

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

ARTHUR GIACOBBO BRANDÃO

INOVAÇÃO TRANSACIONAL EM *FINTECHS*

RIO GRANDE/RS

2019

ARTHUR GIACOBBO BRANDÃO

INOVAÇÃO TRANSACIONAL EM *FINTECHS*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA - da Universidade Federal do Rio Grande - FURG - como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Tecnologias Gerenciais.

Orientador: Jorge Tello-Gamarra

RIO GRANDE/RS

2019

ARTHUR GIACOBBO BRANDÃO

INOVAÇÃO TRANSACIONAL EM *FINTECHS*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA - da Universidade Federal do Rio Grande - FURG - como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, aprovada pela comissão de avaliação abaixo assinada:

Jorge Tello-Gamarra
(Orientador - FURG)

Janaina Ruffoni
(Membro da Banca - UNISINOS)

Paulo Antônio Zawislak
(Membro da Banca - UFRGS)

Pelayo Munhoz Olea
(Membro da Banca - FURG)

Rio Grande, 18 de setembro de 2019.

Agradecimentos

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande (FURG) pela oportunidade de realizar tanto a minha graduação quanto pós-graduação.

Aos professores e mentores que me apoiaram e auxiliaram ao longo dessa jornada.

À minha família a qual foi meu alicerce para suportar as pressões e continuar seguindo sempre em frente.

Aos meus amigos que compreenderam e respeitaram minha relativa ausência durante esse período.

“Every truth passes through three stages. First, it is ridiculed. Second, it is violently opposed. Third, it is accepted as being self-evident”

(Arthur Schopenhauer)

RESUMO

As transações são importantes para as firmas. Os tipos de inovação existentes têm negligenciado um tipo de inovação: a inovação transacional. Parte-se da integração de dois paradigmas (inovação e custos de transação). O objetivo desta dissertação é analisar as inovações transacionais presentes em *fintechs* do mercado brasileiro. O método selecionado para tal tarefa apresenta-se o estudo de casos múltiplos com coleta de dados por meio de análise documental e observação participante. O objeto de estudo selecionado foi o setor das *fintechs* da categoria *digital banking*. Dentre os resultados, encontraram-se três inovações transacionais introduzidas no mercado pelas *fintechs*: abertura de conta remota, emissão de boleto e ausência de cobrança de anuidade do cartão. Ao longo do trabalho, observou-se que duas variáveis foram otimizadas por parte das *fintechs*: tempo e dinheiro. Portanto, entende-se que inovação transacional emerge da identificação de lacunas transacionais do mercado - o que requer uma capacidade transacional desenvolvida.

Palavras-chave: inovação, transação, capacidade transacional, inovação transacional.

ABSTRACT

Transactions are important to firms. Existing types of innovation have neglected one type of innovation: transactional innovation. It starts from the integration of two paradigms (innovation and transaction costs). The aim of this dissertation is to analyze the transactional innovations present in *fintechs* of the Brazilian market. The method selected for this task is the multiple case study with data collection through document analysis and participant observation. The object of study selected was the fintech sector of the digital banking category. Among the results, we found three transactional innovations introduced by fintechs in the market: remote account opening, bill issuance and no card annuity charge. Throughout the work, it was observed that two variables were optimized by fintechs: time and money. Therefore, it is understood that transactional innovation emerges from identifying transactional market gaps - which requires developed transactional capability.

Keywords: innovation, transaction, transactional capability, transactional innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Linha do tempo da evolução conceitual da inovação.....	9
Figura 2: Tipos de <i>fintechs</i>	30
Figura 3: Tipos de <i>fintechs</i> no Brasil.....	31
Figura 4: Nuvens de palavras de contratos de abertura de conta de <i>fintechs</i> e de bancos respectivamente.....	55
Figura 5: Nuvens de palavras de contratos de cartão de crédito de <i>fintechs</i> e de bancos respectivamente.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dimensões e subdimensões da capacidade transacional.....	17
Quadro 2: Protocolo de pesquisa.....	34
Quadro 3: Longevidade e independência das firmas.....	42
Quadro 4: Análise de contratos de conta corrente.....	45
Quadro 5: Análise de contratos de cartões.....	50
Quadro 6: Serviços remotos.....	58
Quadro 7: Relacionamento com clientes e subdimensões.....	61
Quadro 8: Preços de transação.....	63
Quadro 9: Tipos de investimentos oferecidos.....	65
Quadro 10: Preços de cartões.....	67
Quadro 11: Telas e tempos para abertura de conta.....	76
Quadro 12: Tempo de transações.....	78
Quadro 13: Tempo dos cartões plásticos.....	79
Quadro 14: Complexidade das transações.....	84
Quadro 15: Risco das transações.....	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de palavras por contrato.....	54
Tabela 2: Projeção de preços de manutenção de conta.....	69
Tabela 3: Projeção de preços de saques (Banco 24h)	71
Tabela 4: Projeção de preços de TED.....	72
Tabela 5: Média dos preços de transações.....	74
Tabela 6: Média do tempo das transações.....	81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 PERGUNTA DE PESQUISA.....	5
1.2 OBJETIVO GERAL.....	5
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4 JUSTIFICATIVA.....	6
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	7
2 INOVAÇÃO E ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	8
2.1 INOVAÇÃO E OS TIPOS DE INOVAÇÃO.....	8
2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	10
2.3 RELAÇÕES ENTRE INOVAÇÃO E ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	11
3 CAPACIDADE TRANSACIONAL.....	13
3.1 A PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES.....	13
3.2 CAPACIDADE TRANSACIONAL.....	14
3.3 DIMENSÕES DA CAPACIDADE TRANSACIONAL.....	16
4 INOVAÇÃO TRANSACIONAL.....	20
5 MERCADO DE FINANÇAS E DE <i>FINTECHS</i>.....	24
5.1 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DO MERCADO FINANCEIRO.....	24
5.2. ATUALIDADE DO MERCADO FINANCEIRO GLOBAL E SURGIMENTO DAS <i>FINTECHS</i>	26
5.3. AS <i>FINTECHS</i> NO MUNDO.....	28
5.4 AS <i>FINTECHS</i> NO BRASIL.....	30
6 MÉTODO.....	33
6.1 PROTOCOLO DE PESQUISA.....	33
6.2 OBJETO DE ESTUDO.....	35
6.3 DELINEAMENTO.....	36
6.4 CASOS E CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO.....	36
6.5 PROCEDIMENTO DE COLETA.....	37
6.6 FORMA DE ANÁLISE.....	39
6.7 EVIDÊNCIAS DA CAPACIDADE TRANSACIONAL.....	40
6.8 EVIDÊNCIAS DA INOVAÇÃO TRANSACIONAL.....	40
6.9 PERFIL DE CLIENTE PESQUISADOR.....	41
6.10 PERFIL DAS FIRMAS ESTUDADAS.....	42
7 RESULTADOS.....	44

7.1 ANÁLISE DOCUMENTAL (ANÁLISE EXTERNA).....	44
7.1.1 Análise de contratos de abertura de conta	44
7.1.2 Análise de contratos de cartão de crédito.....	49
7.1.3 Contagem de palavras dos contratos	53
7.2 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE (ANÁLISE INTERNA)	56
7.2.1 Serviços disponibilizados remotamente.....	57
7.2.2 Relacionamento com clientes	60
7.2.3 Custos de transação	62
7.2.4 Tempo de transação.....	76
7.3 COMPLEXIDADE E RISCO.....	83
7.4 INOVAÇÕES TRANSACIONAIS	87
8 DISCUSSÃO	90
8.1 CAPACIDADE TRANSACIONAL	90
8.2 INOVAÇÃO TRANSACIONAL.....	95
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
10 REFERÊNCIAS.....	108
Anexo I: Telas (ilustrativas).....	118

1 INTRODUÇÃO

Para competir no ambiente em constante mudança, as firmas precisam criar novos produtos, serviços e processos. Para que se tornem dominantes, estas devem adotar a inovação como uma “forma de vida” corporativa (TUSHMAN; NADLER, 1986). No entanto, inovar não é apenas inventar algo novo: essa novidade precisa ser viável comercialmente - caso contrário será apenas uma “invenção”. A adaptação aos mercados e aos sistemas de produção é um elemento crucial que diferencia os conceitos de “invenção” e “inovação”. O critério de sucesso é técnico para invenção, mas comercial para inovação (HJALAGER, 1997).

Apesar de tão citada e almejada, tanto no mundo acadêmico quanto no profissional, não há nada de misterioso em inovação: ela não simplesmente acontece. Pelo contrário, ela é o resultado calculado da gestão estratégica e da liderança visionária que fornecem pessoas, estruturas, valores e oportunidades de aprendizagem para torna-la um modo de vida organizacional (TUSHMAN; NADLER, 1986). Ainda assim, a inovação não é algo tão simples de ser abordado. Schumpeter (1982) afirma que o motor do desenvolvimento econômico é a inovação.

No que tange aos estudos da inovação, o tópico dos tipos de inovação também se fez presente nos estudos de diversos autores (AIKEN; HAGE, 1971; AMARA; D'ESTE; LANDRY; DOLOREUX, 2016; BODLAJA; KADIC-MAGLAJLICB; VIDA, 2018; DAFT, 1978; DAMANPOUR; EVAN, 1984; DEWAR; DUTTON, 1986; FERNÁNDEZ-LÓPEZ; CALVO; RODEIRO-PAZOS, 2018; FORÉS; CAMISÓN, 2016; HENDERSON; CLARK, 1990; KNIGHT, 1967; LICHTENTHALER, 2016).

Dentro dos tipos de inovação, alguns autores enfatizam que a inovação pode tomar diversas formas (DAFT, 1978; DAMANPOUR; EVAN, 1984; KNIGHT, 1967; OECD, 2018; ZAWISLAK *et al.*, 2012b). Elas são principalmente: produto, processo, mercado, gerencial, de serviços e social - embora possam receber nomes alternativos como frugal ou tecnológica. Outros autores enfatizam o aspecto da inovatividade - grau de novidade - da inovação (DEWAR; DUTTON, 1986; HENDERSON; CLARK, 1990). Tais graus oscilam de inovação incremental (onde há baixa inovatividade), passando por modular e arquitetural até atingir radical (alta inovatividade ou disrupção).

Os avanços na área de pesquisa relacionada aos tipos de inovação não foram aleatórios. Fundamentações teóricas dominantes atuaram como bases importantes. Knight (1967), por exemplo, se focou nas inovações mais visíveis e relacionadas à produção em um período onde a indústria ainda era vista como insubstituível. Já Aiken e Hage (1971) reuniram conhecimento

emergente advindo da obra de Burns e Stalker (1961) a respeito da possibilidade de firmas tenderem para o lado mecânico ou orgânico e o mesclaram com os tipos de inovação para elaborar seu próprio ponto de vista. Assim, os tipos de inovação relativos à forma continuaram “surgindo”, desde tipos mais abrangentes como as inovações tecnológica e administrativa de Damanpour e Evan (1984), passando por inovações de serviços (BARRAS, 1986) e por inovações sociais (MULGAN, 2006).

O que tem sido observado sobre os tipos de inovação é que, **conforme as firmas evoluíram, novos tipos de inovação foram surgindo para melhor explicar a realidade e a evolução das próprias firmas**. Ressalta-se que seu “surgimento” ocorre no sentido de focar estudos em um tipo de inovação que sempre existiu, mas não era reconhecido - em vez do sentido de “criar” um tipo de inovação.

Certas inovações parecem muito específicas para os pesquisadores, enquanto outras são consideradas muito abrangentes - o que leva ao “surgimento” constante de novos tipos de inovação. A nomenclatura de uma inovação pode variar até mesmo caso ela tenha inovado intencionalmente ou por meio de um efeito colateral de outra iniciativa (CARRILLO-HERMOSILLA; RÍO; KÖNNÖLÄ, 2010). Inovações que já existiam, mas não eram devidamente reconhecidas, passam a reclamar seu espaço na literatura - como é o caso da de serviços (BARRAS, 1986), a qual agora integra o *Oslo Manual* (OECD, 2018).

O número de tipos de inovação não é pequeno (GARCIA; CALANTONE, 2002) e, conforme o comportamento das firmas progride - dentro de um mercado cada vez mais complexo -, estas começam a criar e a desenvolver novos tipos de inovação para se perpetuar no mercado. Na sequência, a literatura progride explicando estes novos tipos de inovação.

Rajapathirana e Hui (2018) defendem que, embora os tipos de inovação impulsionados por fatores tecnológicos tenham recebido mais atenção da academia, os tipos impulsionados por fatores não tecnológicos também são importantes. Além disso, Kahn (2018) alerta para o erro comum de desprezar inovações menores em prol das que mais se destacam. Os clássicos produto, processo, mercado e gerencial não mais têm atendido às necessidades dos pesquisadores. Portanto, diversos tipos de inovação têm recebido maior atenção ultimamente (FRANCIS; BESSANT, 2005).

Nos últimos vinte anos, os tipos de inovação têm crescido em diversidade. Enquanto alguns autores defendem tipos como a inovação de mercado (CHRISTOFI *et al.*, 2015; YEH-YUN LIN; YI-CHING CHEN, 2007), a demanda por explicações mais precisas levou ao reconhecimento de outro tipo de inovação: a inovação transacional (ZAWISLAK *et al.*, 2012b; ZAWISLAK *et al.*, 2013). Contudo, ela ainda precisa de mais estudos para se integrar mais firmemente à literatura.

A ideia proposta pelos pesquisadores é que a inovação transacional se foque nos custos de transação - tornando-a mais abrangente que a de mercado. A inovação transacional revela-se particularmente interessante ao passo que, não basta para um produto ou serviço ser bem desenvolvido para que ele obtenha sucesso: ele deve passar pelo crivo do mercado (HJALAGER, 1997; ZAWISLAK *et al.*, 2012a; ZAWISLAK *et al.*, 2012b; ZAWISLAK *et al.*, 2013).

O mercado, no entanto, não é estático. A forte influência de eventos econômicos negativos, os quais criam instabilidade e incerteza no mercado, é um dos impulsionadores da inovação (ZAVOLOKINA; DOLATA; SCHWABE, 2016). Todavia, a inovação de mercado se revela demasiadamente restrita para explicar eventos referentes às transações.

Nesse sentido, esta dissertação busca explorar a inovação transacional. Este tipo de inovação trata de preencher lacunas que advindas da realização de transações entre firmas e entre firmas e seus consumidores - contudo, isso nem sempre é evidente no sistema econômico. Via de regra, a fricção do mercado é o alvo principal a ser trabalhado por esse tipo de inovação - exigindo da firma capacidade transacional.

Embora não exista na literatura uma definição consolidada de inovação transacional, Zawislak *et al.*, (2013) a definem como aquela que “engloba o desenvolvimento de maneiras de minimizar os custos de transação com fornecedores e clientes; ela busca criar novas estratégias comerciais, melhorar as relações com os fornecedores, agilizar o conhecimento do mercado, etc.” (ZAWISLAK *et al.*, 2013, p.7). Embora esse conceito ainda precise ser aprimorado, há sua previsão na literatura e exemplos existem no mundo real.

Quando ocorre uma transação no mercado, ela, geralmente, sofre desgaste em função da ineficiência do mercado. Segundo Coase (1937), essa é a principal razão de rentabilidade das firmas - internalizar operações pode reduzir tal ineficiência até certo ponto. Custos como de barganha e de assimetria de informação são praticamente eliminados dentro de firmas (WILLIAMSON, 1971), enquanto outros também podem sofrer reduções perceptíveis. Esse modo de ver a realidade é conhecido como Economia dos Custos de Transação (ECT).

Uma vez que um custo relacionado às transações é reduzido sem prejuízo para a firma, uma lacuna transacional é solucionada. As formas pelas quais isso pode ocorrer variam desde a eliminação de intermediários até a simplificação de transações - a exemplo das *fintechs* (CORTET; RIJKS; NIJLAND, 2016). Para isso, a firma precisa ter capacidade transacional - a qual permite à firma reduzir o custo das transações (ZAWISLAK *et al.*, 2012a; ZAWISLAK *et al.*, 2012b; ZAWISLAK *et al.*, 2013).

Como exemplo da eliminação de intermediários, surge a *blockchain*¹. Visando criar um sistema que confirme a autenticidade de transações e de contratos - assim, diminuindo seus custos -, essa tecnologia retira instituições tanto públicas quanto privadas da equação de cálculo de custo ao utilizar um arranjo tecnológico teoricamente inviolável para comprovar a participação efetiva das partes nas operações (CHRISTIDIS; EVETSIKIOTIS, 2016).

Da mesma forma, as *fintechs* são firmas que utilizam tecnologia aplicada ao setor financeiro e dividem-se em diversas áreas. Os bancos completamente digitais - “*digital banking*” - são casos de *fintechs*. Sem agência física, utilizam a tecnologia para solucionar tanto os problemas do deslocamento de seus consumidores quanto os custos de uma infraestrutura dedicada exclusivamente ao atendimento externo. Nubank, exemplo dessa categoria, foi avaliado em 2019 como a primeira *startup* financeira de capital fechado brasileira a alcançar um valor de 10 bilhões de dólares (ROMANI; WOLF, 2019). Isso confirma que as *fintechs* têm tido um papel crescente moldando o setor financeiro - e, em especial, o bancário (JAGTIANI; LEMIEUX, 2017).

O setor financeiro tem sido fortemente influenciado pela digitalização no século XXI, refletida pelo surgimento de firmas conhecidas como *fintechs*, que representa o casamento de “finanças” e “tecnologia da informação” e que serão o objeto de estudo deste trabalho. A *fintech* oferece oportunidades para a criação de novos serviços e de novos modelos de negócios além de colocar desafios aos prestadores de serviços financeiros tradicionais (ZAVOLOKINA; DOLATA; SCHWABE, 2016). Tendo isso em vista, pode-se abordar o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos.

¹*Blockchain*: banco de dados sequencial de informações protegido por métodos de prova criptográfica o qual oferece uma alternativa aos livros contábeis clássicos (YERMACK, 2017).

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

De que forma as inovações transacionais ocorrem no setor financeiro brasileiro?

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar as características das inovações transacionais do setor financeiro brasileiro.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Comparar o modelo de negócio do setor financeiro brasileiro entre os grupos estudados (*fintechs* e bancos) da perspectiva do cliente focando em contratos, preços e tempos de transação;

b) Analisar requisitos para manifestação das inovações transacionais no setor financeiro brasileiro;

c) Analisar características das inovações transacionais encontradas no setor financeiro brasileiro.

Para responder a tais questionamentos, a presente pesquisa será realizada no setor financeiro. Esse setor é importante, pois vêm realizando grandes avanços em função das inovações advindas das novidades tecnológicas da contemporaneidade - desde o acesso amplo à *internet* até a popularização dos *smartphones* (CORTET; RIJKS; NIJLAND, 2016). Mais especificamente, esta pesquisa será desenvolvida dentro do setor financeiro brasileiro - contemplando as *fintechs*. Além disso, também serão contemplados os cinco maiores bancos do Brasil (TEMÓTEO, 2019) no intuito de verificar se as *fintechs* realmente estão realizando algum tipo de inovação transacional quando comparadas com os bancos brasileiros. Para que isso seja possível, os dados serão aglutinados em grupos (*fintechs* e bancos) e comparados entre si.

