacidade de detecção, capacidade de absorção e capacidade de integração e reconstrução de recursos, que usou escalas Protogerou et al. (2012), (Cui et al. 2008), Pavlou e El Shawy (2011) e Wilden et al. (2013). A combinação ambidestra foi a dimensão de combinação de inovação exploratória e inovação exploradora, que foi medida com base em Cao et al. (2009) e He e Wong (2004). Por fim, os dados foram coletados em entrevistas feitas com gerentes de 384 empresas de alta tecnologia na China e adotou-se a modelagem de equações estruturais (SEM) para testar as hipóteses.

#### ARTIGO 21

O estudo buscou responder as seguintes perguntas: como as redes corporativas ou a inovação ambidestra afetam as vantagens competitivas das empresas chinesas? Qual o papel da inovação ambidestra entre redes corporativas e vantagem competitiva? Existem diferenças de caminho entre diferentes indústrias? Propõe-se que a relação entre a rede corporativa e a vantagem competitiva é mediada pela inovação ambidestra.

Aplicou-se questionário eletrônico com 384 empresas de alta tecnologia chinesa. Os itens do questionário foram medidos em escala likert de 5 pontos. A Variável independente “rede corporativa” foi aferida por modelo de Hansen (1999) e Li, Veliyath e Tan (2013). A variável mediadora “inovação ambidestra” foi verificada por adaptações de itens de He e Wong (2004), Lubatkin et al. (2006), Cao, Gedajlovic e Zhang (2009). A variável dependente vantagem competitiva foi medida por uma escala de 8 itens, além de variável de controle pelo tipo de empresa. Por fim, utilizou-se análise fatorial confirmatória e uma modelagem de equação estrutural (SEM).

**Quadro 3.** Síntese das principais contribuições dos estudos selecionados.

ID	Objetivo	Principais achados/contribuições		Limitações do estudo/Sugestões de estudos futuros
		Teórica	Prática	
1	Examinar se a abertura para o conhecimento externo tem um efeito não linear no desempenho da inovação das empresas, e se essa relação não linear depende de uma estratégia ambidestra de busca de conhecimento.	Preencheu-se uma lacuna na literatura sobre os efeitos moderadores da amplitude do conhecimento e a profundidade do conhecimento no formato de U invertido na relação abertura-inovação e desempenho, de formas que as hipóteses foram suportadas.	Os gerentes devem estar cientes dos benefícios e ameaças associadas à abertura para conhecimento. A abertura com vários parceiros externos permite acesso a conhecimento valioso e complementar, mas recombinado com o conhecimento interno existente pode criar sobrecarga de informação. Além do mais, é benéfico desenvolver um nível moderado de abertura ao conhecimento externo para alcançar um alto nível de inovação desempenho. Em contrapartida, quando o conhecimento externo já é muito alto, os gerentes devem reduzir o uso do mecanismo de busca ambidestro porque este mecanismo se torna disfuncional para aquisição de conhecimento externo.	Sugere-se análises mais sistemáticas do efeito de atributos em níveis organizacionais, como capacidade de absorção. Além disso, em virtude de o impacto de amplitude e profundidade da pesquisa de conhecimento sobre o desempenho de inovação das empresas não terem sido capturados, sugere-se que sejam medidos em trabalhos futuros. Estudos futuros podem explorar ainda o relacionamento de atributos que permitem as empresas compreender as estratégias. Sendo interessante investigar diferentes contextos das indústrias de alta tecnologia e outros tipos de indústrias.
2	Contribuir sobre o <i>trade-off</i> entre exploração–exploração no contexto da criação de novos empreendimentos, onde há uma compreensão limitada de se e como essa troca é alcançada, e como o desempenho das <i>startups</i> são afetados.	As <i>startups</i> tendem a adotar uma separação temporal entre as atividades de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> , de modo que a busca simultânea de ambos não parece ser escolhida pelas empresas como um elemento estrutural e contínua. No que diz respeito aos efeitos das soluções adotadas pelas <i>startups</i> , não emergiu no estudo nenhum caminho específico para melhor desempenho. Ademais, criou-se um modelo conceitual para análise dos estágios de vida de <i>startups</i> que poderá ser replicado.	Inferiu-se que as políticas de fomento às <i>startups</i> devem fornecer ferramentas e medidas destinadas a fortalecer as habilidades gerenciais dos empreendedores e disponibilizar redes de atores capazes de complementar os recursos e capacidades de construção de <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> . Ao conhecer a tipologia de lacunas de conhecimento e competência, os administradores podem planejar melhor iniciativas e estratégias de apoio a novos empreendimentos em processo de crescimento e estabilização.	O estudo limitou-se a estudar somente seis empresas, por isso recomenda-se a realização de estudo quantitativo mais extenso. Além disso, sugere-se pesquisar sobre o papel de novas equipes de fundadores no desempenho de <i>startups</i> ; assim como aprofundar a compreensão do papel de outros insumos na forma como esses negócios equilibram sua estratégia entre exploração e exploração.
3	Examinar os efeitos dinâmicos de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> no desempenho da firma, tendo como efeitos moderadores <i>slacks</i> organizacionais.	O estudo abrange um campo importante e escasso na literatura, uma vez que trabalha com a perspectiva dinâmica. Verificou-se que os impactos de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> no desempenho de uma empresa são dinâmicos. Mais especificamente, a folga de recursos absorvida facilita <i>exploitation</i> , mas prejudica <i>exploration</i> , enquanto folga não absorvida facilita <i>exploration</i> .	Existe uma relação "S horizontal" entre <i>exploration</i> e desempenho da empresa. No começo, <i>exploration</i> costuma prejudicar o desempenho da empresa devido ao seu experimental e natureza da descoberta (primeiro estágio onde a curva declina). Os gerentes precisam ser cautelosos ao atribuir redução da lucratividade de suas atividades de <i>exploration</i> e reagir prematuramente. Quando a exploração se acumula para um nível suficiente, as empresas começam a desfrutar de economias de escala, à medida que criam tecnologias e novos canais. Assim, o desempenho da empresa vai melhorar (estágio ascendente). No entanto, se uma empresa se compromete demais com a exploração, pode cair no ciclo de exploração contínua e experimentação, mas não atualizando e recuperando os benefícios deles. Além disso, as empresas devem acumular o tipo apropriado de recursos de folga correspondentes aos seus planos estratégicos, e para reduzir o tipo de folga que é prejudicial à implementação de sua estratégia.	A amostra da população usada no estudo é limitada a empresas de alta tecnologia na China. Portanto, novas pesquisas podem expandir o escopo para outros países e outras indústrias. Sugere-se ainda examinar os efeitos de tempo de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> , e estudar como orquestrar recursos para acompanhar o ritmo de implantação das atividades de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .

(continua)

ID	Objetivo	Principais achados/contribuições		Limitações do estudo/Sugestões de estudos futuros
		Teórica	Prática	
4	Esclarecer o efeito da inovação de exploração/exploração sobre o desempenho em <i>startups</i> , sob a mediação da orientação empreendedora (OE) e do papel de moderação de intensidade competitiva.	Verificou-se que a orientação empreendedora identificada no estudo como um mecanismo fundamental pelo qual <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> pode afetar o desempenho da empresa, um elo ainda pouco estudado na literatura. Além do mais, inferiu-se que a variedade de fontes de aprendizagem influencia a acumulação da capacidade de absorção, que está associada à previsão valor comercial potencial das empresas. Por fim, a integração eficaz de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> fornece uma vantagem competitiva duradoura para o desenvolvimento sustentável de <i>startups</i> .	Devido ao impacto das atividades de inovação, a OE de empresas germina gradualmente, e mais para estimular as decisões estratégicas das empresas. O papel mediador da OE foi verificado, o que ilustrou ainda mais a importância da inovação nas startups jovens. Descobriu-se que as <i>startups</i> se beneficiaram da intensidade competitiva se elas tivessem um alto nível de OE. A exploração de inovação introduziu vantagem competitiva para as empresas que não pode ser copiada no curto prazo.	O estudo é limitado por seu foco estar voltado na tecnologia iniciante. Enfatiza-se que foi utilizado dados transversais, então poderia não observar bem as mudanças, a interação de OE e desempenho ao longo do tempo. Sendo assim, sugere-se realizar um estudo comparativo para diferentes estágios de <i>startups</i> , e se a capacidade da empresa se adaptar continuará a mudar com o tempo. Além disso, pode-se trabalhar com empresas de diferentes regiões da China, bem como adicionar outros fatores na relação <i>exploitation/exploration</i> e desempenho.
5	Investigar o efeito direto do desenvolvimento das capacidades de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> de uma organização sobre tensões organizacionais e desempenho.	Viu-se que existe uma relação curvilínea (forma de U) entre a capacidade <i>exploration</i> , capacidade <i>exploitation</i> e desempenho organizacional. Este resultado significa que, no caso de recursos limitados, o investimento contínuo de uma empresa no desenvolvimento de capacidades específicas terá um efeito comercial nas necessidades de desenvolvimento de outras capacidades. Os resultados mostram ainda que tanto o equilíbrio ambidestro, quanto a dimensão combinada da ambidestria podem efetivamente reduzir a influência negativa da tensão organizacional, melhorando assim o desempenho. No entanto, mesmo que a dimensão combinada da ambidestria seja promovida, a existência de tensões não pode ser mudada.	Após os resultados, depreendeu-se que um contexto organizacional com a ambidestria estabelecida pela alta gerência deve ter quatro características: flexibilidade, disciplina, apoio e confiança. Além disso, uma empresa deve possuir estrutura suficientemente flexível para se adaptar aos seus requisitos ambientais, a fim de ajustar, integrar e utilizar atividades conflitantes em diferentes organizações e alocar, realocar, combinar e recombina seus recursos e ativos.	Futuros pesquisadores podem explorar a formação de tensão no nível individual, com base no conceito de governança corporativa. Outro ponto, seria testar os produtos específicos da indústria de alta tecnologia para analisar as diferenças entre grandes e pequenas empresas, bem como acrescentar novas variáveis.
6	Examinar o desempenho de pequenas e médias empresas (PMEs) a partir do equilíbrio nas atividades de exploração e exploração	Propõe uma visão holística dos diversos graus que existem entre exploração e exploração, tendo um impacto diferente no desempenho.	Os resultados relatam uma alta proporção de pequenas e médias empresas no grupo que possui alta criatividade e baixa produtividade, que está voltado mais o comportamento ambidestro.	Existem de limitações em relação à generalização de resultados para outros tipos de indústria, além de tecnológicas, bem como outros países.
7	Medir os diferentes graus de ambidestria, e examinar a relação entre ambidestria e performance organizacional, moderadas pela orientação de mercado.	Inferiu-se que <i>Exploitation</i> tem um efeito positivo sobre desempenho. Além disso, há uma correlação inversa em forma de U entre <i>exploration/exploitation</i> e desempenho, isto é, implicam retornos positivos de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> ; no entanto, em determinado nível, estes foram considerados prejudiciais para o desempenho. Outro adendo, é o efeito positivo da articulação de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> no desempenho organizacional quando um alto nível de uma capacidade está associado a um alto nível de outro.	Recomenda-se que os gerentes coloquem uma ênfase equilibrada nas duas capacidades de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> , e as empresas construam um conjunto de sistemas, processos, ou contextos que permitam os funcionários a tomar suas próprias decisões sobre o momento de demandas conflitantes. As evidências sugerem ainda que uma cultura orientada para o mercado pode evitar o dilema de desenvolver continuamente inovações e “armadilhas de falha”, assim os gestores devem reconhecer o nível em que a orientação de mercado vai “chutar” e liderar aos efeitos positivos da ambidestria.	Devido à natureza transversal do estudo, pesquisas adicionais podem empregar dados longitudinais. Paralelo a isso, o estudo considerou apenas estimativa de vendas no curto prazo para uma das medidas de desempenho, sendo essa uma limitação. Logo, um estudo longitudinal seria capaz de determinar se um desempenho superior é sustentável sob condições de desafios competitivos, recursos limitados e a dificuldades de conciliar competências. Por outro lado, é interessante testar as diferenças em produtos específicos, o efeito do tipo e localização da indústria.