Do ponto de vista teórico, a inovação transacional será construída a partir da exploração dos tipos de inovação da literatura, do paradigma da Economia dos Custos de Transação, e da capacidade transacional. No que tange à coleta de dados, o pesquisador irá se tornar cliente tanto das *fintechs* como dos bancos para analisar, de uma perspectiva interna, os preços repassados ao cliente nessas firmas e identificar a existência (ou não) de inovações transacionais. Definidos os objetivos e a pergunta de pesquisa, parte-se para a justificativa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Esse trabalho de pesquisa se justifica, pois, busca realizar dois tipos de contribuições: uma teórica e outra prática. No que tange à contribuição teórica, busca-se avançar na exploração da inovação transacional no contexto do setor financeiro ao se comparar *fintechs* e bancos. Essa fatia foi escolhida, pois segundo Finnovation (2018), a categoria que mais cresceu em 2017-2018 foi o “*Digital Banking*” com aumento de cerca de 147%. Visto que as firmas necessitam de eficiência nas suas transações para se manterem competitivas no mercado (ZAWISLAK *et al.*, 2012a; ZAWISLAK *et al.*, 2012b), nota-se que uma das formas de aumentar essa eficiência é por meio da inovação transacional. Zawislak *et al.* (2013) alertam que a inovação transacional é um tópico que merece atenção. Nisso amplia-se a contribuição das *fintechs*, pois representam um ambiente desafiador uma vez que pouco foi explorado (ZAVOLOKINA; DOLATA; SCHWABE, 2016).

A respeito da contribuição prática, este estudo busca demonstrar que a inovação transacional ocorre dentro das firmas da fatia do setor financeiro (voltado para os custos de transações) escolhida as *fintechs* e os bancos. Conforme Zhang *et al.* (2015), o setor das *fintechs* ainda deve receber mais atenção da academia tendo em vista que está se tornando cada vez mais importante. É um terreno fértil para a exploração da inovação transacional. Ademais, a acessibilidade para se tornar cliente tanto dessas firmas quanto dos bancos contribuiu para a escolha desses objetos de pesquisa. Justificada a pesquisa, parte-se para a estrutura do trabalho.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para fins de orientação do leitor, o presente trabalho está estruturado em seções. Após essa primeira seção de introdução, são apresentados os tipos de inovação e a economia dos custos de transação. Em seguida, é abordada capacidade transacional de forma que o leitor possa identificar onde emerge o constructo teórico da inovação transacional. Na parte final da parcela teórica, exploram-se os trabalhos a respeito do mercado financeiro e das *fintechs*. Uma vez desenvolvido o item teórico, parte-se para o método utilizado para esta pesquisa. Em seguida, são revelados os resultados, levantada a sua discussão e feitas as considerações finais.

2 INOVAÇÃO E ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Será apresentada, inicialmente, uma breve introdução da inovação e dos tipos de inovação. Em seguida, a Economia dos Custos de Transação (ECT) é explorada. Por fim, são tecidas relações entre os temas.

2.1 INOVAÇÃO E OS TIPOS DE INOVAÇÃO

A inovação permite à firma incrementar o retorno de seus investimentos, atingir maior parcela de mercado e fortalecer sua posição frente à concorrência (KRAUS; POHJOLA; KOPONEN, 2012). Ela é considerada o fator principal de desenvolvimento econômico e social e fonte de competitividade de regiões e de países (ZITEK; KLIMOVA, 2016; YEH-YUN LIN; YI-CHING CHEN, 2007). Segundo Danneels (2002), as organizações precisam renovar-se (ou seja, inovar) continuamente caso queiram sobreviver e prosperar em ambientes dinâmicos.

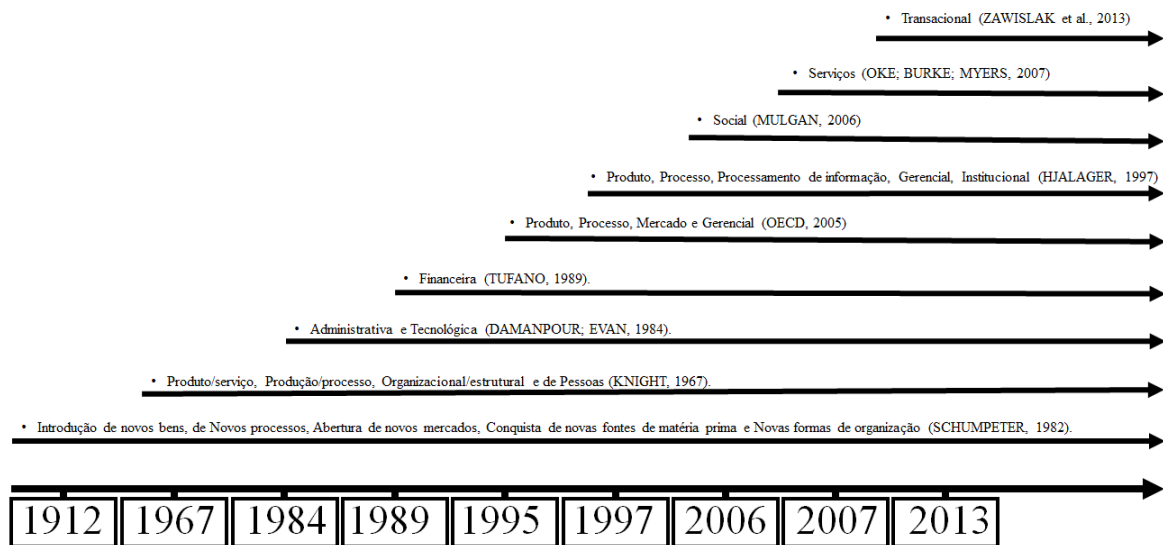
Contudo, a inovação é um fenômeno complexo. Conseqüentemente, seu estudo implica em um conjunto de linhas de pesquisa, entre elas: sistemas de inovação (COOPER, 2008; LUNDEVALL, 2007; ROTHWELL *et al.*, 1974), capacidade de inovação (ZAWISLAK *et al.*, 2012b; TUSHMAN; NADLER, 1986), desenvolvimento de produto (ABERNATHY; UTTERBACK, 1978), tipos de inovação (DAMANPOUR; EVAN, 1984; DEWAR; DUTTON 1986; GARCIA; CALANTONE, 2002; HENDERSON; CLARK, 1990). Para compreender melhor a inovação transacional, a linha dos tipos de inovação será adotada neste estudo.

Consenso sobre as definições dos tipos de inovação ainda não foi estabelecido: pesquisadores e praticantes ainda não desenvolveram uma linguagem comum para debater sobre o tema dos tipos de inovação (GARCIA; CALANTONE, 2002). Tendo isso em vista, a *Organisation for Economic Cooperation and Development*, OECD, por meio da elaboração do *Oslo Manual* (OECD, 2018), resgata conceitos schumpeterianos e os atualiza ao esclarecer que inovação pode ser classificada em quatro dimensões distintas. Elas são: produto, processo, *marketing* e organizacional.

Por exemplo: Knight (1967) defendeu a existência de outros tipos de inovação: de produto/serviço, de produção/processo, organizacional/estrutural e de pessoas. Enquanto isso, com base na obra de Burns e Stalker (1961), Aiken e Hage (1971) propuseram que formatos organizacionais diferentes (mecânicos ou orgânicos) influenciam na adoção ou na rejeição das inovações. Daft (1978), por sua vez, baseou-se nisso e propôs uma categorização dualística dos

tipos de inovação: inovação tecnológica e inovação administrativa. Outros como Utterback e Abernathy (1975) preocupavam-se principalmente com os tipos de inovação mais visíveis como produto e processo. Ademais, diversos outros tipos de inovação quanto à forma também foram propostos ao longo do último século, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1: Linha do tempo da evolução conceitual dos tipos de inovação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Contudo, os tipos de inovações da literatura ainda não abordam adequadamente as transações. A inovação de mercado não se revela suficiente para explicar as inovações que ocorrem em função de mudanças nas formas como as transações ocorrem. Isto é, a inovação de mercado negligencia a existência das transações. Surge, então, a lacuna onde pode se inserir a inovação transacional - supostamente abrangendo a inovação de mercado. Todavia, a fronteira entre inovações de mercado, de serviços e de transações é nebulosa.

A inovação não surge sem estratégia (TUSHMAN; NADLER, 1986). Ela é desenvolvida com um foco e, via de regra, considerando as características do ambiente o qual busca dominar. O ambiente de mercado inicialmente pouco apreciado pelos teóricos, mas considerado pelas firmas é aquele onde os custos de transação são positivos (WILLIAMSON, 1985). Esse paradigma é conhecido como Economia dos Custos de Transação (ECT) e é explorado abaixo.

2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Até determinada parte do século XX, assumia-se que os custos de operar no mercado eram nulos. Tal paradigma existente na ciência econômica foi oficialmente questionado na academia por Coase, em sua obra *The nature of the firm* publicada em 1937. Nela, o estudioso propõe a questão que iria inspirar outros economistas nas décadas seguintes: “se o sistema de preços é tão competente para coordenar a produção, por que as firmas existem?” (COASE, 1937). De forma simplificada, sua grande contribuição para a academia foi o questionamento que as firmas sempre tiveram: *make or buy* - produzir internamente ou adquirir externamente? Logo, o foco da ECT tem sido a minimização dos custos de transação por parte das firmas (KETOKIVI; MAHONEY, 2016; SCHERMANN; DONGUS; YETTON; KRCMAR, 2016).

Tello-Gamarra (2013, p. 32), por sua vez, afirma que “a firma nasce da diferença de conhecimento entres dois agentes econômicos”. Logo, uma firma deve coordenar as suas transações de forma mais eficiente do que as demais firmas, caso tenha interesse em superá-las - o que exige o acúmulo de conhecimento ao ponto de que essa diferença seja suficiente para tanto. Uma das formas manifestas dos conhecimentos da firma revela-se reduzir ao máximo os custos de transação. Esses custos de transação, segundo Demsetz (1968) são os custos aos quais as firmas sujeitam-se quando operam no mercado (para comprar ou vender) ou, segundo Arrow (1969), são os custos do sistema econômico em execução.

No entanto, só será lucrativo internalizar novos processos até o ponto onde o seu custo se igualar ao das outras firmas ou ao “organizado” pelo mecanismo de preço (COASE, 1937). Williamson (1979) sustenta que existem dois pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada) e três dimensões as quais caracterizam as transações: frequência, incerteza e grau de especificidade de ativos (produtos ou serviços em questão). Esses cinco componentes integram o que chamamos de custos das transações (WILLIAMSON, 1975).

Um dos pressupostos comportamentais é a racionalidade limitada que, de acordo com Simon (1972), apresenta-se nas ações dos agentes envolvidos em uma transação as quais não conseguem conceber a maximização de suas ações, limitando-se à sua otimização - o que desconsidera os eventuais prejuízos ao outro lado da transação. Já o oportunismo, para Williamson (1996), reflete na exploração das falhas nos contratos de transação de forma intencional buscando benefício próprio.

Especificamente tratando-se das características das transações, de acordo com Williamson (1988), enquanto frequência revela-se a recorrência na qual uma transação é realizada, incerteza apresenta-se como falta de informação a respeito de uma transação -

impossibilitando antever seu futuro. Por fim, ativos específicos são os feitos para cumprir uma função produtiva específica e, conforme aumenta seu grau de especificidade, torna-se cada vez mais difícil de serem utilizados em outras transações (WILLIAMSON, 1988). A especificidade dos ativos tem tido papel central nos trabalhos empíricos e teóricos na ECT (WILLIAMSON, 1991).

Dentro dessa linha, Williamson (1991) esclarece que a transação ideal seria aquela na qual a tanto a identidade dos compradores quanto a dos vendedores é irrelevante assim como o grau de especificidade dos ativos em questão é zero. Segundo Pitelis (1998), a Economia dos Custos de Transação tenta evidenciar que o mecanismo de mercado falha em função dos custos de transação - os quais levam, por meio de processos contratuais, à emergência de firmas eficientes. Nota-se que a ECT não é um paradigma isolado, conforme é destacado abaixo.

2.3 RELAÇÕES ENTRE INOVAÇÃO E ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Nelson e Winter (1982) apontam que uma condição para crescimento significativo do nosso entendimento das mudanças econômicas é a reconstrução dos fundamentos teóricos da ciência econômica (para os autores, as firmas possuem capacidades e regras decisórias, não apenas sede de lucro). A ortodoxia na economia acaba por ser um limitador de visão, pois sempre os mesmos pressupostos são assumidos (simetria de informação, tendência à escolha ótima, desconsideração de contingências). Nesse contexto, a inovação é desconsiderada assim como as falhas de mercado (NELSON; WINTER, 1982).

A natureza da firma, na realidade, é orientada para o “*profit seeking*”, não “*profit maximization*” em função da racionalidade limitada (NELSON; WINTER, 1982). Isso ocorre, pois apenas em estado de equilíbrio a firma pode buscar a maximização, não em estado de constante mudança ambiental. Ademais, as regras decisórias são consequências das rotinas. (NELSON; WINTER, 1982). Estas ajudam a determinar os comportamentos possíveis da firma (embora ainda tenha de ser considerada influência externa para se obter o comportamento real). A observação dessas rotinas permite à firma responder à questão fundamental de Coase (1937): *make or buy?*

Imersas no ambiente repleto de outros agentes econômicos, as firmas passam por “seleção natural” econômica (NELSON; WINTER, 1982) onde o desempenho econômico é desafio central (SCHNIDERJANS; HALES, 2016). Tendem a sobreviver as que são capazes de se adaptarem ao ambiente (repleto de atritos de transação e de competição tecnológica). Sua fonte de diferenciação apresenta-se a inovação tendo em vista que as firmas precisam inovar para sobreviver e prosperar em ambientes dinâmicos (DANNEELS, 2002) e que a inovação permite incrementar o retorno de seus investimentos, alcançar maior parte do mercado e robustecer sua posição no ambiente (KRAUS; POHJOLA; KOPONEN, 2012).

Além disso, as condições em dado período em certa indústria carregam as sementes das condições do próximo período nessa mesma indústria (NELSON; WINTER, 1982). Isso ocorre, pois há um papel das grandes firmas nas mudanças tecnológicas em função das trajetórias tecnológicas (DOSI, 1982). Essas trajetórias acumulam avanços de uma tecnologia relacionados pela sua continuidade em uma mesma direção, até o momento em que se estabelece uma nova tecnologia mais vantajosa que, por sua vez, também desenvolverá uma trajetória tecnológica (DOSI, 1982).

Naturalmente, a fonte das novidades é a inovação - a qual não precisa ser necessariamente focada na parte tecnológica, podendo focar outras áreas como a transacional. Essas novidades, muitas vezes, tendem a minimizar problemas do mercado onde as firmas estão inseridas. Ao dar atenção à dimensão transacional da firma, Tello-Gamarra e Zawislak (2013) explicitam que “a firma só será bem-sucedida no mercado após a transação”.

Em seu estudo, esses autores revelam que, mesmo possuindo conhecimentos tecnológicos avançados, uma inovação só fará sucesso caso o conhecimento no aspecto transacional seja o suficiente para permitir esse sucesso ao eliminar barreiras e explorar lacunas de mercado. Com essas mudanças, falhas de mercado ocultas pelos pressupostos anteriormente aceitos passam a ficar expostas - permitindo uma intervenção ampla das firmas e das instituições.

Contudo, elementos do conhecimento importantes para desempenho econômico não são facilmente deslocados; eles, muitas vezes, são parte inerente das firmas que integram sob o nome de capacidades. Para Dosi (1988), a inovação é resultado da interação entre capacidades da firma e elementos externos. E a capacidade que melhor lida com as transações revela-se a capacidade transacional - aquela que explica o relacionamento das firmas com o mercado de forma a minimizar custos e maximizar oportunidades em matéria de transações.

3 CAPACIDADE TRANSACIONAL

Serão aqui desenvolvidos os temas referentes à capacidade transacional. Inicia-se com um panorama da perspectiva das capacidades para prover as bases necessárias à abordagem da capacidade transacional propriamente dita. As dimensões da capacidade transacional são abordadas em seguida para destrinchar tal constructo.

3.1 A PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES

O porquê algumas firmas obtêm melhor desempenho que outras continua sendo, apesar de simples, uma questão ainda a ser respondida (TELLO-GAMARRA; ZAWISLAK, 2013). Richardson (1972, p. 888) define que “capacidades são o conhecimento, experiência e habilidades”. Já Nelson e Winter (1982) enfatizam o papel das rotinas organizacionais no que diz respeito às capacidades. De fato, para existir e para prosperar, toda firma deve ter algumas capacidades específicas (ZAWISLAK *et al.*, 2012b). Elas podem ser bem desenvolvidas ou ainda incipientes. Naturalmente, capacidades mais evidentes e desenvolvidas destacam as firmas entre seus pares e despertam a atenção dos pesquisadores.

Lall (1992), por exemplo, enfatiza a capacidade tecnológica como a forma pela qual as firmas absorvem, processam, criam, modificam e geram aplicações técnicas viáveis (novas tecnologias, novos processos, novos produtos, novas rotinas) dentro da fronteira do conhecimento. Contudo, não necessariamente um esforço tecnológico se transformará em desempenho positivo para a firma. Hjalager (1997) afirma que uma invenção deve vencer o crivo do mercado para se tornar uma inovação.

Langlois e Foss (1999) advertem que até as capacidades precisam de flexibilidade para aproveitar oportunidades de mercado e tecnológicas. O principal interesse da visão das capacidades é entender o que é distintivo das empresas como organizações únicas, históricas de indivíduos cooperantes (LANGLOIS; FOSS, 1999). Ainda de acordo com os autores, isso leva à seguinte situação: muito conhecimento - especialmente sobre produção - é tácito e só pode ser adquirido através de um longo processo de aprender enquanto se faz (*learn by doing*).

As capacidades são precisamente caracterizadas por estes atributos: elas podem ser vistas como conhecimentos de organização e de produção (incorporados em equipes) parcialmente tácitos que podem ser empregados por membros da equipe para propósitos estratégicos (LANGLOIS; FOSS, 1999). Zawislak *et al.* (2012b) reconhecem que, embora tenham sido feitos estudos importantes sobre as capacidades da firma, não há consenso sobre quais são as capacidades fundamentais para a sobrevivência e desencadeadoras de desempenho superior das firmas.

Um dos pontos apontados acima pelos autores é a barreira de entrada ou de aceitação pelo mercado. Por exemplo, segundo certos pesquisadores (PATEL; PAVITT, 1997; TEECE, 1986) os quais examinaram a firma sob a ótica de uma única dimensão, capacidade tecnológica é insuficiente para garantir o sucesso das firmas. Nesse contexto, uma capacidade específica se destaca: a capacidade transacional. Segundo, Tello-Gamarra e Zawislak (2013), a capacidade transacional é o elo perdido da inovação. Ela é definida como um repertório de habilidades, processos, experiências, destrezas, conhecimentos e rotinas que a firma utiliza para minimizar os seus custos de transação (TELLO-GAMARRA; ZAWISLAK, 2013).

3.2 CAPACIDADE TRANSACIONAL

Como toda firma usa, gerencia e opera uma determinada tecnologia com o objetivo explícito de gerar retornos econômicos positivos, ela deve ter uma capacidade específica para transacionar seus produtos no mercado (ZAWISLAK *et al.*, 2012a). Ela é conhecida como capacidade transacional. Tello-Gamarra e Zawislak (2013) e Guichardaz, Bach e Pénin (2019) destacam que a capacidade transacional é resultado da união de duas perspectivas teóricas: tanto da Economia dos Custos de Transação (ECT), quanto das capacidades da firma - esta última, sucessora da *Resource Based View* (RBV).

É da integração dessas duas abordagens que surge o construto chamado capacidade transacional (HERNANI-MERINO; TELLO-GAMARRA, 2019; TELLO-GAMARRA, 2013; TELLO-GAMARRA; HERNANI-MERINO; LÍMACO-MAMANI, 2017; TELLO-GAMARRA; ZAWISLAK, 2013). De forma simples, para Guichardaz, Bach e Pénin (2016), a capacidade transacional aumenta a troca de mercado entre firma e ambiente.

Embora exista na literatura, a respeito de capacidades, um construto chamado “capacidade de *marketing*”, esse conceito não consegue abranger variáveis como contratos, negociação e transação com os fornecedores e com os clientes; que são aspectos importantes de toda e qualquer transação (TELLO-GAMARRA, 2013). Para Tello-Gamarra (2013), ao contrário da capacidade de *marketing*, a capacidade transacional está voltada à manutenção dos vínculos com o mercado e à minimização dos custos de transação e é tão importante quanto a capacidade para desenvolver novos produtos e para fabricá-los em escala comercial.

Além disso, os trabalhos que mais avançaram na direção de uma definição do que venha a ser a capacidade transacional negligenciaram a abrangência da mesma. Isso ocorre, pois acredita-se que esta capacidade abranja a análise das estruturas de governança e o processo de aprendizagem de contratos, mas que também abranja a ida da firma ao mercado, tanto para comprar insumos dos fornecedores quanto para vender os produtos desenvolvidos pela capacidade tecnológica (TELLO-GAMARRA, 2013). Segundo Tello-Gamarra, Hernani-Merino e Límaco-Mamani (2017), as pesquisas a respeito da capacidade transacional geralmente se concentram em firmas do setor secundário (indústria) enquanto negligenciam outro setor significativo da economia - o setor terciário (serviços).

Diversos estudos se referem à capacidade transacional como “capacidade da firma de reduzir o custo da transação” (ZAWISLAK *et al.*, 2012a; ZAWISLAK *et al.*, 2012b; ZAWISLAK *et al.*, 2013). Tello-Gamarra e Zawislak (2013) definem o constructo da capacidade transacional como “um repertório de habilidades, processos, experiências, habilidades, conhecimentos e rotinas que a firma utiliza para minimizar seus custos de transação (ex-ante e ex-post)”.

Já Guichardaz, Bach e Pénin (2016, p. 6) tentam aprimorar essa definição de capacidade transacional para: “um conjunto de rotinas, de recursos, de esquemas de governança e de habilidades que permitem que uma firma desempenhe funções de intermediação”. Esses fatores são impulsionados principalmente por aspectos de custos de transação que podem ser moderados pelas capacidades transacionais da firma.

Guichardaz, Bach e Pénin (2016) afirmam que, de fato, saber gerenciar as interações de mercado envolve habilidades específicas, incluindo a capacidade de escolher os parceiros / clientes certos, a estrutura de governança relevante e os padrões relacionais corretos com eles (envolvendo flexibilidade, personalização, visão de longo prazo, compartilhamento de informações). Em outras palavras, os custos de transação não são exógenos e podem ser modificados e transformados pelo desenvolvimento da capacidade transacional (GUICHARDAZ; BACH; PÉNIN, 2016).

Embora a firma possa alcançar vantagem competitiva por meio de outras capacidades - como tecnológica, operacional e gerencial - o desenvolvimento da capacidade transacional irá ajudar a expandir essa vantagem (ZAWISLAK *et al.*, 2012a; ZAWISLAK *et al.*, 2013). De acordo com Zawislak *et al.* (2012b), a capacidade transacional é fundamental para criar, estender, reconfigurar, estabelecer e alocar um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, a fim de escolher uma estrutura de governança que minimize os custos de transação que toda firma incorre ao entrar no mercado - tendo em vista que os custos de transação estão presentes tanto nas compras de insumos de produção quanto nas vendas de produtos acabados.

Guichardaz, Bach e Pénin (2019) revelaram, por meio de um estudo de caso, que as propriedades dos custos de transação podem ser modificadas por ativos internos (como interações sociais com fornecedores, habilidades de gerenciamento de dados, histórico comercial). No entanto, para os autores, tais capacidades transacionais não se concentram exclusivamente nas propriedades da firma, mas também no processo de intermediação de mercado entre seus parceiros e seus clientes. Os funcionários devem desempenhar papéis e atitudes que permitam o compartilhamento de informações tanto do lado da demanda quanto do lado da oferta, a fim de aumentar o desempenho e as oportunidades inovadoras para os negócios (GUICHARDAZ; BACH; PÉNIN, 2016). Como visto, tal constructo revela-se fundamental - ao ponto de ser divisível em diferentes dimensões conforme o tópico seguinte.

3.3 DIMENSÕES DA CAPACIDADE TRANSACIONAL

O sucesso de uma firma necessariamente envolve a habilidade de colocar seus produtos ou serviços no mercado, em uma escala comercial, pelo menor preço possível (ZAWISLAK; FRACASSO; TELLO-GAMARRA, 2018). Contudo, as formas de realizar tal feito não são baseadas em *feeling*, mas em foco meticuloso em determinados aspectos integrantes da firma. Segundo Zawislak, Fracasso e Tello-Gamarra (2018), a capacidade transacional garante que o caminho da firma para ir ao mercado seja o mais eficiente por intermédio das suas dimensões específicas.

A capacidade transacional é um conceito emergente na literatura e suas dimensões estão sendo estabelecidas. De acordo com Tello-Gamarra, Hernani-Merino e Límaco-Mamani (2017), o construto da capacidade transacional pode ser dividido em três dimensões: relacionamento com os clientes; poder de negociação; desenho de contratos. Na presente dissertação, quando for analisada a capacidade transacional, as dimensões e as subdimensões utilizadas serão utilizadas as mesmas estudadas por Tello-Gamarra, Hernani-Merino e Límaco-Mamani (2017). O Quadro 1 detalha essas dimensões e suas subdimensões.

Quadro 1: Dimensões e subdimensões da capacidade transacional

Dimensões	Subdimensões
Relacionamento com Clientes	Habilidade de adaptar o produto às necessidades do cliente
	Uso de tecnologia para reforçar as relações com o cliente
	Habilidade de reduzir custos de acesso ao serviço
Poder de Negociação	Habilidade de influenciar termos e condições de contratos
	Possibilidade de renegociação
Desenho de Contratos	Organizar contratos ao menor custo possível
	Incorporação de garantias
	Reduzir probabilidade de violação do contrato

Fonte: Adaptado de Tello-Gamarra, Hernani-Merino e Límaco-Mamani (2017).

A primeira dimensão apresentada é o relacionamento com clientes. Essa dimensão divide-se em habilidade de adaptar o produto às necessidades do consumidor, o uso de tecnologia para reforçar o relacionamento com o cliente e a habilidade de redução dos custos de acesso ao serviço. Essa dimensão refere-se às habilidades que a firma precisa desenvolver para transacionar novos produtos (criados pela capacidade tecnológica). Via de regra, quanto melhores as relações com os clientes, mais vantajoso é para a firma (TELLO-GAMARRA; HERNANI-MERINO; LÍMACO-MAMANI, 2017).

Para Verhoef (2003), programas focados na melhoria da lealdade e do comprometimento afetivo influenciam tanto a retenção de clientes quanto a quantidade de compras de cada cliente. Essas habilidades incluem aspectos do relacionamento com o cliente, da gestão dos canais de distribuição, de serviços pós-venda, entre outros (TELLO-GAMARRA; ZAWISLAK, 2013).

A primeira subdimensão, habilidade de adaptar o produto às necessidades do consumidor, refere-se ao cenário dinâmico e altamente competitivo no qual as firmas estão imersas hoje (CANNON; HOMBURG, 2001). Nesse cenário, uma característica trivial, como a possibilidade de memorizar o número do cartão de crédito no aplicativo, pode ser a diferença entre realizar ou não uma nova (ou a primeira) transação. Já o uso de tecnologia para reforçar o relacionamento com o cliente ocorre intrinsecamente ligado ao fenômeno da popularização das TICs (tecnologias de informação e comunicação). A *internet*, em especial, possui papel de destaque na redução de custos transacionais (SHARMA; KAUFMAN; RAMAN, 2005).

Por fim, para Bosse e Alvarez (2010), é necessário à firma reduzir os custos de acesso aos seus serviços. Tendo em vista a redução de custos proporcionada pela tecnologia, não é por acaso que transações *online* não causam tanta estranheza hoje como há duas décadas. Sem dúvida, melhor relação com os clientes acarreta em redução de custos transacionais (TELLO-GAMARRA; HERNANI-MERINO; LÍMACO-MAMANI, 2017).

Se existe uma dimensão voltada para a parte posterior da cadeia de negociação - o cliente -, logicamente deve existir uma para a parte anterior - o fornecedor. Então surge o poder de negociação. Além de reduzir os custos de transação, o poder de negociação de uma firma também reduz sua estrutura de governança (BOSSE; ALVAREZ, 2010). Ele abrange as habilidades da firma de lidar com seus fornecedores, como monitoramento e comunicação para que sejam reduzidos os custos no início da cadeia produtiva (ZAWISLAK; FRACASSO; TELLO-GAMARRA, 2018).

O poder de negociação também pode ser dividido em subdimensões. No caso, elas são: a habilidade de influenciar os termos e condições dos contratos e; a possibilidade de renegociação. A primeira subdimensão diz respeito à influência que uma firma pode exercer sobre os contratos (não à sua habilidade de elaborá-lo diretamente) para ter maiores benefícios relativos às transações (ARGYRES; LIEBESKIND, 1999). Destaca-se que, tendo em vista que as firmas cooperam e competem ao mesmo tempo, é importante ter a habilidade de capturar benefícios durante a transação (TELLO-GAMARRA; HERNANI-MERINO; LÍMACO-MAMANI, 2017).

Já a possibilidade de renegociação refere-se a uma característica dos contratos descrita por Williamson (1996): eles são, por natureza, incompletos. Isso ocorre em função do pressuposto da racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1985). Logo, revela-se importante para a firma a habilidade de renegociar termos a fim de reduzir o impacto de potenciais conflitos (REUER; ARIÑO, 2002). Tendo isso em vista, é natural que haja uma dimensão da capacidade transacional relativa exclusivamente à elaboração dos contratos.

Essa terceira dimensão chama-se desenho ou gestão de contratos. Segundo Tello-Gamarrá, Hernani-Merino e Límaco-Mamani (2017), quanto mais bem elaborados inicialmente os contratos, menor é a probabilidade e a gravidade de desgastes futuros advindos de violações e de renegociações. Sua primeira subdimensão é a habilidade de organizar um contrato ao menor custo possível - a qual envolve tanto o custo de se elaborar um contrato quanto a elaboração de um contrato que reduza os custos transacionais vindouros.

Já a incorporação de garantias visa proteger a firma tanto da racionalidade limitada quanto do oportunismo previstos por Williamson (1985). Um contrato, apesar de sempre ser falho, pode incorporar formas de proteger seus integrantes do abuso de suas contrapartes. Por fim, a redução da possibilidade de violação dos contratos também se relaciona com os pressupostos anteriores. Por meio dela, as firmas devem estruturar contratos nos quais atitudes oportunistas sejam penalizadas de forma a desencorajar tais comportamentos (WEBER; MAYER, 2011).

Nota-se que uma firma não pode dedicar-se exclusivamente a um lado da cadeia de produção. A firma só será capaz de reduzir eficientemente seus custos de transação caso, além de manter esforços no relacionamento com o cliente, também se dedique a ter elevado grau de coordenação e de relacionamento com seus fornecedores (TELLO-GAMARRA; ZAWISLAK, 2013). Ademais, a importância do desenho de contrato se sobressai na medida em que as relações ao longo da cadeia produtiva se tornam mais claras e o comportamento oportunista é reduzido para otimizar os custos da firma com relação ao contrato (TELLO-GAMARRA; HERNANI-MERINO; LÍMACO-MAMANI, 2017).

Zawislak *et al.* (2013) instigam que, embora já se trabalhe com capacidade transacional atualmente, a questão da inovação transacional é outro tópico que merece atenção. Apesar de a capacidade transacional da firma ser **necessária** para incrementar seu desempenho no mercado (TELLO-GAMARRA; ZAWISLAK, 2013), ela pode não ser condição suficiente - o que nos leva a estudar a inovação transacional. Tendo abordado tipos de inovação, Economia dos Custos de Transação e capacidade transacional, pode-se partir para o principal construto dessa dissertação: a inovação transacional.

4 INOVAÇÃO TRANSACIONAL

A inovação é o caminho que permite à firma quebrar o fluxo circular e desfrutar de lucros atípicos (SCHUMPETER, 1982). Este trabalho busca explorar um tipo específico de inovação: a inovação transacional. De acordo com Williamson (2010), o conceito que responde à questão de Coase (1937) a respeito de produzir internamente *versus* adquirir no mercado - *make or buy* - é o custo de transação. Gibbons (2010) afirma que três condições as quais coletivamente podem criar lacunas transacionais merecem atenção: a) adaptação não programada em função de contratos serem incompletos; b) dependência bilateral devido ao aumento da dificuldade em se encontrar alternativas comerciais ao parceiro de negócio atual; c) desgastes gerados por barganhas entre as partes.

Essas lacunas transacionais são tema recorrente da literatura. Para Tello-Gamarra e Zawislak (2013), a ligação com o mercado deve receber atenção constante por parte da firma tendo em vista que não basta inovar em produtos ou serviços caso não se inove em como transacionar eficientemente os produtos finais. A firma só será bem-sucedida no mercado após a transação (TELLO-GAMARRA; ZAWISLAK, 2013). Para Aubert, Rivard e Patry (1996), a raiz de todas as lacunas de mercado e dificuldades transacionais é a incerteza. Junto aos pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e do oportunismo, a incerteza leva firmas a sofrerem nas condições descritas anteriormente por Gibbons (2010).

Stavins (1995) afirma que as lacunas que originam os custos de transação para as firmas nos mercados se resumem em: assimetria de informação e negociações imperfeitas. Outra lacuna grave, segundo Zajac e Olsen (1993, p. 137), é que a “análise padrão dos custos transacionais (quando aplicada a estratégias interorganizacionais) envolve apenas uma das duas partes engajadas em uma relação de troca interdependente”. Em outras palavras, uma firma não exercita “empatia” ao tentar estabelecer um contrato de transação.

Além disso, outra falha comum ocorre quando os ganhos conjuntos não são mais interessantes do que as recompensas advindas de comportamento oportunista da firma (ZAJAC; OLSEN, 1993). Williamson (1971) argumenta que a integração vertical pode resolver falhas transacionais por meio de decretos, mas essa não é a única saída. Para superar tais problemas, o caminho da inovação transacional revela-se como alternativa válida.

Uma vez que a firma encontra formas de inovar em suas transações - por meio da capacidade transacional - ela passa a expandir as demais vantagens competitivas que venha a possuir (ZAWISLAK *et al.*, 2012a; ZAWISLAK *et al.*, 2013). Para Zawislak *et al.* (2012b), a inovação transacional é um tipo de inovação o qual diversos outros autores (DAMANPOUR;

EVAN, 1984; FRANCIS; BESSANT; 2005; HJALAGER, 1997; KNIGHT, 1967; OECD, 2018; SCHUMPETER, 1982) exploraram parcialmente de uma perspectiva ou de outra. Zawislak *et al.* (2013, p.7), definem que a inovação transacional “engloba o desenvolvimento de maneiras de minimizar os custos de transação com fornecedores e com clientes. Pretende-se criar novas estratégias comerciais, melhorar as relações com os fornecedores, agilizar o conhecimento do mercado, etc.”.

Já para Zawislak *et al.* (2012b, p.6), inovação transacional refere-se à “exploração de novos mercados, para identificar novas fontes de abastecimento, posicionando a empresa, a criação de novos sistemas e a minimização dos custos de transação”. Segundo Zawislak *et al.* (2012b), há o traço marcante do foco no mercado nas firmas brasileiras que se voltam para a inovação transacional. Especialmente no caso de mercados maduros, onde a inovação no produto ou processos ocorre com menos frequência, existem empresas que podem se beneficiar da inovação transacional (ZAWISLAK *et al.*, 2013).

De acordo com Zawislak *et al.* (2012b), adaptar ou melhorar produtos é o cerne das firmas focadas em inovações transacionais. Outra característica interessante de firmas focadas nessas inovações para Zawislak *et al.* (2012b) é que elas são ágeis em melhorar seus produtos de acordo com as tendências de mercado e com as especificações do consumidor. No entanto, seguir essas orientações pode nem sempre ser eficaz.

Firmas tendem a ter inovações menos visionárias e menos relevantes quando dão muita atenção para o que os clientes pensam. Isso ocorre porque os clientes não sabem o que querem (ZHOU; YIM; TSE, 2005). De acordo com Schumpeter (1982), os clientes podem, inclusive, serem educados a quererem algo pelos empresários. Nesse sentido, podem surgir firmas especializadas em aproveitar essas oportunidades - também chamadas de lacunas transacionais.

De acordo com Coase (1937), a razão da existência da rentabilidade das firmas são os custos de operar no mercado. Dentre eles, revelam-se custos de mensuração, de assimetria de informação, de barganha, de contratualização (COASE, 1937). Daí surgem as lacunas transacionais: possibilidades de minimização de um ou mais custos transacionais não explorados por outras firmas. Isso pode ocorrer de diversas formas: seja com a eliminação de intermediários, seja com a simplificação de transações como fazem as *fintechs* (CORTET; RIJKS; NIJLAND, 2016).

Contudo, deve-se cuidar para não confundir os tipos de inovação quando uma lacuna transacional é preenchida. Uma inovação transacional não necessariamente ocorre exclusivamente devido a uma grande capacidade transacional da firma. As capacidades podem - e devem - interagir para criar soluções inovativas para o consumidor: como um aplicativo que demanda, além da capacidade transacional para detectar e preencher uma lacuna transacional, capacidade tecnológica para viabilizar a solução dela.

Exemplos de inovações que também podem ser consideradas transacionais (embora envolvam outros tipos de inovações complementares como tecnologias e serviços) são as operações com a *blockchain* aplicadas a contratos. Nota-se que o surgimento de novas tecnologias permite o desenvolvimento de trajetórias tecnológicas novas (DOSI, 1982) - as quais podem carregar os meios para transformar transações consolidadas na economia em lacunas transacionais. Tais mudanças revelam falhas de mercado até então necessárias.