ID	Objetivo	Principais achados/contribuições		Limitações do estudo/Sugestões de estudos futuros
		Teórica	Prática	
8	Examinar como o modelo de negócio inicial de uma <i>startup</i> , as mudanças subsequentes nos temas de design, o efeito combinativo de eficiência e a novidade (ambidestria contextual) impactam o desempenho de crescimento de uma <i>start-up</i> .	No estudo, novidade e eficiência não apresentam um impacto significativo no desempenho. Outro ponto destacado foi que a ambidestria funciona de forma diferente em diferentes estágios de evolução de <i>uma startup</i> : inicialmente afeta negativamente o desempenho, mas mais tarde impacta positivamente o crescimento da empresa.	Um alto nível de novidade no modelo de negócio estudado, ou um aumento adicional dela, parece não ter impacto sobre a fidelização de clientes ou aumentar o crescimento. Ademais, sugere-se que, quando as <i>startups</i> criarem rotinas organizacionais necessárias, esclarecerem seu posicionamento de mercado e testarem seus modelos de receitas e estrutura de custos, a ambidestria poderá liberar o seu potencial e incentivar o crescimento.	O estudo considerou apenas a dimensão de crescimento do desempenho. Desse modo, novos trabalhos poderão expandir a análise do desempenho do crescimento usando diferentes medidas ou uma combinação de dimensões. Sugere-se ainda que a análise seja longitudinal (em vez de transversal). Um problema no estudo é que os dados podem estar contaminados por preconceito de memória, já que medição foi subjetiva e retrospectiva. E para melhor entendimento com conclusões mais reflexivas, pode-se adotar um modelo com dados de painel e o uso de Smart-PLs.
9	Explorar como a ambidestria da inovação afeta o modelo de negócios ambidestro e, por sua vez, o desempenho da empresa.	A ambidestria de inovação pode facilitar o desempenho da empresa para alcançar uma vantagem competitiva. Atestou-se que o modelo de negócio ambidestro é possível na prática, especialmente em empresas altamente tecnológicas. Outrossim, ideias orientadas para o mercado e impulsionadoras do mercado podem ser complementares dentro do processo de inovação, ao invés de competir atividades que só podem existir em unidades de negócios alternativas ou ao longo de uma dimensão temporal.	Verificou-se que os gerentes seniores precisam considerar a configuração dos recursos e capacidades organizacionais para gerenciar diferentes modelos de negócios. Além disso, tendo em vista que ambidestria da inovação afeta positivamente o modelo de negócio ambidestro, os gestores podem criar vantagens competitivas a partir de forças conflitantes e adotar princípios ambidestros de <i>design</i> organizacional.	Pesquisas futuras devem estender a estrutura do estudo para outro conceito de modelo de negócios. É possível ainda que a mesma pesquisa seja feita em outras regiões e em outros tipos de indústria. Recomenda-se replicar o estudo de forma longitudinal, bem como obter realizar uma investigação aprofundada dos efeitos da ambidestria de inovação de produto e ambidestria de inovação de processo a fim de trazer novas contribuições.
10	Verificar a influência da atenção gerencial de exploração e exploração no desempenho organizacional.	O estudo sugere que uma perspectiva estática sobre a ambidestria gerencial pode não ser válida durante tempos econômicos mais turbulentos, bem como evidências de uma relação em forma de U invertido entre o índice de Exploração-Exploração e o desempenho da empresa em um período de recessão.	Confirmou-se que os gerentes seniores precisam ajustar a distribuição à exploração e exploração em períodos de turbulência. Isto posto, verificou-se que, uma desaceleração econômica exige mais atenção à exploração, enquanto o aproveitamento da recuperação econômica exige foco na exploração.	O estudo é aplicado apenas em grandes empresas da indústria de Tecnologia da Informação nos EUA e na Europa. Assim, trabalhos futuros poderão testar se as descobertas podem ser generalizadas para outras indústrias e/ou empresas menores.
11	Investigar se a ambidestria organizacional para inovação pode ser conceituada de uma forma mais integrada como uma construção de segunda ordem refletida por abordagens contextuais e estruturais	O estudo sugere uma integração de todas as abordagens de ambidestria. Ao mesmo tempo, contribuiu para o debate em que a ambidestria contextual, estrutural e comportamental não têm relações superiores entre si. Aponta-se também para a convergência de elementos estruturais e comportamentais como uma determinante para alcançar resultados exploratórios e exploratórios, de modo que o equilíbrio entre esses elementos está associado a efeitos favoráveis de desempenho de inovação da organização.	Diante dos resultados, os gerentes da empresa são levados a resolverem a tensão entre inovação radical e incremental por meio do design da estrutura organizacional, promovendo um ambiente propício para estimular os funcionários a resolverem problemas.	Recomenda-se pesquisas qualitativas com a interação de ambidestria estrutural e contextual. Pode-se ainda estender a pesquisa e outros países.