Baseando-se na eliminação de mediadores, esses contratos substituem atores intermediários de contratos - como cartórios - por intermédio de tecnologia a qual atesta o comprometimento das partes (CHRISTIDIS; EVETSIKIOTIS, 2016). Surgem então as “redes sem confiança” (*trustless networks*), pois agentes podem transacionar mesmo sem confiar nas outras entidades integrantes do contrato. Uma das suas formas de operação é a extinção da privacidade - característica que permite a manifestação de comportamento oportunista.

Com objetivo de preencher lacunas transacionais no setor financeiro, surgem firmas especializadas nas em oferecer soluções - as *fintechs*. Por meio também de capacidade transacional aguçada, essas firmas aproveitam essas lacunas para desenvolver inovações (muitas vezes nas áreas de serviços com o foco em reduzir a ineficiência das transações) que lhes garantem uma pequena parcela do mercado. Inclusive, é do interesse das grandes nações que as *fintechs* sobrevivam a esse ambiente e, aos poucos, transformem um mercado configurado como oligopólio - o setor financeiro - em algo mais competitivo (CORTET; RIJKS; NIJLAND, 2016). Segundo Zhou, Yim e Tse (2005), orientação da firma voltada para mercado na hora de inovar revela-se particularmente efetiva quando o ambiente é altamente competitivo.

Tomando como base as pesquisas de Zawislak et al. (2012a; 2013), nesta dissertação a inovação transacional será definida como: **a inovação que minimiza os custos de transação por meio da redução da ineficiência das transações** e ela pode ocorrer em qualquer parte da cadeia produtiva (com fornecedores, internamente, com clientes). Enquanto a inovação de mercado se restringe ao impacto dos produtos ou serviços oferecidos ao alcance de mercado da firma - de quem comprar ou para quem vender -, a inovação transacional abrange aspectos mais

amplos que incluem a transação como alvo a ser atingido pelas suas ações. Não basta fazer um produto que venda mais, deve ser feito um que venda melhor. A inovação transacional busca reduzir ineficiência do atual sistema econômico que lhe deu origem.

Nota-se que a inovação transacional pode estar misturada a outros tipos de inovação - como de serviços ou a tecnológica, por exemplo. Por mais que a resposta da pergunta de Coase (1937) - *make or buy* - baseie-se nos custos de transação, as atitudes inovadoras da firma dificilmente serão puramente transacionais. A capacidade transacional se mostrará fundamental para detectar e preencher as lacunas transacionais, embora ela não seja suficiente para configurar o surgimento de uma inovação transacional quando isolada.

Portanto, observa-se que uma firma pode optar por **reduzir sua ineficiência transacional** desenvolvendo sua **capacidade transacional** focando-se em eliminar **as lacunas transacionais**. Para que uma inovação transacional se manifeste, é necessário a) existência de capacidade transacional; b) solucionar lacunas transacionais; c) buscar intencionalmente a redução da ineficiência transacional.

Vale salientar que a inovação puramente transacional não é facilmente detectada. Essa inovação, muitas vezes, está misturada a inovações tecnológicas que têm o potencial de mudar a estrutura do mercado e a inovações de serviços que passam a ser prestados de nova forma. Para Zawislak *et al.* (2012a), as firmas necessariamente têm, podendo variar em graus, um conjunto básico diverso de capacidades - o que implica que, por mais elevada que seja a capacidade transacional de uma firma, ela deverá ter outras capacidades para complementar suas ações.

Logo, uma inovação completamente transacional é tão difícil de ser detectada quanto uma inovação completamente tecnológica e assim por diante. Vale lembrar que a inovação é resultado da interação entre as **capacidades** da firma e os elementos externos (DOSI, 1988). Após abordada a inovação transacional - cerne deste trabalho - parte-se para a exploração do universo das *fintechs* dentro do setor financeiro brasileiro.

5 MERCADO DE FINANÇAS E DE *FINTECHS*

Nesta seção, é abordado o tema do mercado financeiro e das *fintechs*. Inicia-se com a história e evolução do mercado financeiro, avançando para o século XXI e o surgimento das *fintechs*. Em seguida, é abordado o cenário global e o mercado brasileiro de *fintechs*.

5.1 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DO MERCADO FINANCEIRO

De acordo com Sylla (2015), o primeiro país a fazer uma “revolução financeira” foi a Holanda quatro séculos atrás; o Reino Unido, imitando o que aconteceu na Holanda, a fez três séculos atrás; os Estados Unidos, pouco mais de dois séculos atrás seguiram o exemplo de ambos os países anteriores; por fim, o Japão a fez no final do século XIX. Essas quatro nações têm histórias diferentes e diferiam significativamente no momento em que iniciaram a modernização de suas economias (SYLLAS, 2015). Contudo, eles tinham uma coisa em comum: finanças modernas integraram cedo suas histórias modernas - o que levou a um rápido desenvolvimento econômico.

Para Stringham e Currott (2015), é aceito que a origem do mercado financeiro se encontra na Bélgica, em Antuérpia. Inicialmente, eram tratados apenas assuntos relacionados a débitos pessoais, negócios e assuntos governamentais. A primeira grande empresa a ter seu capital aberto e entrar no mercado procurando investidores foi a Companhia das Índias Orientais fundada em 1602, seguida pela Companhia das Índias Ocidentais em fundada 1621 (STRINGHAM; CUROTT, 2015).

Embora o governo da época tenha desencorajado a comercialização de partes das empresas entre pessoas no momento, os investidores continuaram com suas atividades mesmo assim. Contratos avançados começaram a ser desenvolvidos - que oscilavam desde derivativos até hipotecas - e, além de complexos, não eram reconhecidos em cortes oficiais (STRINGHAM; CUROTT, 2015). Apesar de todos os contratemplos e de oposição do governo, o mercado prosperou por não se basear nas leis, mas sim em mecanismos de reciprocidade e de reputação para melhorar o desempenho dos contratos (STRINGHAM; CUROTT, 2015). Após o surgimento dos mercados locais, a sua internacionalização passou a ser o próximo passo para a economia.

Segundo Sylla, Wilson e Wright (2004), a origem do mercado financeiro internacional, como conhecemos hoje, está na Guerra da Independência dos Estados Unidos (1775 - 1783). Os investidores expressivos da época eram as coroas Espanhola e Francesa, além de investidores privados alemães. Após as reformas financeiras da virada do século XVII para o XIX, os investimentos estrangeiros financiaram desde obras públicas até a construção de ferrovias privadas nos Estados Unidos (SYLLA; WILSON; WRIGHT, 2004). Ainda segundo os autores, o tempo que uma informação demorava para trafegar de Nova Iorque para Londres era de aproximadamente um mês. Isso só foi mudar com a criação e a utilização do telégrafo (após 1860).

No final do século XIX e no começo do século XX, a economia global já estava relativamente bem integrada em função da queda do preço e do tempo de transporte intercontinental tanto transatlântico quanto pelo canal de Suez (O'ROURKE; WILLIAMSON, 2002) o que facilitou a evolução do mercado financeiro. Em função disso, para os autores, houve notória convergência nos preços de muitas *commodities* em pouco tempo até a Primeira Guerra Mundial. Os preços se tornaram dependentes dos mercados estrangeiros conforme as instituições captavam informações externas.

Nesse contexto, os bancos se revelam fontes abundantes de informação; com eles, pode-se ter uma noção do mercado financeiro, ao longo do tempo, em função dos documentos escritos por eles produzidos (SYLLA, 1998). Na virada do século XX em especial, a fonte de financiamento dos governos na modernização dos estados nação eram os bancos. Os bancos domésticos constituíram uma parte importante dos débitos do governo na maior parte dos países, incluindo mercados emergentes, durante a maior parte de suas existências - algo que permanece até hoje (REINHART; ROGOFF, 2008). Para Rajan e Zingales (2001), a “era de ouro” do capitalismo global, especificamente quanto ao mercado acionário, ocorreu entre 1870 até 1913 - cujos níveis de listagens de ações viriam a serem rivalizados apenas pelos atuais.

Avançando no século XX - cujo mercado financeiro já estava relativamente integrado - , Goetzmann, Li e Rouwenhorst (2001) afirmam que a Grande Depressão não foi surpreendente apenas por sua magnitude, mas também por seu alcance. Embora o investimento antes das Grandes Guerras fosse facilitado pelos mercados de capitais relativamente abertos e pelas seguranças que se propagavam além das fronteiras, a capacidade de dividir os riscos entre vários mercados diferentes foi menos benéfica do que aparentou inicialmente (GOETZMANN; LI; ROUWENHORST, 2001). Para Reinhart e Rogoff (2008), há histórica correlação entre a maior mobilidade de capital e a incidência de crises financeiras - alavancadas pelas crises dos bancos.

A sequência composta pela Primeira Guerra Mundial, hiperinflação, Grande Depressão, Segunda Guerra Mundial, ascensão socialista e descolonização do terceiro mundo causou diversos efeitos no mercado de investimentos global afetando não apenas a relação estrutural entre os grandes mercados (Estados Unidos, Reino Unido, França, Alemanha, Japão), mas também o acesso dos países menos desenvolvidos ao capital mundial (RAJAN, ZINGALES; 2001). Ainda para os autores, apenas no último quarto do século XX, o número, alcance e variedade de mercados emergiram ou reemergiram - após a reconstrução do capitalismo global nas fundações pós-coloniais.

Em suma, no século XX, o mercado se comporta como uma curva em formato de “U”, com grande prosperidade em seu início e em seu fim, embora tenha sido palco de grandes crises ao longo de sua duração (RAJAN, ZINGALES; 2001). Após abordada a parte histórica do mercado financeiro, parte-se para a atualidade.

5.2. ATUALIDADE DO MERCADO FINANCEIRO GLOBAL E SURGIMENTO DAS *FINTECHS*

Myagkova *et al.* (2016) argumentam que atualmente se formou no mundo uma região de mercado especial a qual inclui: Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, Itália, França, Rússia e Japão. As ações conjuntas desses países permitem, além da manutenção da paz internacional, a prestação de várias formas de auxílio (incluindo financeiro) a outros países. Os territórios próximos têm se unido em alianças de mercado para estabelecer um mercado comum - em especial na Europa, na América Latina e na Ásia. Tais congregações econômicas têm sido marca do século XXI.

Outra marca do século XXI no mercado financeiro, para Myagkova *et al.* (2016), além da ideologia ortodoxa onde as poderosas tendências de mercado prevalecem, é a revolução impulsionada pela TI (cujas consequências sociais ainda não são claras). Ademais, os autores reforçam que o comportamento “anárquico” do mercado financeiro teve forte influência na transformação do mundo.

Hoje para Sylla (1998) existem dois padrões de organização do mercado financeiro: o anglo-americano (ou anglo-saxão) e o da Europa continental (ou germânico). O primeiro opera com a divisão funcional do trabalho e o equilíbrio entre três setores principais e inter-relacionados: o sistema bancário, o mercado monetário e o mercado de seguros. Em contraste, o segundo padrão é dominado pelo sistema bancário, deixando as outras partes em papéis secundários.

No modelo anglo-americano, mais da metade das ações no mercado estão sob o poder das instituições financeiras. No entanto, essas instituições não podem ter ações de firmas por conta própria; elas apenas agem como portadoras das ações de outrem (OOGHE, 2002). Além disso, muitas firmas têm suas ações comercializadas publicamente. Isso implica que diversas firmas têm pouco contato pessoal com seus acionistas. Ademais, firmas dos países do modelo anglo-americanos têm uma baixa concentração de acionistas, o que permite aos acionistas distribuir seu capital por mais empresas (FRANKS; MAYER, 1994).

Já no modelo germânico, pessoas e firmas podem agir diretamente sem necessitar de intermediários para controlar suas ações - o que necessariamente acarreta em menor concentração de ações nas mãos das instituições financeiras (OOGHE, 2002). Em contrapartida, no modelo germânico, menos firmas comercializam suas ações publicamente. Isso ocorre, pois, a maioria das firmas são privadas - o que gera uma relação forte entre o gerenciamento da firma e seus acionistas. Muitas vezes, esses papéis não são separados. Nos países do modelo germânico, os grupos de acionistas detêm grandes porcentagens do número total de ações das firmas que são negociadas publicamente (FRANKS; MAYER, 1994).

Para Ooghe (2002), existem modelos distintos de governança corporativa para firmas, porque elas operam em diferentes contextos de negócios. Logo, comparar estes modelos isoladamente pode levar a conclusões fúteis. Sylla (1998) concorda que não há melhor modelo, tendo em vista que as vantagens e desvantagens de cada um ainda são debatidas. Tais desvantagens - ou lacunas - virão a ser exploradas por *startups* financeiras com o auxílio dos avanços da TI. Ressaltasse que a digitalização tem tido um forte impacto no setor de serviços financeiros (GABOR; BROOKS, 2016; GOMBER; KOCH; SIERING, 2017; PUSCHMANN, 2017).

Visando aproveitar lacunas transacionais, pequenas firmas especializam-se em oferecer alternativas às grandes instituições em forma não apenas de produtos, mas de serviços também. Conforme apontam Kim *et al.*, (2012), os serviços tornaram-se o setor dominante nas economias da maioria das nações industrializadas atualmente e, conseqüentemente, a inovação em serviços para criar valor contínuo para as economias é uma preocupação cada vez mais importante. Em especial, o setor financeiro tem recebido bastante foco nesse sentido.

O setor financeiro tem sido fortemente influenciado pela digitalização nos últimos anos, refletida pelo surgimento de firmas conhecidas como “*fintechs*”, que representam o casamento de “finanças” e “tecnologia da informação”. Para Philippon (2016), os serviços financeiros permanecem surpreendentemente caros, o que explica a emergência de novos entrantes nesse setor. A *fintech* oferece oportunidades para a criação de novos serviços e de novos modelos de

negócios, além de colocar desafios aos prestadores de serviços financeiros tradicionais (ZAVOLOKINA; DOLATA; SCHWABE, 2016).

Segundo Oke, Burke e Myers (2007, p.1): “Os governos da maioria das economias desenvolvidas vêm as empresas novas e menores como mola de crescimento econômico e de criação de emprego e de riqueza”. Schueffel (2016, p.15) propôs uma definição científica de *fintech*: “nova indústria financeira que aplica tecnologia para melhorar as atividades financeiras”. Essa nova forma de financiamento alternativo inovador, descentralizado e potencialmente disruptivo está fornecendo crédito aos consumidores, permitindo investimentos em estágio inicial para *start-ups* e injetando capital de crescimento para pequenas e médias empresas, estimulando economias regionais e financiando boas causas (ZHANG *et al.*, 2015).

Além disso, a *fintech* traz novas oportunidades para o empoderamento individual, seja permitindo transparência, seja reduzindo custos seja cortando intermediários e, ainda mais importante, tornando a informação acessível (ZAVOLOKINA; DOLATA; SCHWABE, 2016). Isso ocorre, pois, as expectativas dos consumidores mudaram consideravelmente impulsionadas pela influência proeminente da tecnologia digital na vida diária nas últimas duas décadas (CORTET; RIJKS; NIJLAND, 2016).

À medida que a *internet* se tornou uma força dominante na transação média de compras no varejo, os consumidores passaram a esperar uma experiência de compra e de pagamento perfeita e personalizada onde quer que comprassem (*on-line*, *off-line*, dispositivo móvel). Os consumidores esperam maior rapidez e conveniência não apenas em sua experiência de pagamentos, mas também na forma como interagem e consomem outros serviços financeiros - exatamente a brecha que fortalece as *fintechs*. Tendo isso em vista, a lacuna para o estudo de inovações no setor é revelada (CORTET; RIJKS; NIJLAND, 2016). Após abordado o surgimento das *fintechs*, aborda-se sua participação no mundo atual.

5.3. AS FINTECHS NO MUNDO

Para Cortet, Rijks e Nijland (2016), no “modelo universal” atual de serviços financeiros, os bancos normalmente oferecem um amplo portfólio de produtos em operações bancárias de varejo, privadas, comerciais, de investimento e de transações, juntamente com gestão de patrimônio e seguros. Em contraste, as *fintech* se concentram em projetar, construir e executar partes específicas da cadeia de valor bancário de forma melhor, mais barata e mais rápida do que a oferecida atualmente pelos bancos. Isso é possível pois o negócio central - *core business* - das *fintechs* necessita criticamente de tecnologia (ZAVOLOKINA; DOLATA; SCHWABE,

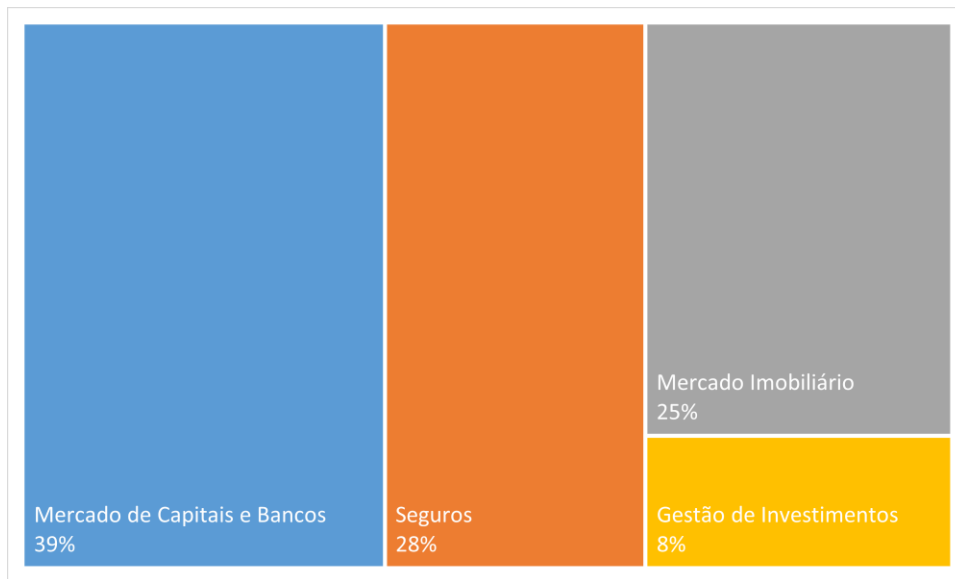
2016). Com essa estratégia, elas são capazes de estabelecer uma posição de mercado para si próprias em um nicho específico (CORTET; RIJKS; NIJLAND, 2016).

Para Ventura *et al.* (2015), se for dado o ambiente certo, a *fintech* pode se tornar uma das ferramentas mais poderosas para apoiar pequenas firmas e, assim, estimular o crescimento econômico sustentável. Para que a *fintech* realize todo o seu potencial, é necessária a ação coerente de várias partes. Segundo Ventura *et al.* (2015), os provedores da *fintech* devem ter como objetivo tornar-se parceiros colaborativos, cumprir a regulamentação, agir de forma transparente e se tornar ainda mais coordenados a médio prazo. Enquanto isso, órgãos reguladores podem criar um ambiente positivo e cooperativo que promova soluções inovadoras. Ao mesmo tempo, devem assegurar a proteção dos indivíduos e a viabilidade sistêmica, instalando estruturas regulatórias apropriadas (VENTURA *et al.*, 2015).

Mudanças na regulamentação são um dos temas emergentes em artigos sobre *fintechs* nos últimos anos. Tais mudanças podem ter tanto influência positiva incentivando a inovação quanto uma influência negativa, desafiando os participantes do mercado (ZAVOLOKINA; DOLATA; SCHWABE, 2016). Na União Europeia, existem ações para reduzir a influência dos monopólios dos bancos e permitir mais participação das *fintechs* no cotidiano do cidadão (CORTET; RIJKS; NIJLAND, 2016).

Segundo Zhang *et al.* (2015), embora a adoção das *fintechs* já esteja tornando-se cotidiana em vez de excepcional para o cidadão, ainda há uma série de riscos para o seu desenvolvimento contínuo. Há uma clara necessidade de encontrar o equilíbrio certo entre um regime regulador destinado a facilitar o crescimento do mercado das *fintechs* e um regime que ofereça proteção suficiente aos investidores e aos usuários. A própria indústria das *fintechs* reconhece que o mercado não se desenvolverá se as plataformas não forem percebidas como intermediários confiáveis por investidores e beneficiários (ZHANG *et al.*, 2015).

Segundo Haddad e Hornuf (2016), o país com maior número de *fintechs* são os Estados Unidos com mais de 3900 *fintechs* registradas até 2016. Em seguida, potências como Reino Unido, Índia e Canadá apresentam relativa vantagem numérica em relação aos próximos da lista, com uma média de 400 *fintechs* entre os três. O Brasil aparece em décimo - ainda com posição de destaque - com 79 *fintechs* registradas em 2016. A Figura 2 apresenta os tipos de *fintechs* de acordo com sua representatividade nas categorias utilizadas por Deloitte (2019) desde 1998 até 2017 em escala global.

Figura 2: Tipos de *fintechs* no mundo

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Deloitte (2019).

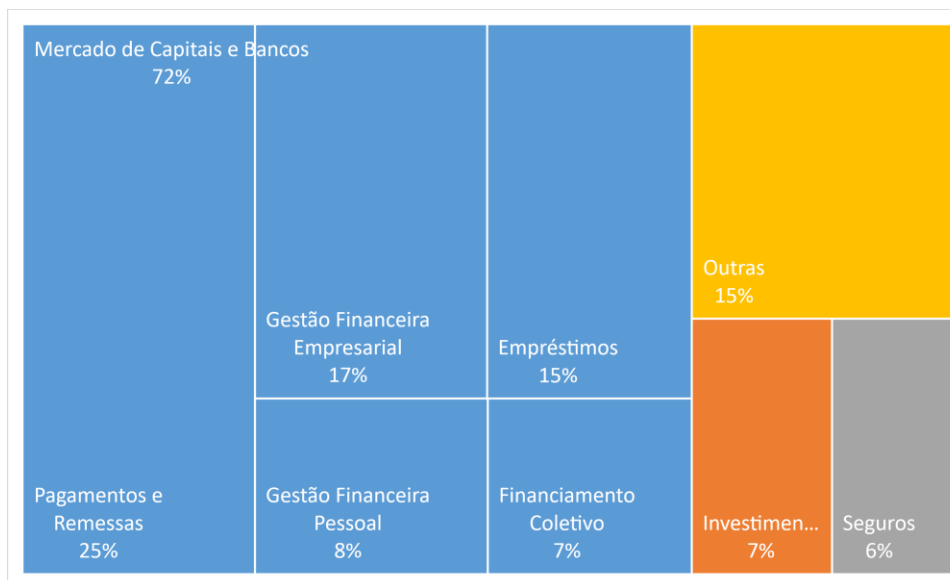
Segundo Deloitte (2019), em uma escala global, o segmento com maior representatividade numérica é o “Mercado de Capitais e Bancos” com 2040 *fintechs* (39%), que engloba “Pagamentos e Remessas”, “Gestão Financeira Empresarial”, “Empréstimos”, dentre outros. Em seguida, “Seguros” com 1503 (28%) - compreendendo áreas comerciais, pessoais e operacionais - e “Mercado Imobiliário” com 1318 (25%) preenchem juntos mais da metade das *fintechs* existentes. Por fim, “Gestão de Investimentos” com 417 (8%) ainda merece menção. O próximo tópico se refere às *fintechs* no Brasil.

5.4 AS FINTECHS NO BRASIL

Neste tópico é abordado o estado atual do mercado brasileiro de *fintechs*. Baseado em um trabalho colaborativo entre três organizações - Finnovation, Finnovista e Banco Interamericano de Desenvolvimento (FINNOVATION, 2018) - em 2018, o qual permite tal análise sem defasagem temporal significativa. Segundo o relatório resultante, até maio de 2018 foram registradas 377 *fintechs* no mercado brasileiro. O macro segmento de destaque no Brasil revela-se “Mercado de Capitais e Bancos”, deixando os outros três apontados por Deloitte (2019) dividindo entre si menos de um terço do mercado nacional de *fintechs* (FINNOVATION, 2018) conforme a Figura 2.

Os segmentos com maior quantidade de firmas são, respectivamente: “Pagamentos e Remessas” representando 25% do total, com 96 *fintechs*; “Gestão Financeira Empresarial”, com 17% do total, com 63 *fintechs*; “Empréstimos” com 15% do total, com 56 *fintechs*; “Gestão Financeira Pessoal” com 8% do total, com 30 *fintechs*; “Financiamento Coletivo” e “Investimentos”, cada um correspondendo a 7% do total, com 25 *fintechs* cada; “Seguros”, com 22 *fintechs* com 6% do total (FINNOVATION 2018). Nota-se que, à exceção de “Investimentos” e de “Seguros”, todos pertencem ao segmento “Mercado de Capitais e Bancos” - definida assim por Deloitte (2019). Os outros segmentos possuem uma tímida participação no relatório. Tais números corroboram o cenário global proposto por Deloitte (2019), enquanto caracterizam as peculiaridades do cenário brasileiro. A Figura 3 ilustra a situação brasileira.

Figura 3: Tipos de *fintechs* no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Finnovation (2018).

“Pagamentos e Remessas” envolve 25% das firmas. Em suma, são as que permitem a movimentação de capital entre partes. Quando uma firma vende algo por seus próprios meios, mas recebe por intermédio de outra firma, tem-se uma atuação desse grupo. *Fintechs* de “Gestão Financeira Empresarial” e de “Gestão Financeira Pessoal” andam juntas ao passo em que ambas buscam auxiliar firmas e cidadão a gerenciarem suas finanças apropriadamente.

As *fintechs* de “Empréstimos”, como o nome sugere, buscam possibilitar a movimentação de capital entre partes a preços mais atraentes que as de mercado. Um de seus diferenciais é o empréstimo entre pessoas físicas - P2P, ou *peer to peer lending*. Já “Financiamento Coletivo” permite o financiamento de ideias diretamente com o cliente - sem a necessidade de nenhum empréstimo. O “compra” algo antes do lançamento no mercado - e, caso o financiamento falhe, ele é restituído.

Quando o tema de uma *fintech* é “Investimento”, a inteligência artificial (conhecidos como “*bots*”) entram em ação combinando diversos fatores como o perfil do investidor, uma taxa de crescimento estável de capital e preços acessíveis para criar uma opção atraente aos que buscam investir seu excedente, mas não têm tempo ou esforço nisso. Finalmente, *fintechs* de “Seguros”, também chamadas de “*Insurtechs*”, focam-se no atendimento personalizado seguindo a lógica de vender “o que o cliente precisa” em vez de o que “o vendedor oferece” no que tange a celebração de contratos de seguros.

De acordo com Finnovation (2018), a categoria que mais cresceu em 2017-2018 foi o “*Digital Banking*” com aumento de cerca de 147%; embora não figure entre as categorias dominantes em “Mercado de Capitais e Bancos”, é discutível seu encaixe na categoria “Pagamentos e Remessas” tendo em vista o conjunto de serviços prestados. Isso pode representar o aumento da confiança nessas firmas - fator crucial para o desenvolvimento de qualquer *fintech* (ZHANG *et al.*, 2015). Outra característica marcante das *fintechs* é sua habilidade de redução de custos - entre eles, os transacionais (ZAVOLOKINA; DOLATA; SCHWABE, 2016). Percebe-se que uma das formas de manter um custo de operação baixo é a reduzida mão de obra necessária para se manter a firma em funcionamento - 58% afirmam ter entre um e dez funcionários, sendo que apenas 10% disseram ter mais de 100 funcionários (FINNOVATION, 2018).-----

O objeto de estudo deste trabalho é o setor das *fintechs*. Essa escolha foi feita pelo fato dessas firmas surgirem a partir de oportunidades de aplicação da tecnologia no setor financeiro com fins inovativos, conforme Ventura *et al.* (2015). Logo, espera-se encontrar casos de inovação transacional ao analisar tais empresas. Para Schueffel (2016, p.15), as firmas *fintech* são uma “nova indústria financeira que aplica tecnologia para melhorar as atividades financeiras”. No entanto, de acordo com Zhang *et al.* (2015), o setor das *fintechs* ainda deve receber mais atenção da academia tendo em vista que está se tornando cada vez mais importante. Feito o levantamento da literatura, parte-se para o método da pesquisa.

6 MÉTODO

Nesta seção, além do protocolo de pesquisa, é abordado o objeto de estudo e é delineada a pesquisa, além de se definir os critérios de seleção dos casos, os procedimentos de coleta de dados, o instrumento de coleta e a forma de análise dos resultados.

O objeto de estudo é o setor brasileiro de *fintechs* - em específico, a categoria *digital banking*. Além das *fintechs* selecionadas, bancos também foram estudados para permitir comparações entre os grupos e, assim, evidenciar inovações transacionais. O procedimento de coleta se deu de duas formas: análise documental e observação participante periférica.

Na análise documental foi feita coleta de informações disponíveis para o público geral tanto pelas *fintechs* como pelos bancos - como contratos, tabelas de preços de serviços, etc. Na observação participante, o pesquisador se tornou cliente das firmas em questão para observar os preços propostos aos clientes durante a realização das transações o qual será utilizado como uma *proxy* dos custos transacionais nesta dissertação. A análise dos dados se fez por meio da revisão dos contratos, dos preços e dos tempos de transações.

6.1 PROTOCOLO DE PESQUISA

Para Yin (2015), o protocolo é bom para aumentar a confiabilidade de uma pesquisa envolvendo estudo de caso. Ele mantém o pesquisador focado na informação desejada. Para tais finalidades, o protocolo de pesquisa abaixo foi elaborado - apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Protocolo de pesquisa

Propósito	Revelar as inovações transacionais que ocorrem nas <i>fintechs</i> .
Formato	Buscou-se, na literatura, os componentes da inovação transacional: tipos de inovações, economia dos custos de transação, capacidades da firma, busca por desempenho.
	Escolheu-se como objeto de pesquisa as <i>fintechs</i> , pois elas são firmas que surgem para cobrir lacunas transacionais por meio de sua capacidade transacional (o que, teoricamente, deveria ocasionar surgimento de inovações transacionais).
Seleção dos casos	Escolheu-se o segmento de <i>fintechs</i> brasileiras com maior crescimento no período de 2017-2018 segundo o referencial utilizado: Bancos Digitais. Todas presentes no relatório utilizado como base foram inclusas, embora algumas tenham sido cortadas por não se enquadrarem no conjunto conforme explicado no método. Para fins comparativos, estudaram-se também os cinco maiores bancos do Brasil.
Coleta de dados	Elaborou-se um conjunto de planilhas com diversos aspectos (preço, tempo e disponibilidade) a verificar nos serviços oferecidos pelas <i>fintechs</i> nos seguintes espectros: características das firmas; cláusulas de contratos; preços de serviço; tempo para realizar serviços; complexidade e risco de serviços.
	Posteriormente houve uma análise documental e uma imersão no ambiente onde as <i>fintechs</i> oferecem seus serviços (<i>sites</i> , aplicativos). No que se refere à imersão, o pesquisador tornou-se cliente das <i>fintechs</i> alvo para coletar os dados definidos na planilha internamente. O mesmo foi feito para os bancos.
Análise	Compararam-se os serviços oferecidos do grupo das <i>fintechs</i> (abrangência, preços, tempos) com os dos bancos tradicionais.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Yin (2015).

Percebe-se, de acordo com o Quadro 2, que o propósito da presente pesquisa está diretamente relacionado com as inovações transacionais. Contudo, vale ressaltar que a melhor pista para se chegar em inovações transacionais é a detecção de indícios de capacidade transacional. Quanto ao formato, foi feita a revisão da literatura - até a seção 4 - e definiu-se a *fintech* como objeto de estudo - seção 5. Dentro do mercado de *fintechs*, o segmento de estudo específico foi definido com a ajuda de Finnovation (2018). Segundo essa fonte de informação, a categoria de *fintechs* com maior crescimento durante o período de 2017-2018 foi *digital banking*.

Já a coleta de dados, detalhada mais abaixo, foi feita de duas formas: análise documental e observação participante periférica. Por fim, os dados foram analisados em contraste com instituições financeiras tradicionais: os cinco maiores bancos do Brasil os quais juntos concentram mais de 80% dos empréstimos e depósitos ocorridos em 2018 no Brasil (TEMÓTEO, 2019). Explicado o protocolo de pesquisa, parte-se para o objeto de estudo deste trabalho.

6.2 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo deste trabalho é a *fintech*. Ela, como qualquer outra firma, é um agente econômico o qual busca atender às necessidades de outro agente econômico: o consumidor (ZAWISLAK *et al.*, 2012b). Para alguns autores (GAI; QIU; SUN, 2017; ZAVOLOKINA; DOLATA; SCHWABE, 2016), o termo *fintech* é a união entre “finanças” e “tecnologia”. Em essência, são firmas que utilizam as inovações tecnológicas como base para explorar lacunas transacionais - assim, subsidiando a criação de inovações transacionais.

Embora seja possível capturar inovações transacionais em firmas de outras áreas, a escolha do setor financeiro, mais especificamente das *fintechs*, revela-se oportuna tendo em vista que tais firmas surgem exatamente da extrapolação de meras inovações tecnológicas para o mercado - realizando o salto explicado de Hjalager (1997) de invenção para inovação ao transpor o crivo do mercado. Contudo, vale lembrar que, conforme foi explicado no item referente à inovação transacional, dificilmente será encontrada uma inovação puramente transacional - pois, nos casos das *fintechs*, normalmente ela está associada a outras como a tecnológica e a de serviços.

O aprimoramento das interações entre a empresa e o cliente por meio da tecnologia pode reduzir os custos de transação, melhorar a aquisição de produtos dos clientes e criar vantagem competitiva (CHIRCU; MAHAJAN, 2006). Contudo, Chircu e Mahajan (2006) alertam que é preciso primeiramente mapear as etapas individuais da transação para então determinar quais são importantes para os clientes. Isso deve acontecer antes de tentar minimizar o custo de cada etapa, tomando cuidado para não destruir quaisquer benefícios, como diversão e socialização, que possam estar associados a um preço (logo, supostamente a um custo de transação) aparentemente alto.

As *fintechs* analisadas serão: Banco Inter, Banco Next, Banco Original, Conta Vip, Neon, Nubank, SD Bank e Social Bank. Vale notar que essas firmas não possuem agência física. Todas são *fintechs* da categoria *Digital Banking* e todas são firmas brasileiras que operam no Brasil. Os bancos analisados serão Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Itaú e Santander.

As *fintechs* revelam-se interessantes, pois propõem um modelo de negócio alternativo no setor financeiro: em vez de oferecerem uma ampla gama de serviços, elas focam em um ou mais serviços nos quais se tornam especialistas - isto é, elas atendem um nicho específico do mercado (CORTET; RIJKS; NIJLAND, 2016). O conhecimento de falhas transacionais é o que permite a essas firmas destacarem-se frente à concorrência - suprindo, assim, lacunas transacionais. Uma vez explicitadas as razões da escolha do objeto de estudo, parte-se para o delineamento da pesquisa.

6.3 DELINEAMENTO

De acordo com Godoy (1995), um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para isso, surge o estudo de caso. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência.

Além disso, a investigação de estudo do caso pode incluir estudos de casos simples e múltiplos (YIN, 2015). Segundo Yin (2015), os estudos de caso, assim como as experiências, são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos. Esta pesquisa opta por estudo de casos múltiplos e de cunho instrumental. Para Stake (2000), o estudo de caso instrumental é desenvolvido para ampliar o conhecimento sobre ou redefinir determinado problema. Não há interesse específico nos casos, mas eles podem ser úteis para alcançar certos objetivos. Além disso, opta-se pelo caminho descritivo. Uma pesquisa descritiva pode revelar aspectos de um acontecimento, de uma comunidade, de um contexto (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Feito o delineamento, parte-se para os critérios de seleção de casos.

6.4 CASOS E CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO

Foram selecionadas todas as *fintechs* da categoria *digital banking* do relatório da Finnovation (2018) tendo em vista que é a categoria que mais cresceu nos anos de 2017-2018. No total, foram encontradas 10 *fintechs* nessa categoria. Duas delas foram descartadas. Uma delas foi descartada por negar acesso do pesquisador em tempo hábil para prosseguimento dessa dissertação (a firma negou a abertura da conta e impediu nova tentativa, dizendo ao pesquisador para tentar novamente após passados 30 dias).

Outra *fintech* foi descartada por prestar um número tão limitado de serviços ao ponto de levantar severas dúvidas quanto sua classificação como *digital banking* (serviços universais como TED, além de outros comuns às demais firmas não eram prestados). Esta última *fintech* apenas oferecia um cartão recarregável que poderia ser utilizado para saques e para pagamento de contas. No do total de 10 *fintechs* de *digital banking*, 8 integraram o presente estudo - o que representa uma cobertura de 80% desse mercado.

Gil (2009) defende que, conforme a necessidade da pesquisa, podem ser adicionados casos sucessivamente ao portfólio inicial até atingir-se a “saturação de dados”. Contudo, no estudo de casos múltiplos nas ciências sociais aplicadas, o número de casos não deve ser inferior a quatro nem superior a dez em função da variação de contexto e da quantidade de dados (GIL, 2009). Logo, essa pesquisa atende ao que foi proposto pelo autor.

Além disso, foram submetidos às mesmas condições os cinco maiores bancos do Brasil. Assim, foi possível fazer comparação da média da eficiência das *fintechs* brasileiras de *digital banking* com a média da eficiência dos bancos mais relevantes no contexto nacional segundo informações de mercado (TEMÓTEO, 2019). Juntos, esses bancos concentram mais de 80% dos empréstimos e depósitos ocorridos em 2018 no Brasil. Ao contrastar dados entre os grupos, pode-se procurar por indícios de inovações transacionais. Esclarecidos os critérios de seleção de casos, parte-se para o procedimento de coleta.