ID	Objetivo	Principais achados/contribuições		Limitações do estudo/Sugestões de estudos futuros
		Teórica	Prática	
12	Investigar a relação entre configuração organizacional, processo de criação de conhecimento, ambidestria da inovação e desempenho da firma.	Concluiu-se que a combinação de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> na criação de conhecimento afeta positivamente a realização real da ambidestria da inovação. Além disso, percebeu-se um efeito positivo no crescimento nas vendas entre 2005 e 2009 de empresas que alcançaram a ambidestria de inovação, ficando mais evidente quando ocorria a <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> de conhecimento em unidades diferentes.	Os contextos organizacionais que apoiam os funcionários a participarem simultaneamente em iniciativas de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> podem ter sucesso na criação de conhecimento nesses domínios. No entanto, o conhecimento criado é apenas uma safra intermediária. Logo, a fim de alcançar o sucesso simultâneo do <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> , exige-se que as empresas separem essas iniciativas em unidades diferentes. No geral, empresas onde o contexto é caracterizado por uma interação de sistemas de gestão de desempenho e relações sociais que os funcionários buscam experimentação e alinhamento com a melhoria contínua são mais capazes de combinar <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> na criação de conhecimento do que empresas sem essas pré-condições.	Os autores mencionam que a escala Likert de cinco pontos usada para medir o desempenho da inovação e as construções de conhecimento podem ter capturado apenas atributos limitados. Além disso, o dinamismo e competitividade da indústria, ou condições estruturais podem moderar a relação entre ambidestria e desempenho, mas o tamanho limitado da amostra não permitiu testar a possível presença desses efeitos de moderação. Pesquisas futuras devem incluir estudos de vários países, bem como uma comparação dos antecedentes e consequências da ambidestria em diferentes setores, ambientes e capturar a influência da cultura organizacional.
13	Testar as relações entre as práticas de pesquisa, as atividades de exploração e o desempenho da empresa.	Neste estudo, o teste estrutural analisa e quantifica ligações entre práticas de pesquisa, atividades exploratórias e desempenho, que estão positivamente relacionadas. O estudo traz a perspectiva de como pesquisar e investigar as práticas organizacionais utilizadas para pesquisar; essas práticas são comportamentos e estruturas de acompanhamento e processos que tratam da busca por inovação.	Para os gerentes a inovação descontínua requer um final muito mais aberto e abordagem ágil para gerenciar a inovação e os campos de negócios emergentes onde as estratégias de busca são difíceis de prever com antecedência. As empresas se encontram no estágio de 'pré-rotina' de desenvolvimento de capacidade, usando tentativa e erro experimentação para abordar práticas que funcionam e podem se tornar rotineiras em o futuro.	Futuras investigações empíricas devem ter como objetivo explorar a presença de variáveis de mediação e seus efeitos sobre o desempenho, além de considerar a função geral de variáveis contextuais. A influência do contexto em que uma empresa opera tem um impacto profundo no modelo.
14	Explora o papel das duas dimensões da ambidestria ( <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> ) orientado para a tecnologia inovação e desempenho no nível da empresa.	O estudo mostra que tanto <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> afetam o desempenho de inovação de uma empresa e, à vista disso, apoia a hipótese de que a ambidestria não é boa apenas para empresas estabelecidas, mas também para empreendimentos orientados para tecnologia como startups. Além disso, ressalta-se a importância de desempenho de inovação para o desempenho geral de uma empresa.	Os gerentes em empreendimentos voltados para a tecnologia precisam acelerar o processo de inovação, visto que a velocidade da inovação tem um efeito claro no desempenho. Assim, os gerentes precisam encontrar maneiras adequadas de equilibrar exploração e aproveitamento, necessitando esticar recursos para fazer ambos.	Os autores entendem que a pesquisa sobre os mecanismos por trás da interação da estratégia de inovação exploratória e explotación é necessária, sendo interessante futuras pesquisas neste aspecto, bem como uma melhor compreensão das contingências desse fenômeno.
15	Explorar o compartilhamento de conhecimento e o capital social como antecedentes da estratégia de inovação no nível da empresa e investigar seu efeito sobre o desempenho financeiro	Os resultados mostram que o compartilhamento de conhecimento e capital social com parceiros externos realmente moldam a estratégia de inovação. A estratégia híbrida permite a empresa reconciliar elementos aparentemente contraditórios originários da busca simultânea de conhecimento interno e externo. Em termos teóricos, usou-se a perspectiva de contingência na complementariedade entre fonte de conhecimento e estratégia híbrida. Os resultados sugerem que empresas com maior estratégia ambidestra alcançam proporcionalmente maiores benefícios no compartilhamento de conhecimento.	As evidências mostram ainda que, quando uma empresa se esforça mais no desenvolvimento de tecnologias e novos produtos para atender às demandas dos clientes, isso pode beneficiar seu valor de mercado, destacando a importância de satisfação do cliente e o impacto no desempenho financeiro.	As amostras de dados são empresas de fabricação de tecnologias, então os autores citam que o resultado não caberia a empresa de serviços. Além do mais, algumas variáveis de controle como tamanho e idade da empresa não foram considerados. Recomenda-se que sejam feitas pesquisas longitudinais e/ou qualitativas. Outros fatores potenciais, como orientação para o mercado, estratégia ambidestra e fonte de conhecimento, podem influenciar ou moderar a relação entre estratégia de inovação e desempenho financeiro, podendo ser explorados em pesquisas futuras.
ID	Objetivo	Principais achados/contribuições		