6.5 PROCEDIMENTO DE COLETA

O procedimento de coleta obedeceu a dois estágios distintos: análise documental e observação participante periférica. Segundo Yin (2015), diversidade no processo de coleta de dados revela-se fundamental para garantir a qualidade dos resultados. Inicialmente, na análise documental, foram coletadas informações de fontes secundárias - como de *sites*, documentos disponibilizados *online*, e, fundamentalmente, os contratos. Então, a observação participante entrou em cena para coletar informações de mercado e comparar a prestação de serviços financeiros entre as categorias analisadas.

A análise documental consiste em um procedimento sistemático para revisar e avaliar documentos - tanto impressos quanto eletrônicos (BOWEN, 2009). Segundo Bowen (2009), documentos que podem ser usados para avaliação sistemática como parte de um estudo assumem uma variedade de formas. Elas podem ser cartas, mapas, notícias da mídia, memorandos, livros, manuais, registros de comparecimento, propagandas, agendas, informações de questionários dentre outras. A análise de múltiplas fontes de dados constitui valioso recurso para conferir significância aos resultados do estudo de casos. (YIN, 2015).

Já a observação participante permite ao pesquisador interagir com os eventos estudados (YIN, 2015). Além de ser útil para estudos cuja imersão em grupos sociais isolados é decisiva, ela pode contribuir para revelar como é a percepção das capacidades de uma firma do ponto de vista do cliente (por meio da comparação de preços e de contratos). Ressalta-se que importantes avanços foram feitos nas ciências sociais aplicadas por meio da observação como revelou Mintzberg (1968).

Para a utilização da observação participante como procedimento científico, é preciso que estejam reunidos critérios, como o responder a objetivos prévios e ser planejada de modo sistemático (CORREIA, 2009). A observação participante inclui associação prévia, participação nas atividades do grupo e verificação cruzada de dados (ADLER; ADLER, 1987). Dentre os seus tipos, será adotada a observação participante periférica.

A observação participante periférica é utilizada nos casos em que o observador considera necessário um certo grau de integração nas atividades que estuda para que possa compreender essa atividade. Contudo, isso deve ocorrer sem ele sem ser admitido no centro dessa atividade (FINO, 2003), e sem que essa imersão bloqueie a sua capacidade de análise (CORREIA, 2009).

Tendo em vista o quão recente é o estudo das capacidades transacionais, esse método facilita a descoberta de inovações transacionais ao permitir a participação direta das firmas do mercado. O pesquisador tornou-se cliente de todas as firmas (Banco Inter, Banco Next, Banco Original, Conta Vip, Neon, Nubank, SD Bank, Social Bank, Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Itaú e Santander) para explorar os custos repassados ao cliente na forma de preços. Ademais, destaca-se que, para todas as firmas, foram considerados planos de conta corrente de menor preço (chamados pelos bancos de “serviços essenciais”) e o tipo de cartão de crédito mais básico e com menor preço para possibilitar comparações. Assim, poderão ser mensurados os preços de serviços adicionais e será feita comparação entre os grupos. Esclarecido o procedimento de coleta, parte-se para a forma de análise dos dados.

6.6 FORMA DE ANÁLISE

O objetivo dessa pesquisa é avançar na construção de um conceito emergente por meio da análise da informação obtida dos estudos de caso. A análise dos dados basear-se-á nos itens teóricos abordados nas seções 3 e 4. De acordo com Yin (2015) a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em quadros e tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo.

Analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não foram muito bem definidas no passado. Para Yin (2015), uma vantagem se destaca quando ocorre o uso de fontes múltiplas de evidências: podem desenvolver linhas convergentes de investigação - processo de triangulação ou de pesquisa corroborativa.

Quanto à análise documental, serão analisados os contratos de abertura de conta e de cartão de crédito das firmas, além de certas características das *fintechs* relevantes para o presente estudo (como tempo de existência, uso de serviços de bancos, cláusulas dos contratos de conta corrente e de cartão de crédito). Quanto à observação participante, será analisado um conjunto de transações, sendo elas: pagamentos *online*, transferência eletrônica disponível (TED), empréstimo, investimento, emissão de boleto, recarga de celular, e outras relacionadas aos cartões - plásticos e virtuais.

Ressalta-se que ambas as análises têm o objetivo de estabelecer comparações entre os objetos de estudo. Espera-se, assim, encontrar dois tipos de evidências. Em primeiro lugar, evidências da existência de capacidade transacional mediante a análise documental. Em segundo lugar, evidências de inovações transacionais nas firmas mediante a observação participante - enfatizando o ponto de vista do cliente. Esclarecidas as formas de análise, parte-se para as evidências da capacidade transacional.

6.7 EVIDÊNCIAS DA CAPACIDADE TRANSACIONAL

Conforme o Quadro 1, serão utilizadas as dimensões e subdimensões da capacidade transacional propostas por Tello-Gamarra, Hernani-Merino e Límaco-Mamani (2017). Relacionamento com clientes e suas subdimensões, habilidade de adaptar o produto às necessidades do cliente, uso de tecnologia para reforçar as relações com o cliente e habilidade de reduzir custo de acesso ao serviço, é abordado por meio da facilidade de comunicação com a firma por parte do cliente, da prestação de serviços remotos ou emergenciais e do tempo para prestação de um serviço.

Desenho de contratos - cuja subdimensões são habilidade de influenciar termos e condições de contratos e possibilidade de renegociação -, por sua vez, é abordado por intermédio da disponibilização dos contratos *online* e a contagem de suas palavras além de proteção da firma contra falhas no comportamento do cliente.

Já poder de negociação (com suas subdimensões sendo organizar contratos ao menor custo possível, incorporação de garantias e reduzir probabilidade de violação do contrato) é abordado por meio dos preços dos serviços oferecidos, da flexibilidade da fatura do cartão e da questão das modificações nos contratos já vigentes. Esclarecidas as formas de busca das evidências da capacidade transacional, parte-se para as evidências da inovação transacional.

6.8 EVIDÊNCIAS DA INOVAÇÃO TRANSACIONAL

Foi visto na seção 4 que as inovações transacionais buscam preencher lacunas transacionais. Também foi definido que, para que uma inovação transacional se manifeste, três critérios devem ser atendidos. São eles: a) existência de capacidade transacional; b) solucionar lacunas transacionais; c) buscar intencionalmente a redução da ineficiência transacional. Também será considerada a definição de inovação transacional como **a inovação que minimiza os custos de transação por meio da redução da ineficiência das transações** para vasculhar os dados.

Nota-se que a inovação transacional será medida em função de transações individuais, não de firmas individuais. Posteriormente, para se ter uma visão panorâmica, serão comparadas as transações de todo o grupo das *fintechs* com todo o grupo dos bancos. Embora possam ser feitas comparações entre membros de um grupo, a maioria das colocações será a contraposição dos dois grupos. Será considerado como um indício de inovação transacional a diferença de preço de cerca de 80% - ou seja, se as *fintechs* apresentarem uma média de preço que seja menor ou igual a 20% do preço cobrado pelos bancos pela prestação do mesmo serviço ou vice-versa, será considerada essa transação como evidência de inovação transacional.

Ademais, caso o grupo das *fintechs* apresente serviços remotos que sejam relativamente comuns em seu grupo (ocorrência em quatro ou mais firmas, igualando ou superando metade dos casos) e que sejam pouco presentes no grupo dos bancos (menos de três firmas) ou vice-versa (proporcionalmente), também será considerado tal caso como evidência de inovação transacional. Também será considerado o tempo das transações da seguinte forma: caso algumas transações permitam economia significativa de tempo para o cliente - parâmetro a definir de acordo com cada transação analisada -, elas serão consideradas como evidências de inovação transacional. Esclarecidas as evidências da inovação transacional que serão consideradas na análise de dados, de forma breve, traça-se o perfil de cliente que o pesquisador possui.

6.9 PERFIL DE CLIENTE PESQUISADOR

Em virtude das regras do mercado, o cliente pode vir a ter acesso maior ou menor aos serviços oferecidos tanto pelas *fintechs* quanto pelos bancos em função do seu perfil. De forma breve, esclarece-se o perfil de cliente do pesquisador. O pesquisador trabalha no serviço público federal com vínculo celetista há pouco mais de um ano no momento de abertura de conta nas firmas. Sua renda mensal está na faixa entre 2 e 3 salários mínimos e sua idade de 25 anos, além do nível de escolaridade completo ser graduação.

Não há imóvel próprio no nome do pesquisador e seu nome consta no cadastro positivo. Salienta-se que talvez outro pesquisador com outro perfil possa ter acesso a diferentes serviços. Lembra-se que o plano escolhido em todas as firmas é o de menor preço (o qual recebe o nome de “serviços essenciais” pelos bancos). Após abordado o perfil do cliente, traça-se o perfil das firmas estudadas.

6.10 PERFIL DAS FIRMAS ESTUDADAS

Com o objetivo de comparar as *fintechs* e os bancos, foram compostos dois grupos com os mesmos nomes. Firma a firma, foi traçado um perfil por meio da verificação do ano de fundação, da idade da firma no ano de 2019 (considerando a data de medida 31 de dezembro) e da vinculação das *fintechs* aos bancos para a prestação de serviços financeiros. Abaixo, o Quadro 3 revela os resultados discriminados desse levantamento.

Quadro 3: Longevidade e independência das firmas

Longevidade e independência	Fundação	Tempo idade	Vinculação a outras instituições para fornecimento de serviços financeiros	Tipo de vinculação
Firma	ano	em anos	qual?/não	serviços terceirizados
Fintechs				
Banco Inter	2008*	11	não	-
Banco Next	2017	2	Bradesco****	Controle integral
Banco Original	2011**	8	não	-
Conta Vip	2017	2	Itaú	Custódia da conta
Neon	2016	3	Votorantim	Custódia da conta
Nubank	2013	6	Bradesco	Emissão de boletos
SD Bank	2016	3	Bradesco	Custódia da conta
Social Bank	2017	2	Itaú	Custódia da conta
Bancos				
Banco do Brasil	1808	211	-	-
Bradesco	1943	76	-	-
Caixa	1861	158	-	-
Itaú	1945***	74	-	-
Santander	1857	162	-	-
Médias				
<i>Fintechs</i>	-	4,5 anos	75%	-
Bancos	-	136 anos	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

*O Banco Inter foi fundado em 1994 com o nome de Intermedium como uma instituição financeira de crédito, mas recebeu autorização do Banco Central para atuar como banco apenas em 2008. Optou-se por utilizar essa data de autorização.

**O Banco Original surgiu após compra do banco Matone, o qual foi fundado em 1967. Optou-se por utilizar a data de fundação da *fintech*.

***O Itaú realizou uma fusão em 2008 com o banco Unibanco, o qual foi fundado em 1924. Optou por utilizar a data de fundação do primeiro banco.

****O Banco Next foi criada e é controlada pelo Bradesco.

Analisando Quadro 3, percebe-se que, com exceção da Banco Inter, todas as *fintechs* estudadas foram fundadas após o ano de 2010. Por outro lado, todos os bancos estudados foram fundados antes de 1950. Enquanto a média de idade das *fintechs* é de 4,5 anos (caindo para pouco mais de 3,7 anos caso o *outlier* Banco Inter seja retirado do cálculo), a idade média dos bancos é de 136 anos. Quanto à independência, 75% das *fintechs* estudadas estão de alguma forma vinculadas a algum banco para a prestação de algum serviço financeiro - seja em menor grau, como a Nubank que apenas emite boletos por meio do Bradesco, seja em maior grau, como a Banco Next que foi criado e está sob o controle do Bradesco.

Tendo em vista o longo período de existência dos bancos, parece que as *fintechs* fazem *outsourcing* de algumas atividades - como foi especificado no caso da Nubank - aproveitando-se, assim da capacidade transacional já desenvolvida por essas firmas seculares. Para Guichardaz, Bach e Pénin (2016), a estrutura de governança relevante e os padrões relacionais corretos com eles são fatores de impacto relacionados a essa capacidade - e que podem ser otimizados com o passar dos anos e com a aquisição da experiência da instituição por meio de *learn by doing* defendido por Langlois e Foss (1999). Abordado o método, parte-se para os resultados.

7 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados. Para facilitar a captura e a compreensão dos dados, os grupos estudados - *fintechs* e bancos - são analisados em conjunto. Primeiramente, faz-se uma análise documental dos dois tipos de firmas no intuito de encontrar evidências empíricas da existência de capacidade transacional - mediante da análise dos contratos. Posteriormente, serão apresentados os resultados da observação participante onde o pesquisador desta dissertação tornou-se cliente de todas as firmas pesquisadas - *fintechs* e bancos. Por fim, aborda-se temas como complexidade e risco das transações.

7.1 ANÁLISE DOCUMENTAL (ANÁLISE EXTERNA)

Na literatura, um tema que não tem ficado explícito é o vínculo existente entre as capacidades e os tipos de inovação, sendo uma das exceções o estudo de Zawislak *et al.* (2013). Nesta dissertação, concorda-se com esses autores. Isto é, a emergência de toda e qualquer inovação tem como antecedente uma capacidade. Nesse sentido, a emergência da inovação transacional tem como antecedente a capacidade transacional.

Portanto, o primeiro que será analisado serão as evidências da capacidade transacional nas *fintechs* e nos bancos. Os resultados da busca serão revelados por meio da exposição de características específicas dos contratos². Para isso, as cláusulas dos contratos que revelam presença de dimensões e subdimensões da capacidade transacional - bases da inovação transacional - serão anotadas e dispostas em quadros.

7.1.1 Análise de contratos de abertura de conta

Para coletar evidências da capacidade transacional de ambos os grupos e para comparação entre eles, foram analisados os contratos de abertura de conta e de uso do cartão de crédito das *fintechs* e dos bancos. Para Tello-Gamarra, Hernani-Merino e Límaco-Mamani (2017), as três dimensões da capacidade transacional são: desenho de contratos, poder de negociação e relacionamento com clientes. Logo, elaboraram-se os Quadros 4 e 5 contendo as dimensões e subdimensões da capacidade transacional com todas as firmas.

²Contratos pressupõem acordos bilaterais, o que não acontece quando um possível cliente busca abrir uma conta corrente ou adquirir um cartão de crédito. O que ocorre é a imposição de regras unilaterais que podem ser aceitas ou não. Apesar de impreciso, o termo contratos será utilizado ao longo deste trabalho para facilitar o entendimento do leitor.

Quadro 4: Análise de contratos de conta corrente

Dimensões	Subdimensões	Variável	Banco Inter	Banco Next	Banco Original	Conta Vip	Neon	Nubank	SD Bank	Social Bank	Banco do Brasil	Bradesco	Caixa	Itaú	Santander
Desenho de contratos	Organizar contratos ao menor custo possível	Contratos <i>online</i>	v	v	v	2.4	v	11.7	v	v	v	v	v	v	v
	Reduzir probabilidade de violação	Atraso por parte do cliente gera necessidade de compensação	15.4	1.4.3	x	6.6.2	x	x	x	II-4.9.3	10.4	7.1.1	8.2	II-6	8
	Incorporação de garantias	Pode rescindir o contrato se detectar atividades ilegais	14.2	14.1	x	15.4	x	8.2.c	9.8	2.4.2	x	18.1.2	8.3	x	15
		Exigência de saldo para quitação de despesas ao encerrar conta	14.4	14.3	x	x	x	x	x	2.5	15.7	18.2.3	8	9	14.1
Poder de negociação	Possibilidade de negociação	Frequência ou valor de uso suspende custos	x	x	x	6.6.1	v	x	x	x	x	x	x	x	x
		Utilizar saldo para quitar outras dívidas	15.3	4.1; II-1.4.5	17.5 II	8.1	x	x	x	4.9.4	10.11	3.4	10.5	II-8	73
	Influenciar termos e condições do contrato	Transferência do saldo credor após encerramento	14.3	14.4	x	x	x	8.3	x	x	x	18.4	x	x	x
		Cliente pode romper contrato se discordar	18.11	14.1	17	2.3	20.1.1	7.2	x	7.2	16.2	x	x	10; II-16	x
		Modificações unilaterais com aviso prévio	18.10	3.5; II-2.4	14	2.2	20.1	7.2	11.10	7.1	16.1	3.6	11	10; II-16	103
Relacionamento com clientes	Habilidade de adaptar o produto às necessidades do cliente	Resgates e aplicações automáticas	6.2	11.4	x	x	x	3.5	x	x	9.2	6.1; 6.2; 6.3.1	x	III-1&2	48
		Adiantamento caso sem saldo para debitar	9.1	x	x	9.2	x	x	x	x	10.1	7.1	10	3	8
	Uso de tecnologia para reforçar as relações com o cliente / Habilidade de reduzir custos de acesso ao serviço	Disponibilização de plataforma digital	4.1	2.5	5	v	3.1	3.2	v	1.1	2.3	12.1	18	1	34

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda:

“número”: Cláusula específica do contrato que verifica a ocorrência da variável.

“número romano-número”: Em caso de múltiplos contratos ou anexos para diferentes especificidades da conta/cartão, colocou-se o numeral romano para identificação a partir do segundo.

“número; número”: Múltiplas cláusulas específicas do contrato verificam a ocorrência da variável.

“v”: Foi verificada a ocorrência da variável no aplicativo ou no *site*, mas não consta cláusula específica no contrato para ser especificada.

“x”: Não foi verificada nem ocorrência da variável nem cláusula no contrato.

O Quadro 4 se refere aos contratos de abertura de conta corrente nas firmas em questão e utilizou 12 variáveis para evidenciar a capacidade transacional nas *fintechs* e comparar com os bancos - 4 para desenho de contratos, 5 para poder de negociação e 3 para relacionamento com clientes. Nota-se que duas *fintechs* deixaram explícito que “não são instituições financeiras” (SD Bank e Social Bank) enquanto uma deixou explícito que “não é banco” (Conta Vip). Esse Quadro 4 foi baseado no Quadro 1 o qual contém as dimensões e subdimensões da capacidade transacional.

Percebe-se que nem todas as firmas, tanto bancos como *fintechs*, especificaram que disponibilizam determinado serviço (como cláusula indicado que o contrato estará disponível *online* ou que há aplicativo *mobile* ou outro meio digital para utilização de serviços). Contudo, como elas de fato o disponibilizam, optou-se por somar a realidade da prestação de tais serviços às cláusulas efetivamente escritas no contrato.

7.1.1.1 Desenho de contratos

Quanto à dimensão desenho de contratos, percebe-se que a redução de custo por meio da disponibilização de contratos *online* foi percebida pelas firmas - entrando na subdimensão organizar contratos ao menor custo possível. A única exceção é o Caixa cujo contrato não foi localizado no *site* nem no aplicativo - apenas o “termo de re-ratificação do contrato”. No ato de abertura de conta presencial, o pesquisador também não teve acesso ao contrato, apenas ao termo citado acima. Considerou-se, então, tal termo como o contrato de abertura de conta corrente.

Os bancos Bradesco, Caixa e Itaú disponibilizaram diversos contratos menores para cada serviço oferecido (apenas o Bradesco unificou diversos contratos de diferentes serviços prestados em um único documento em pdf). Os contratos do Itaú só puderam ser acessados a partir da área logada do *site* - o que revela que apenas clientes podem inspecionar suas cláusulas. Destaca-se que alguns contratos de *fintechs* estão disponíveis apenas *online* (sem opção de baixar um arquivo).

Quanto a redução de possibilidade de violação, verificou-se a necessidade de compensação financeira gerada pelo atraso do pagamento do cliente. Enquanto apenas parte das *fintechs* consideram os atrasos dos clientes, todos os bancos se protegem contra essas possíveis inadimplências - sugerindo que é um risco constante.

Referente à incorporação de garantias, duas variáveis foram utilizadas: possibilidade de rescindir contratos caso detectada atividade ilegal por parte do cliente e exigência de saldo mínimo para quitação de despesas no ato de solicitação de encerramento de conta. Enquanto tanto *fintechs* como bancos parecem se preocupar com a primeira variável, as *fintechs* parecem dar menos atenção à segunda.

Logo, conclui-se que ambos os grupos demonstram ter desenvolvido bem a subdimensão organizar contratos ao menor custo possível. O mesmo não ocorre para redução de possibilidade de violação e para incorporação de garantias, onde os bancos manifestam capacidade transacional maior ao se protegerem das ações de seus clientes.

Portanto, referente a desenho de contratos, os bancos apresentam maior capacidade transacional, pois os bancos tendem a elaborar contratos mais robustos onde eles ficam mais protegidos contra maus comportamentos dos clientes e podem receber compensações em determinados casos (provavelmente os mais comuns ou danosos às firmas). Passa-se, então, para dimensão seguinte.

7.1.1.2 Poder de negociação

Saindo da dimensão desenho de contratos e entrando em poder de negociação, a possibilidade de negociação também foi analisada por meio de duas variáveis: suspensão de custos com base em frequência ou valor de uso de serviços e utilização compulsória do saldo da conta para quitar outras dívidas do cliente (como fatura do cartão em atraso e crédito devedor). Enquanto a primeira variável apareceu apenas nas *fintechs* (e de forma escassa), a segunda era uma constante nos bancos e em boa parte das *fintechs*.

Na subdimensão influenciar termos e condições do contrato, foram utilizadas três variáveis: modificações unilaterais do contrato por parte da firma com prévio aviso, possibilidade de o cliente encerrar a conta sem penalidades ao discordar de tais mudanças e possibilidade de transferência de saldo credor após encerramento de conta. Enquanto a primeira variável teve grande adesão de ambos os grupos, a segunda é mais considerada nas *fintechs*. Ambos os grupos pouco consideram a questão de transferência de saldo credor após encerramento de conta.

Logo, o grupo dos bancos se sobressai na subdimensão possibilidade de negociação, enquanto influenciar termos e condições do contrato pendeu mais para o lado das *fintechs*. Portanto, referente a poder de negociação, ambos os grupos apresentam capacidade transacional similar. Isso significa que o cliente possui alternativas no relacionamento com a firma, ou seja, ela abre mão de parte do seu poder advindo da diferença de poder de barganha para que o cliente tenha mais conforto na sua interação com a firma. Encerra-se, então, poder de negociação e parte-se para a próxima dimensão.

7.1.1.3 Relacionamento com clientes

Por fim, relacionamento com clientes foi verificada por meio de três variáveis. Duas delas, resgates e aplicações automáticas de investimentos e adiantamento de crédito ao cliente em caso de insuficiência de saldo para determinada transação compõem a subdimensão habilidade de adaptar o produto às necessidades do cliente. Ambas estão mais presentes nos bancos do que nas *fintechs* - talvez por representarem transações de risco. O uso de tecnologia para reforçar as relações com o cliente foi mensurado por meio da variável disponibilização de plataforma digital - e todas as firmas dispunham de tais meios, revelando também habilidade de redução de custo de acesso aos seus serviços.

Portanto, quanto relacionamento com clientes, a balança novamente pende para o lado dos bancos - revelando uma capacidade transacional mais desenvolvida para abertura de contas. Foram verificadas praticamente todas as subdimensões do Quadro 1 por meio de uma, duas ou três variáveis - à exceção das subdimensões de relacionamento com o cliente uso de tecnologia para reforçar as relações com o cliente e habilidade de reduzir custos de acesso ao serviço que dividiram a mesma variável.

Logo, conclui-se que há evidências de capacidade transacional se manifestando nas *fintechs* por meio da facilidade de comunicação (disponibilização da plataforma digital), da disponibilização dos contratos *online*, da proteção da firma contra falhas no comportamento do cliente (atividades ilegais e atrasos) e das modificações nos contratos já vigentes as quais são avisadas ao cliente e permitem o encerramento do contrato sem penalidades em caso de discordância.

No caso dos bancos, as evidências resumem-se à facilidade de comunicação (disponibilização da plataforma digital), à prestação de serviços emergenciais, da disponibilização dos contratos *online*, à proteção da firma contra falhas no comportamento do cliente (atividades ilegais e atrasos) e às modificações nos contratos já vigentes as quais são avisadas ao cliente. Saindo dos contratos de conta e entrando nos contratos de cartão de crédito, passamos para o Quadro 5.

7.1.2 Análise de contratos de cartão de crédito

Continua-se na linha desenvolvida por Tello-Gamarra, Hernani-Merino e Límaco-Mamani (2017) referente às três dimensões da capacidade transacional (desenho de contratos, poder de negociação e relacionamento com clientes). A capacidade transacional das firmas referente aos contratos de cartão de crédito é explicitada por intermédio do Quadro 5.

Quadro 5: Análise de contratos de cartões de crédito

Dimensão	Subdimensão	Variável	Banco Inter	Banco Next	Banco Original	Conta Vip	Neon	Nubank	SD Bank	Social Bank		Banco do Brasil	Bradesco	Caixa	Itaú	Santander
Desenho de contratos	Organizar contratos ao menor custo possível	Contratos <i>online</i>	v	v	v	-	v	12.6	-	-		v	v	v	v	v
	Reduzir probabilidade de violação	Atraso por parte do cliente gera necessidade de compensação	12.1	12	17	-	x	4.10.1	-	-		14.2	14.1	18.2	10.a	12.1
		Bloqueio do cartão caso exceda o limite/não pagamento	7.6	12	18	-	x	4.10.2	-	-		15.2	11.6.10	7.1	9.c; 15.b.3	5.6
	Incorporação de garantias	Gastos feitos antes de comunicar furto são cobrados	6.1	14.5	19	-	12.8	x	-	-		x	16.5	6.1	x	x
		Suspensão por uso em atividades ilegais	4.6	15.8	11	-	x	3.2	-	-		17.2	17.8	7.2	x	5.3
Poder de negociação	Possibilidade de negociação	Pagamentos acima do limite expandem o limite	7.8	x	x	-	x	v	-	-		x	x	x	16.a	x
		Pagamento mínimo da fatura	13.1	9.3	14.1	-	x	4.8.1	-	-		9.9	13.1	11.1	9.a	11
	Influenciar termos e condições do contrato	Modificação unilateral de limite	7.3	6.3	4.1	-	4.3	4.6.4	-	-		5.4	8.1	10.2; 11.5	6.1.c&d	3.2
		Pode fazer isenções, mas pode suspender também	9.7	x	x	-	14.6	x	-	-		x	x	21.1	x	x
		Rescisão unilateral da instituição	15.3	15.6	14.3; 20.2	-	19.2	8.2	-	-		20.1	17.1	18.5	15.b.2	17
Relacionamento com clientes	Habilidade de adaptar produto às necessidades do cliente	Dupla função	2.1	4.1	5	-	1.1.6	3.1	-	-		3.2	4.1	4.4	15.b.1	3.5
		Internacional	5.1	7.9	9	-	3.12	4.5	-	-		6.3	4.1	5.1	5.6	9
	Uso de tecnologia para reforçar relações com o cliente	Contratar cartão por desbloqueio ou compra	16.1	1	5	-	3.7	6.1.1	-	-		2.1	x	3.1	2.a	x
	Habilidade de reduzir custos de acesso ao serviço	Acesso <i>online</i> ao limite de crédito	7.2	1.3	22	-	4.3	4.6.3	-	-		9.4	8.1	12.1.k	8.e	5
		Programa de pontos e de benefícios	x	18.1	16	-	x	10.1	-	-		21.15	20.1	19.1	13.a	18.5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda:

“número”: Cláusula específica do contrato que verifica a ocorrência da variável.

“número; número”: Múltiplas cláusulas específicas do contrato verificam a ocorrência da variável.

“v”: Foi verificada a ocorrência da variável no aplicativo ou no *site*, mas não consta cláusula específica no contrato para ser especificada.

“x”: Não foi verificada nem ocorrência da variável nem cláusula no contrato.

“-”: Não há contrato para ser verificado.

O Quadro 5 se refere aos contratos de cartão de crédito nas firmas em questão e utilizou 15 variáveis para evidenciar a capacidade transacional nas *fintechs* e comparar com os bancos - 5 para desenho de contratos, 5 para poder de negociação e 5 para relacionamento com clientes. As *fintechs* Conta Vip, SD Bank e Social Bank não oferecem serviço de cartão de crédito; portanto, foram desconsideradas. Além disso, destaca-se que o contrato de conta corrente e o contrato de cartão de crédito da Neon são unificados; isto é, são um único documento. O Quadro 5 foi baseado no Quadro 1 o qual contém as dimensões e subdimensões da capacidade transacional.

7.1.2.1 Desenho de contratos

Assim como no caso das contas correntes, a subdimensão organizar contratos ao menor custo possível é abordada por meio da disponibilização de contratos *online* - e esta foi unânime entre as firmas. A subdimensão reduzir probabilidade de violação foi verificada por meio de duas variáveis: atraso por parte do cliente gera necessidade de compensação e bloqueio do cartão caso exceda o limite ou não ocorra pagamento da fatura. Ambas foram verificadas em todas as firmas, exceto a Neon (ela menciona juros em parte do contrato, mas não especifica seu fato gerador).

Por fim, a incorporação de garantias é verificada por meio das variáveis: gastos feitos antes de comunicar furto do cartão são cobrados e suspensão do cartão por uso em atividades ilegais por parte do cliente. A primeira revela que a necessidade de proteção da firma é posta acima do relacionamento com o cliente (quando ausente tal proteção, o prazo de perdão retroativo dos gastos por furto varia entre 48 horas e 30 dias dependendo da firma) e é relativamente presente em ambos os grupos. Já a segunda variável é bastante presente em ambos os grupos - colocando a firma em um papel ativo diante da utilização de seus serviços para atividades ilícitas.

Logo, ambos os grupos demonstram ter similar capacidade transacional quanto a dimensão desenho de contratos - diferente do que ocorreu com os contratos de abertura de conta (onde os bancos demonstravam maior capacidade transacional do que as *fintechs*). Analisada essa dimensão, parte-se para a seguinte.

7.1.2.2 Poder de negociação

Quanto à dimensão poder de negociação, a possibilidade de negociação também foi verificada por meio de duas variáveis: pagamentos acima do limite expandem o limite de crédito e possibilidade de pagamento mínimo da fatura. A primeira variável tem escassa adesão por parte de ambos os grupos, enquanto a segunda é presente em todas as firmas, exceto na Neon.

A outra subdimensão, influenciar termos e condições do contrato, foi verificada por meio das variáveis: modificação unilateral de limite, possibilidade de fazer isenções, mas de suspendê-las a qualquer momento e rescisão unilateral por parte da instituição. Tanto a modificação unilateral quanto a rescisão unilateral foram unânimes em todas as firmas (assim como nas contas) revelando atenção especial para adaptação dos contratos conforme necessário. As isenções foram escassamente citadas por ambos os grupos.

Desse modo, essa dimensão também apresenta equilíbrio entre capacidades transacionais dos dois grupos. Analisado o poder de negociação, parte-se para a dimensão seguinte.

7.1.2.3 Relacionamento com clientes

Por fim, o relacionamento com clientes é abordado. A habilidade de adaptar o produto às necessidades do cliente foi verificada por meio das funções alternativas dos cartões: dupla função crédito/débito (cartão multiuso) e cartão internacional. Ambas foram verificadas em ambos os grupos, revelando que a praticidade de portar um único cartão é importante para o relacionamento entre firma e cliente.

Já o uso de tecnologia para reforçar as relações com o cliente baseou-se na possibilidade de contratar cartão de crédito por intermédio de desbloqueio da função crédito no cartão de débito por aplicativo ou de compra na função crédito (implicando o aceite de todo o contrato). Todas as *fintechs* permitem tais facilidades, assim como a maioria dos bancos. Nota-se que a ausência do meio presencial pode tornar isso imperativo para o primeiro grupo.

A subdimensão habilidade de reduzir custos de acesso ao serviço foi verificada por meio de duas variáveis: acesso *online* ao limite de crédito e presença de programa de pontos e de benefícios. Enquanto ambos os grupos possibilitam o acesso *online* ao limite de crédito, algumas *fintechs* não possuem programa de pontos e de benefícios - ao contrário dos bancos, onde todos disponibilizam tais serviços promocionais.

Logo, a capacidade transacional dos bancos se destaca frente a das *fintechs* no quesito relacionamento com clientes - em especial, por meio da subdimensão habilidade de reduzir custos de acesso ao serviço. Tendo em vista a variável que permitiu o diferencial (presença de programa de pontos e de benefícios), supõe-se que também haja vinculação com a dimensão poder de negociação - para o estabelecimento de parcerias. Em função da dimensão relacionamento com clientes, a capacidade transacional também pende mais para o lado dos bancos nos contratos de cartão de crédito.

Foram verificadas praticamente todas as subdimensões do Quadro 1 por meio de uma, duas ou três variáveis. Portanto, nota-se que há evidências de capacidade transacional nas *fintechs* constatadas por meio da facilidade de comunicação (contratação *online* e acesso *online* ao limite), da disponibilização dos contratos *online*, da proteção da firma contra falhas no comportamento do cliente (atividades ilegais e atrasos) e das modificações nos contratos já vigentes as quais são avisadas ao cliente e flexibilidade da fatura (pagamento mínimo) apesar da modificação unilateral do limite.

Já nos bancos, as evidências revelam-se como facilidade de comunicação (contratação *online* e acesso *online* ao limite), da disponibilização dos contratos *online*, proteção da firma contra falhas no comportamento do cliente (atividades ilegais e atrasos) e modificações nos contratos já vigentes as quais são avisadas ao cliente e flexibilidade da fatura (pagamento mínimo) apesar da modificação unilateral do limite. Uma vez analisadas as dimensões e subdimensões, parte-se para a próxima análise feita nos contratos.

7.1.3 Contagem de palavras dos contratos

Além da investigação das cláusulas de cada contrato, contaram-se as palavras de cada contrato. Espera-se encontrar mais indícios de capacidade transacional partindo do pressuposto que contratos mais robustos tendem a ter mais palavras - e, portanto, a proteger mais a firma dos problemas de contratos conforme alertou Williamson (1996). A tabela 1 revela os resultados dessa contagem.

Tabela 1: Número de palavras por contrato

Palavras por contrato	Conta corrente	Cartão de Crédito
Firma	número de palavras	número de palavras
<i>Fintechs</i>		
Banco Inter	5403	5596
Banco Next	12984	9027
Banco Original	2425	3700
Conta Vip	8159	-
Neon	8862	-
Nubank	3678	7076
SD Bank	3154	-
Social Bank	8320	-
Bancos		
Banco do Brasil	9148	12731
Bradesco	23001	10717
Caixa	2804	8113
Itaú	12322	10371
Santander	11468	4617
Médias		
<i>Fintechs</i>	6623,125	6349,75
Bancos	11748,6	9309,8

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 1 revela que, nos casos analisados, os contratos elaborados por *fintechs* têm menos palavras do que os elaborados por bancos. Uma exceção notável é a *fintech* Banco Next (por ser uma firma controlada pelo Bradesco, embora com autonomia gerencial, ela parece herdar a habilidade de redigir contratos mais robustos). Em seguida, a figura 4 revela as nuvens de palavras que se formaram a partir dos contratos de abertura de conta das *fintechs* à esquerda e dos bancos à direita.

Figura 4: Nuvens de palavras de contratos de abertura de conta de *fintechs* e de bancos respectivamente



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que são mais presentes nos contratos das *fintechs* as palavras: aplicativo, dados, serviços - o que poderia indicar que são destacados os direitos do cliente. Quanto aos bancos, destacam-se as palavras: saldo, data, limite - o que pode destacar os deveres do cliente. Os contratos de conta corrente dos bancos têm quase o dobro do número de palavras dos de conta corrente de *fintechs*. Nota-se que o contrato de abertura de conta da Banco Inter foi baixado no mesmo arquivo do de cartão de crédito - sendo necessário separar os dois. A seguir, a figura 5 revela as nuvens de palavras para os contratos de cartão de crédito das *fintechs* à esquerda e dos bancos à direita.

Figura 5: Nuvens de palavras de contratos de cartão de crédito de *fintechs* e de bancos respectivamente



Fonte: Elaborado pelo autor.

A relação entre número de palavras em contratos de *fintechs* e de bancos cai para aproximadamente 1,5 vezes no caso dos contratos de cartão de crédito. Percebe-se que são mais presentes nos contratos das *fintechs* as palavras: função, cartões e crédito. Quanto aos bancos, destacam-se as palavras: vencimento, cartão e crédito - demonstrando convergência nas palavras de ambos os grupos. Nota-se que foi utilizado novamente o contrato de conta da Neon para a geração da nuvem de cartão de crédito tendo em vista que há um contrato único tanto para abertura de conta quanto para cartão de crédito. Percebe-se também que o número médio de palavras dos contratos de conta corrente e de cartão de crédito nas *fintechs* é próximo. Analisados os contratos, parte-se para a análise interna feita a partir da imersão nas firmas.

7.2 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE (ANÁLISE INTERNA)

Aqui são revelados 5 itens relacionados com a inovação transacional, sendo esses: os serviços prestados remotamente, os preços, os tempos de transação, a complexidade e o risco das transações. Essas informações foram obtidas nas áreas internas de aplicativos e *sites* das firmas - onde o acesso é restrito aos clientes - e por meio de transações realizadas repetidas vezes (até serem consumidos os usos gratuitos e surgirem os preços). Este tópico também conta com projeções para estimar preços ao longo do tempo. Destaca-se que todas as transações (exceto saques) foram realizadas pelo canal *mobile* (exceto da Conta Vip a qual não possui aplicativo e teve as transações realizadas pelo *site*).

Serão consideradas evidências de inovações transacionais as transações que: atendam aos critérios levantados na seção 4; encaixem-se na definição proposta na seção 4; estejam presentes em metade ou mais das *fintechs*, enquanto estão ausentes em três ou mais bancos; permitam de economia de capital ou de tempo de forma significativa conforme especificado no item 6.7 do método. Lembra-se que o plano escolhido em todas as firmas é o de menor preço (o qual recebe o nome de “serviços essenciais” pelos bancos). Em seguida, inicia-se com a verificação dos serviços disponibilizados remotamente.