		<b>Teórica</b>	<b>Prática</b>	<b>Limitações do estudo/Sugestões de estudos futuros</b>
16	Examinar como as orientações responsivas e proativas de mercado afetam os desempenhos de pequenas e médias empresas na perspectiva da ambidestria.	A orientação de mercado responsiva é caracterizada por proximidade, refinamento, eficiência, e implementação que estão associados à exploração, enquanto orientação de mercado proativo é caracterizado pela descoberta, variação, inovação e assunção de riscos que estão relacionados com exploração. Estas duas orientações de mercado de forma ambidestra são capazes de levar as pequenas e médias empresas a efetivamente gerenciar as compensações entre os dois. Os resultados apresentam que a ambidestria de inovação tem um efeito mediador na relação entre a orientação de mercado ambidestra e o desempenho empresarial nas pequenas e médias empresas.	O estudo mostra que, para as pequenas e médias empresas elevarem o desempenho empresarial, elas necessitam de orientação de mercado ambidestra conforme a situação exigir. Os gerentes precisam reconhecer a ambidestria de inovação como mecanismo de adaptação apropriado para poder transformar as atividades de mercado, a fim de alcançar maior desempenho nos negócios.	Ao fazer uso de uma pesquisa de corte transversal, o estudo não capturou totalmente a dinâmica da relação entre orientação de mercado e desempenho empresarial. A amostra do estudo contém apenas pequenas e médias empresas chinesas e, portanto, potenciais limitações culturais devem ser observadas, sendo importante replicar este estudo em outros países.
17	Examinar empresas estrategicamente ambidestras por meio das lentes de flexibilidade e compromisso para determinar se tais características impactam no desempenho.	O estudo reconhece o paradoxo que resulta do conflito potencial entre dois elementos importantes da estratégia de mercado de produto: compromisso e flexibilidade. Como forma de contribuição, adotou-se a perspectiva estratégica de ambidestria, considerando efetivamente o compromisso e flexibilidade como elementos que precisam coexistir. A pesquisa fornece suporte para as implicações de desempenho positivo da flexibilidade estratégica e alguns tipos de compromisso, considerando as implicações de desempenho associadas a níveis de ambidestria estratégica.	O presente estudo introduziu o conceito de estratégia ambidestria que as empresas precisam promover a fim de encapsular e de forma construtiva equilibrar flexibilidade estratégica e comprometimento como propriedade das estratégias escolhidas em a qualquer momento. Os gerentes não devem ter que escolher estritamente entre ser comprometidos e sendo flexível em suas estratégias.	Há limitações associadas ao corte transversal da pesquisa. Os resultados derivados do estudo atual incluem mercados, que embora definidos estritamente para alta tecnologia e critérios de tamanho, ainda levantam a necessidade de cautela contra generalização, desse modo uma perspectiva longitudinal deve ser adotada como parte de pesquisas futuras. O estudo destaca a importância de considerar a flexibilidade e compromisso como parte da ambidestria estratégica, mas também é considerado útil para pesquisas futuras expandir a compreensão da ambidestria estratégica, introduzindo variáveis de controle como complexidade e volatilidade.
18	Investigar as relações entre práticas para buscar o conhecimento, ambidestria organizacional e desempenho das empresas.	O artigo apresenta um instrumento para medir as práticas que as empresas usam para buscar conhecimento local e distante. Destarte, verificou-se que a adoção de uma unidade de análise mais restrita pode ser uma maneira útil de analisar a ambidestria.	Por meio dos testes feitos, o artigo corrobora a importância da ambidestria no aumento do desempenho das empresas, o que pode ser o foco de gestores de empresas altamente tecnológicas.	Recomenda-se a replicação do modelo em outros contextos. Além disso, o estudo não cobre todas as práticas possíveis que as empresas podem implementar a busca de conhecimento, bem como pode-se pesquisar as relações de dependência entre as diferentes dimensões dessas práticas.
19	Tem como objetivo examinar as relações entre inovação aberta, ambidestria e desempenho de empresas de alta tecnologia	O conhecimento externo é o mais importante recurso que uma empresa pode acessar, mas o desafio é que as empresas forneçam formas complementares ou mecanismos para gerenciar fluxos de inovação e processos de tomada de decisão. Além disso, a inovação a aberta e a capacidade ambidestra podem contribuir para a vantagem competitiva na medida em que provocam e reforçam o engajamento em atividades de inovação e, simultaneamente, levam ao desenvolvimento de um desempenho superior.	Não parece haver um trade-off entre exploração e exploração; os dois se complementam. Empresas de alta tecnologia bem-sucedidas podem desenvolver simultaneamente capacidades, alinhando-se em torno de atividades de inovação aberta. Além disso, enquanto as empresas de alta tecnologia “colocam inovação em primeiro lugar” em suas operações, o estudo adverte que as empresas devem ter cuidado ao implantar suas atividades de inovação, porque tanto pouco, quanto muito envolvimento pode ser prejudicial. Logo, níveis moderados de inovação aberta podem melhorar as vantagens competitivas das empresas.	Focado apenas em empresas do setor de alta tecnologia. Além disso, considerou-se apenas o papel moderador da inovação aberta na relação entre ambidestria organizacional e desempenho da empresa e não considerar outros fatores mediadores, como capacidade de absorção por exemplo. Estudos futuros poderiam considerar coletar dados de outros países além de Taiwan Por fim, empregou-se apenas autorrelatos subjetivos de gerentes seniores de empresas de tecnologia para examinar o desempenho da empresa, então estimula-se o uso de indicadores financeiros mais objetivos em estudos futuros.

20	Investiga o impacto do network corporativo na vantagem competitiva da empresa, a partir da mediação entre capacidades dinâmicas e ambidestria rganizacional	Os achados deste estudo contribuem para desvendar os mecanismos internos das redes corporativas sobre vantagem competitiva e fornece suporte ao caminho para a combinação ambidestra.	Os resultados sugerem que os executivos devem prestar atenção e alocar recursos de forma diferente para as capacidades dinâmicas e a combinação ambidestra, além de recomendar que as empresas possam aprimorar sua combinação ambidestra para gerar melhores vantagens competitivas internacionalmente.	Pode-se coletar dados em painel para uma melhor compreensão de como as relações entre as variáveis mudariam ao longo do tempo. Assim como a realização de mais estudos que comparem as diferenças entre empresas chinesas e empresas de diferentes origens culturais.
21	Examina a relação entre redes corporativas, inovação ambidestra e vantagem competitiva	Esclareceu-se a relação entre redes corporativas, inovação ambidestra e vantagens competitivas, e revelou-se um mecanismo interno operando entre redes corporativas e vantagens competitivas da inovação ambidestra. O artigo mostrou que a força do vínculo/centralidade da rede corporativa afetou negativamente o equilíbrio ambidestro, atribuindo isso à baixa capacidade de processamento de informações corporativas	A combinação ambidestra deve ser usada para fortalecer o valor da rede corporativa e ajudar a explicar a razão interna por trás da transformação de recursos de rede corporativas em vantagens competitivas.	As limitações deste estudo estão relacionadas às escalas adotadas e alguns resultados insuficientemente explicados.

(conclusão)

Depreende-se a partir das leituras dos estudos que, na maioria dos resultados, há uma relação de efeito entre ambidestria organizacional e desempenho em empresas altamente tecnológicas, bem como vantagem competitiva. Ademais, percebeu-se em algumas pesquisas a presença do efeito não linear entre ambidestria e desempenho, contexto que implica adição de outros elementos mediadores nessa relação. Constata-se ainda a necessidade de realizar estudos longitudinais para avaliar o efeito ambidestro ao longo do tempo e a divergência entre as escalas.

Ademais, apenas um trabalho teve abordagem qualitativa. Sendo assim, os demais trabalhos de abordagem quantitativa coletaram dados por meio de questionários aplicados e incluíram variáveis de controle como localização, tamanho e idade da empresa, além de valores gastos com pesquisa e desenvolvimento, sendo preferencialmente respondidos por CEOs, gerentes seniores ou diretores do departamento de pesquisa e desenvolvimento.

Em relação aos modelos usados para mensurar ambidestria organizacional, no geral, as escalas adaptadas pertencem a Atuahene-Gima (2005), He e Wong (2004), Lubatkin et al. (2006), Menguc and Auh (2008), Cao *et al* (2009), Gibson e Birkinshaw (2004), Uotila *et al.* (2009), Vagnani (2012), Gupta, Smith e Shalley (2006), McDonough (2011) e Martini *et al.* (2015).

## APÊNDICE B

### Convite inicial de participação da pesquisa

Prezado Sr(a). <nome do(a) representante>

Chamo-me Ana Clara, sou aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração pela UFRN e, atualmente, estou fazendo uma dissertação de mestrado sobre o comportamento estratégico de FinTechs da região Nordeste.

Dessa forma, confesso que há poucas FinTechs nordestinas, o que dificulta o acesso ao objeto de estudo, bem como nem todas as FinTechs preenchem os requisitos mínimos para participação da pesquisa. Sendo assim, observando a plataforma e a proposta de valor da Fintech <nome da *startup*>, acredito que ela esteja enquadrada nos requisitos do estudo e o(a) senhor(a) poderá trazer ótimas contribuições.

Ademais, a proposta diz respeito a uma entrevista, com duração de aproximadamente 40 minutos, por meio virtual de sua preferência, garantindo-se total anonimato. Desse modo, o(a) senhor(a) responderá **perguntas - consoante roteiro anexo - que abordam como o(a) senhor(a), na posição de CEO do(a) <nome da FinTech>, gerencia os recursos para aperfeiçoar os processos, produtos e serviços que já existem, mas também consegue explorar novas oportunidades.**

**Portanto, posso contar com a sua contribuição no estudo?**

Obs.: em caso de concordância com a pesquisa na FinTech, será enviado o termo de confidencialidade e aceite do estudo, visando proteger a pesquisadora, o(a) entrevistado(a) e a empresa nos termos acordados.

Atenciosamente,

Ana Clara Firmino de Oliveira Rocha

<assinatura digital>

## APÊNDICE C

### Resposta ao Convite de Pesquisa

Eu < nome completo do(a) entrevistado(a)> fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação ao representar <nome da Fintech>, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo e de todas as informações contidas no TCLE constante nesta correspondência eletrônica e, portanto, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos.

**Observação:** esta resposta é apenas uma referência padrão, isto é, as repostas de aceite recebidas podem ser diferentes na prática, contudo informam o nome do(a) representante, a identificação da FinTech e a concordância explícita dos termos enviados obrigatoriamente.

## APÊNDICE D

## Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE**

(baseado nas diretrizes contidas na resolução CNS nº510/2016).

Prezado (a) Senhor (a), esta pesquisa trata-se de um estudo sobre “**AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DAS FINTECHS: UMA PROPOSTA DE FRAMEWORK**”, e está sendo desenvolvida por **Ana Clara Firmino de Oliveira Rocha (mat.: 20191002670)** da Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, sob a orientação do Professor Dr. Afrânio Galdino.

O objetivo principal desse estudo é analisar o desenvolvimento de Ambidestria Organizacional no ambiente da empresa Fintech, a partir da ótica de empreendedores, gestores e diretores. Este trabalho pode contribuir cientificamente para uma melhor compreensão sobre a gestão estratégica de Fintechs presentes na região Nordeste, por meio da construção de um instrumento que, futuramente, poderá ser utilizado na gestão, identificando ainda as oportunidades e barreiras vivenciadas nesse segmento.

Solicita-se a sua colaboração para realização de uma **entrevista semiestruturada que tratará de suas ações como gestor da Fintech**, e sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em dissertação de mestrado, em eventos e revista científica nacional e/ou internacional. **Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome e de sua empresa serão mantidos em sigilo absoluto. Informa-se ainda que, esta pesquisa poderá causar riscos mínimos, relacionados aos desconfortos ou incômodos em compartilhar informações, ou mesmo em falar, e caso você venha sentir algo dentro desses padrões, comunique à pesquisadora para que sejam tomadas as devidas providências.** Nesse caso, não precisará responder a qualquer pergunta, sendo retirado da pesquisa.

Além disso, informa-se que a **entrevista será realizada por meio virtual, em plataforma, dia e horário combinados.** Nesse sentido, **será feita uma gravação para posterior transcrição da conversa**, visando não ter informações perdidas ou distorções durante o diálogo.

Esclarece-se que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, **o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pela Pesquisadora.** Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir, não sofrerá nenhum dano. **A pesquisadora estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.**

  
Ana Clara Firmino de Oliveira Rocha  
CPF: [REDACTED]

Contato com o Pesquisadora Responsável: Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para a pesquisadora Ana Clara Firmino de Oliveira Rocha (84) 9.8889-1455), e-mail: [ancirocha@gmail.com](mailto:ancirocha@gmail.com) ou [ana.rocha.089@ufrn.edu.br](mailto:ana.rocha.089@ufrn.edu.br).

## APÊNDICE E

### Roteiro de entrevista

#### Parte I - Introdução da entrevista

1. Apresentação da pesquisadora, dos objetivos da pesquisa e explicação da condução da entrevista;
2. Apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

#### Parte II – Caracterização do(a) fundador(a) entrevistado(a)

Pergunta indutora	Perguntas de aprofundamento
Fale-me um pouco sobre sua carreira e sobre sua história de vida.	- Nome; idade; formação; cargo que ocupa; o papel que desempenha dentro da empresa, tempo de empresa.

#### Parte III – Caracterização da FinTech

Fundamentação teórica	Categorias de Análise	Pergunta indutora	Perguntas de aprofundamento
Gimpel et al. (2018); Lee e Shin (2018); Haddad e Hornuf (2019); Diemers et al. (2015); PWC (2019); Dhar e Stein (2017); Mollick (2014); Fintech Deep Dive (2020, 2019, 2018, 2017); Distrito Fintech Report 2021.	Papel desempenhado no mercado (propósito, clientes)	Conte-me um pouco sobre a história de surgimento da FinTech	- Idade da empresa; quantidade de empregados; tipo de segmento; localização e abrangência geográfica do seu serviço; tipos de serviço ofertados; nível de maturidade do negócio.
	Ambiente	Como é participação dentro do ecossistema das FinTechs brasileiras, onde sua empresa está posicionada e quais relações ela possui?	- Qual o nível de apoio governamental/regulatório recebido; qual o nível de interdependência e colaboração com o ecossistema; tipos de investimentos recebidos.
	Pontos estratégicos (capacidades organizacionais e gerenciais)	Quais são os principais elementos estratégicos utilizados no modelo de negócio?	- Personalização do conteúdo; tipos de tecnologias utilizadas; plataforma como elemento estratégico; operação com custos reduzidos; o nível de alcance de escala necessária para operação; pessoas.
	Dificuldades vivenciadas	Quais são as principais dificuldades vivenciadas?	- Dificuldade pela área geográfica, dificuldade de obter investimentos; dificuldade em obter recursos humanos qualificados; dificuldade relacionadas à segurança da informação; gestão de crise.

#### Parte IV – Comportamento ambidestro da organização

<i>Exploração</i>			
Fundamentação teórica	Categorias de Análise	Pergunta indutora	Perguntas de aprofundamento
He e Wong (2004); Lubatkin et al.; Jansen et al. (2006); Zahra et al. (2000); Menguc & Auh	Aperfeiçoamento de produtos/serviços existentes	Como a empresa cuida de seus produtos/serviços no ambiente interno e externo?	- Procura-se melhorar a qualidade dos produtos/serviços existentes? Como? - Busca-se introduzir produtos e serviços melhorados, mas que já existem no mercado? Quais?

(2008); Poapdiuk (2012).	Características de produção	Gostaria que você falasse um pouco sobre algumas características de produção e de custos da FinTech.	- Há uma prática de redução de custos? Como ocorre? -Existe flexibilização da produção?
	Atualização de habilidades e competências	Há pesquisas voltadas para o aperfeiçoamento de produtos e serviços?	Com qual frequência? Há estímulo na capacitação e treinamento de pessoas?
	Relacionamento com clientes	Como é o relacionamento da FinTech com seus clientes?	- Como a FinTech acompanha a satisfação dos clientes existentes? - Existe um foco na sua base de clientes existentes? Qual?
	Estabelecimento de parcerias	Existe algum tipo de parceria com outros atores do ecossistema?	- Tempo de duração de parcerias externas; grau de compartilhamento de conhecimento com os parceiros externos.
	Formulação de estratégias no curto prazo	Adotam-se estratégias focadas no curto prazo? Se sim, como funcionam?	- Tipo de visão estratégica focada no presente.
<i>Exploração</i>			
<b>Fundamentação teórica</b>	<b>Categorias de Análise</b>	<b>Pergunta indutora</b>	<b>Perguntas de aprofundamento</b>
He e Wong (2004); Lubatkin et al.; Jansen et al. (2006); Zahra et al. (2000); Menguc & Auh (2008); Poapdiuk (2012).	Criação e introdução de novos produtos	Com que frequência você busca introduzir novos produtos no mercado?	- Como ocorre a criação e a introdução de novos produtos e serviços no mercado? - Quais gatilhos despertam a necessidade de introdução de novos produtos?
	Viabilização de oportunidades	Como a FinTech busca oportunidades?	- Existe prospecção de novos segmentos? - Formas criativas de surpreender os clientes são utilizadas? Quais? - Como são os canais de distribuição utilizados?
	Exploração de novas tecnologias	Quais novas práticas foram inseridas no último ano? (Antes e depois da pandemia).	- Tipos de inovação de técnicas inseridas; participação agressiva ou não de alianças tecnológicas.
	Novas competências e habilidades	Procura-se novos conhecimentos?	- Com qual frequência? As pessoas são estimuladas a aprenderem conteúdos totalmente novos?
	Gastos com pesquisa e desenvolvimento	Destina-se recursos para atividades de pesquisa e desenvolvimento?	- Qual a importância desse tipo de investimento? Investimentos em P&D são constantes?

**Agradecimentos finais!**

## APÊNDICE F

### Protocolo de Transcrição das Entrevistas

Tipo de Transcrição: não naturalista - centra-se na mensagem do(a) entrevistado(a).

Esquema: Linear

FORMATAÇÃO	
<b>Editor de texto</b>	Word
<b>Cabeçalho</b>	Identificação da FinTech, data, hora e tempo de duração da entrevista
<b>Fonte (tamanho)</b>	Times New Roman (12)
<b>Margem</b>	2 cm (superior, inferior, esquerda, direita)
<b>Espaçamento</b>	Simple
<b>Alinhamento</b>	Justificado
<b>Parágrafos</b>	Sem parágrafos
<b>Símbolos de identificação da fala</b>	Pesquisadora e Entrevistado(a)
PROCEDIMENTOS ADOTADOS	
<b>Convenções</b>	Em caso de dúvidas, deve-se repetir o áudio 5 vezes.  Em trechos incompreensíveis, deve-se assinalar no corpo do texto. Correção de erros de oralidade desde que não modifique a mensagem do(a) entrevistado(a)
<b>Segurança dos dados</b>	Armazenamento das gravações: drive e HD externo, durante o processo de realização da pesquisa. Somente a entrevistadora e os participantes da pesquisa têm acesso ao material gravado.

Boas práticas realizadas:

- a) Cópias dos materiais em diferentes dispositivos;
- b) Fichas de dados contendo informações objetivas sobre as FinTechs;
- c) Anotação e pesquisa de termos que são desconhecidos no momento da transcrição;
- d) Preocupação com a pontuação adequada, coesão e coerência;
- e) Comparação do texto resultante da transcrição com a respectiva gravação a cada 500 palavras transcritas.