7.2.1 Serviços disponibilizados remotamente.

Segundo Gozman, Liebenau e Mangan (2018), os serviços oferecidos remotamente se referem às inovações tecnológicas que estruturam os fluxos de informação entre as *fintechs* (ou firmas de cunho financeiro) e os consumidores de seus serviços. Essas tecnologias fornecem acesso a diversos serviços financeiros e, portanto, ocupam áreas específicas da cadeia de valor dos serviços financeiros, por exemplo, serviços de pagamentos ou serviços de investimento (GOZMAN; LIEBENAU; MANGAN, 2018). “Conveniência” é mencionada por Chircu e Mahajan (2006) e pode se enquadrar como síntese da prestação desses serviços pelas firmas. Ademais, estudos (BUCHAK; MATVOS; PISKORSKI; SERU, 2018) apontam que existem situações nas quais a conveniência da prestação de serviços pode ser mais atrativa do que preços mais baixos. O Quadro 6 revelará tais informações.

Quadro 6: Serviços remotos

Conveniência (serviços remotos)	Solicitar abertura de conta	Ser aprovado como cliente	Atendimento por aplicativo	Pagamento	TED	Recarga de celular	Plataforma de investimentos integrada	Tomada de empréstimos e financiamentos	Emissão de boleto	Solicitação de cartão	Criação de cartão virtual	Biometria <i>Mobile</i>
Firma	(sim/não)	(sim/não)	(sim/não)	(sim/não)	(sim/não)	(sim/não)	(sim/não)	(sim/não)	(sim/não)	(sim/não)	(sim/não)	(sim/não)
Fintechs												
Banco Inter	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	não	sim
Banco Next	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	não	não	sim	não	sim
Banco Original	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim, mas indisponível	não	sim	não	sim
Conta Vip	sim	sim	não	sim	sim	sim	não	não	sim	sim	não	não
Neon	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	não	sim	sim	sim	sim
Nubank	sim	sim	sim	sim	sim	não	sim	não	sim	sim	sim	sim
SD Bank	sim	sim	não*	sim	sim	não	não	não	sim	sim	não	sim
Social Bank	sim	sim	sim	sim	sim	não	sim	sim	não	sim	sim	sim
Bancos												
Banco do Brasil	_**	_**	não	sim	sim	sim	sim	sim, mas indisponível	não	sim	sim	sim
Bradesco	sim	não	não	sim	sim	sim	sim	sim, mas indisponível	não	sim	não	sim
Caixa	não	não	não	sim	sim	sim	sim	sim, mas indisponível	não	sim	sim	sim
Itaú	sim	não	sim	sim	sim	sim	sim	sim, mas indisponível	não	sim	sim	sim
Santander	sim	não	não	sim	sim	sim	sim	sim, mas indisponível	não	sim	sim	sim

Fonte: elaborado pelo autor.

*No caso da SD Bank, a solicitação de atendimento pode ser feita por aplicativo, mas a comunicação é feita por *e-mail*.

**No caso do Banco do Brasil, o pesquisador não teve como tentar abrir a conta de forma remota, pois já o havia feito de forma presencial antes do início da pesquisa.

Conforme o Quadro 6, percebe-se que, embora a solicitação de abertura de conta possa ser feita por meio de aplicativo tanto em todas as *fintechs* como em três dos quatro bancos analisados, a aprovação ainda depende da interação presencial entre o cliente e a instituição no caso dos bancos (diferente das *fintechs* onde o processo é totalmente remoto). Quanto à comunicação remota, apenas um banco ofereceu o serviço por meio do aplicativo, seis das oito *fintechs* se beneficiam desse canal.

No que tange as operações financeiras cotidianas como pagamento *online*, TED e recarga de celular, é comum o serviço ser oferecido remotamente por ambos os grupos - embora recarga de celular ainda não seja tão disseminado no grupo das *fintechs* como no dos bancos. Quanto a investimentos, as *fintechs* disponibilizam alguns serviços - mas cada um aos seus próprios moldes -, enquanto os bancos oferecem uma cobertura mais ampla de investimentos (discriminado no Quadro 9).

Relativo a empréstimos, o grupo dos bancos novamente se destaca (embora nenhum dos bancos tenha liberado essa transação para o pesquisador remotamente; isso deve ser feito pessoalmente com o gerente conforme mensagem dos aplicativos). As *fintechs* fazem apenas tímida aparição nessa categoria de serviços. Por outro lado, o serviço de emissão de boletos é relativamente comum às *fintechs* e inexistente nos bancos em questão.

O serviço de solicitação de cartão de forma remota se destaca como unanimidade em ambos os grupos, enquanto o de criação de cartão virtual se revela mais presente nos bancos do que nas *fintechs*. Contudo, vale notar que, no caso dos bancos, o serviço só é liberado após o cliente ter em mãos cartão com a função crédito liberada. Por fim, todos os aplicativos de bancos e de *fintechs* permitem o acesso da conta pessoal por meio da biometria *mobile* - com destaque para as *fintechs* Banco Next e Social Bank e para o Bradesco que permitem autenticar transações por meio de biometria em vez de digitação da assinatura eletrônica.

Percebe-se que três serviços atendem a uma das proposições propostas no método referente às evidências de inovação transacional: serviço remoto estar presente em metade ou mais das *fintechs* e ausente em três ou mais dos bancos. Tais serviços são: ser aprovado como cliente (embora a solicitação de abertura de conta possa ser feita remotamente pelos dois grupos); atendimento por aplicativo e emissão de boleto. Por outro lado, o serviço de cartão virtual é presente em quatro dos cinco bancos contra apenas três das oito *fintechs*.

Ademais, o serviço de transferência por meio de QR Code foi inicialmente verificado, mas após constatado que servia apenas para transferências internas entre contas das próprias firmas, foi cortado da análise - as *fintechs* que o oferecem são Banco Inter, 6 e 8. Analisados os serviços remotos, retoma-se o relacionamento com os clientes como tópico de importância para o presente estudo.

7.2.2 Relacionamento com clientes

Tendo em vista que o pesquisador, em função do método voltado para observação participante, tornou-se cliente das *fintechs* e dos bancos, foi possível verificar os principais serviços disponibilizados pelas firmas em questão analisando seus serviços remotos. Ademais, foram verificados quais canais de comunicação ficam à disposição do cliente e quais podem ser escolhidos ou personalizados de acordo com os interesses e capacidade de consumo do cliente. Isso tudo, para Tello-Gamarra, Hernani-Merino e Límaco-Mamani (2017), integra a dimensão de capacidade transacional relacionamento com clientes. O Quadro 7 revelará tais informações.

Quadro 7: Relacionamento com clientes e subdimensões

Relacionamento com clientes	Habilidade de adaptar o produto às necessidades do cliente	Uso de tecnologia para reforçar as relações com o cliente	Habilidade de reduzir custos de acesso ao serviço
Firma	Personalização de quais serviços?	Permite atendimento ao cliente por meio de quais canais?	Permite efetuar quais serviços remotamente?
Fintechs			
Banco Inter	Empréstimos e investimentos	<i>Mobile</i> , telefone	Consulta de saldo/limite de cartão, débito automático, depósito de cheque por imagem, emissão de boleto, empréstimo, investimentos, pagamento, portabilidade de salário, recarga, seguros, TED
Banco Next	Investimentos	<i>E-mail</i> , <i>Mobile</i> , telefone	Consulta de saldo/limite de cartão, empréstimos, investimentos, pagamento, recarga, resgate de cupons de desconto, TED
Banco Original	Empréstimos e investimentos	<i>Mobile</i> , telefone	Consulta de saldo/limite de cartão, débito automático, depósito de cheque por imagem, empréstimos, investimentos, pagamento, portabilidade de salário, recarga, seguros, TED
Conta Vip	x	<i>E-mail</i>	Consulta de saldo/limite de cartão, emissão de boleto, pagamento, TED
Neon	Investimentos	<i>E-mail</i> , <i>Mobile</i> , telefone	Consulta de saldo/limite de cartão, emissão de boleto, investimentos, pagamento, recarga, TED
Nubank	Limite de crédito do cartão	<i>E-mail</i> , <i>Mobile</i> , telefone	Consulta de saldo/limite de cartão, emissão de boleto, pagamento, portabilidade de salário, TED
SD Bank	x	<i>Mobile</i> , <i>e-mail</i>	Consulta de saldo/limite de cartão, emissão de boleto, emissão de cheque digital, pagamento, TED
Social Bank	Empréstimos e investimentos	<i>Mobile</i> , <i>e-mail</i>	Consulta de saldo/limite de cartão, empréstimos, emissão de cartões de uso compartilhado, investimentos, pagamento, TED
Bancos			
Banco do Brasil	Empréstimos e investimentos	Presencial, telefone	Consulta de saldo/limite de cartão, débito automático, depósito de cheque por imagem, empréstimos, investimentos, pagamento, portabilidade de salário, recarga, seguros, TED
Bradesco	Empréstimos e investimentos	Presencial, telefone	Consulta de saldo/limite de cartão, débito automático, depósito de cheque por imagem, empréstimos, investimentos, pagamento, portabilidade de salário, recarga, seguros, TED
Caixa	Empréstimos e investimentos	Presencial, telefone	Consulta de saldo/limite de cartão, débito automático, empréstimos, investimentos, pagamento, portabilidade de salário, recarga, seguros, TED
Itaú	Empréstimos e investimentos	Presencial, <i>Mobile</i> , telefone	Consulta de saldo/limite de cartão, débito automático, depósito de cheque por imagem, empréstimos, investimentos, pagamento, portabilidade de salário, recarga, seguros, TED
Santander	Empréstimos e investimentos	Presencial, telefone	Consulta de saldo/limite de cartão, débito automático, empréstimos, investimentos, pagamento, portabilidade de salário, recarga, seguros, TED

Fonte: Elaborado pelo autor.

“x” : Não foram encontrados serviços personalizáveis.

Conforme o Quadro 7, percebe-se que, quanto à subdimensão relacionada à habilidade de adaptar o produto/serviço às necessidades do cliente, os serviços aplicáveis são basicamente os mesmos: empréstimos e investimentos. Exceção é feita à personalização do limite do cartão de crédito oferecido por uma das *fintechs*. Já quanto ao uso de tecnologia para reforçar as relações com o cliente, é notável a ausência do meio presencial nas *fintechs* - e a adesão a ter um número de telefone dedicado para atendimento ao cliente em ambos os grupos.

Por fim, percebe-se que, no que tange a habilidade de reduzir custos de acesso ao serviço, surge um padrão de serviços oferecidos pelos bancos. Contudo, destaca-se o surgimento de novos serviços prestados pelas *fintechs* “fora” do padrão oferecido pelos bancos (como emissão de boleto e cheque digital, por exemplo). Após retomado o relacionamento com clientes, parte-se para os preços de transação.

7.2.3 Custos de transação

Os custos de transação foram extraídos tanto por meio de transações - maioria dos casos - quanto por buscas internas nas firmas (certos casos, como o dos empréstimos, precisaram inclusive de informações de mercado para complementar os dados). Os preços foram utilizados como *proxy* para estimar os custos. Assim como o Quadro 8 a seguir, os demais quadros e tabelas deste tópico revelarão informações referentes aos custos de transação por meio dos preços, que comumente são chamadas no mercado financeiro de taxas.

Quadro 8: Preços de transação

Preços de transação	Pagamento	TED	Recarga de celular		Tomada de empréstimos e financiamentos		Depósito / Emissão de boleto		Saques (Banco 24h)
Firma	valor por uso	valor por uso	valor por uso	valor mínimo	Disponibilidade	valor mínimo; taxa de juros	valor por uso	valor mínimo	valor por uso
Fintechs									
Banco Inter	isento	isento	isento	R\$ 10,00	Imóveis e crédito consignado	R\$ 200 e R\$ 20.000; sem informação	isento	R\$ 20,00	isento
Banco Next	isento	R\$ 10,15 após o primeiro	isento	R\$ 14,00	x	x	x	x	isento
Banco Original	isento	isento	isento	R\$ 10,00	Negada	Negada	x	x	R\$ 1,90 após o quarto
Conta Vip	isento	R\$ 9,60	isento	R\$ 10,00	x	x	R\$ 3,50	R\$ 10,00	R\$ 9,00
Neon	isento	R\$ 3,50 após o primeiro*	isento	R\$ 10,00	x	x	R\$ 2,90 após o primeiro*	R\$ 5,00	R\$ 6,90 após o primeiro
Nubank	isento	isento	x	x	x	x	isento	R\$ 20,00	R\$ 6,50
SD Bank	isento	R\$ 6,80	x	x	x	x	R\$ 2,50	R\$ 50,00	R\$ 7,80
Social Bank	isento	R\$ 6,00	x	x	Peer to peer	R\$ 250; de 0 até 2% am	x	x	R\$ 6,99
Bancos									
Banco do Brasil	isento	R\$ 10,18	isento	R\$ 14,00	Negada	sem informação; 3,91% am	x	x	R\$ 2,48 por uso após o quarto
Bradesco	isento	R\$ 10,15	isento	R\$ 14,00	Negada	sem informação; 5,70% am	x	x	R\$ 2,45 por uso após o quarto
Caixa	isento	R\$ 9,50 após o segundo	isento	R\$ 10,00	Negada - Permite simulação	sem informação; 4,99% am	x	x	R\$ 2,30 por uso após o quarto
Itaú	isento	R\$ 10,50	isento	R\$ 14,00	Negada	sem informação; 4,38% am	x	x	R\$ 2,05 por uso após o quarto
Santander	isento	R\$ 10,30 após o primeiro	isento	R\$ 10,00	Negada	sem informação; 4,61% am	x	x	R\$ 2,50 por uso após o quarto

Fonte: Elaborado pelo autor.

*Tais preços inexistem caso o “Plano Mais” esteja ativado.

“x”: Não foram encontrados esses serviços nas referidas firmas.

O Quadro 8 revela que determinadas transações (realização de pagamento *online* e recarga de celular) não acarretam em custos para o cliente em nenhum grupo - embora exista um valor mínimo de recarga de acordo com cada firma. Já outras transações, como realização de TED e saques (banco 24h), possuem preços distintos entre os grupos. No grupo das *fintechs*, existem firmas que permitem a isenção do preço de TED e, quando cobram algum preço, ela tende a ser menor do que a dos bancos. Quanto aos saques, a situação muda: enquanto algumas *fintechs* concedem saques isentos ilimitados, outras cobram preços relativamente altos para o serviço - quando comparadas as dos bancos.

O comportamento da solicitação de empréstimo no grupo das *fintechs* é diverso: enquanto a Banco Inter trabalha apenas com valores de quatro ou cinco dígitos inteiros, a Social Bank trabalha com valores a partir de R\$ 250. O pesquisador não recebeu permissão para acessar essa função no aplicativo da Banco Original. Ademais, o serviço de emissão de boleto é particular do grupo das *fintechs* e cada uma o trata de modo peculiar quanto aos preços cobrados. Ponto que chamou atenção é a diferença nos valores mínimos para emissão de boleto: variando de R\$ 5 até R\$ 50.

Observou-se que a Neon possibilita realização de TED e emissão de boleto sem cobrança ao converter a conta básica para o “Plano Mais” - conversão feita pelo uso do cartão de crédito para compras de qualquer valor num total de dez vezes em um período de 30 dias, válida por 30 dias. Como o presente estudo busca observar o comportamento de contas com o mínimo de movimentação possível, esse plano foi desconsiderado (apesar de não apresentar cobranças).

Quanto ao grupo dos bancos, TEDs são, muitas vezes, cobrados mesmo na primeira transação. Saques, por outro lado, apenas após a quinta transação - e com preços relativamente baixos. Por fim, tentou-se solicitar empréstimos por meio dos aplicativos dos bancos.

O retorno obtido dos aplicativos de bancos foi que os empréstimos *mobile* são, em um primeiro momento, indisponíveis - necessitando ir pessoalmente na agência dos bancos para tratar do assunto com o respectivo gerente. Contudo, puderam ser obtidos os valores dos juros cobrados por meio de informações de mercado. Além dessas transações, também foram averiguados os tipos de investimentos oferecidos, conforme o Quadro 9.

Quadro 9: Tipos de investimentos oferecidos

Uso de plataforma de investimentos integrada	Debêntures	Fundos	Home broker	Renda Fixa (CDB, LCA, LCI)	Peer to Peer	Poupança	Previdência	Tesouro Direto
Firma	valor mínimo	valor mínimo	valor mínimo	valor mínimo	valor mínimo	valor mínimo	valor mínimo	valor mínimo
Fintechs								
Banco Inter	R\$ 1.000,00	R\$ 100,00	não se aplica	R\$ 100,00	x	não se aplica	não se aplica	x
Banco Next	x	x	x	x	x	não se aplica	x	x
Banco Original	x	R\$ 100,00	x	R\$ 1.000,00	x	x	não se aplica	x
Conta Vip	x	x	x	x	x	x	x	x
Neon	x	x	x	R\$ 10,00	x	x	x	x
Nubank	x	x	x	Automático	x	x	x	x
SD Bank	x	x	x	x	x	x	x	x
Social Bank	x	x	x	x	R\$ 20,00	x	x	x
Bancos								
Banco do Brasil	x	R\$ 50,00	não se aplica	R\$ 500,00	x	não se aplica	não se aplica	R\$ 30,00
Bradesco	x	R\$ 50,00	não se aplica	R\$ 2.000,00	x	não se aplica	x	x
Caixa	x	R\$ 10,00	não se aplica	R\$ 200,00	x	não se aplica	não se aplica	x
Itaú	x	R\$ 1,00	não se aplica	R\$ 500,00	x	não se aplica	não se aplica	R\$ 30,00
Santander	x	R\$ 100,00	não se aplica	R\$ 500,00	x	não se aplica	não se aplica	R\$ 30,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

“x”: Não foram encontradas essas opções de serviços nas referidas firmas.

Quanto aos investimentos, percebe-se por meio do Quadro 9 que eles são menos presentes nas *fintechs*. Algumas trabalham com fundos, com renda fixa, com poupança e com previdência, enquanto apenas uma *fintech* trabalha com *home broker*. Nota-se um caso peculiar: a Nubank investe a totalidade do saldo do cliente em CDB de renda fixa de forma automática (está previsto no contrato) com liquidez diária.

Percebeu-se que diversidade de investimentos é característica marcante dos bancos (excetuando-se casos únicos como debêntures e *peer to peer*). Todos os bancos trabalham com fundos, com *home broker*, com renda fixa, com poupança e alguns bancos trabalham com previdência e com tesouro direto. Além disso, verificaram-se preços referentes aos cartões oferecidos pelas firmas por meio do Quadro 10.

Quadro 10: Preços de cartões

Preços de transação Cartões	Emissão de cartão	Manutenção de cartão	Envio de cartão	Emissão de cartão pré-pago	Preço de recarga de cartão pré-pago	Envio de cartão pré-pago
Firma	preço de emissão	anuidade	preço cobrado	preço de emissão	preço cobrado	preço cobrado
<i>Fintechs</i>						
Banco Inter	isento	isento	isento	x	x	x
Banco Next	isento	isento	isento	x	x	x
Banco Original	Depósito de R\$ 1 (fica como saldo)	isento	isento	x	x	x
Conta Vip	x	x	x	R\$ 9,90	R\$ 2,70	R\$ 12,80
Neon	Depósito de R\$ 25 (fica como saldo)	isento	isento	x	x	x
Nubank	isento	isento	isento	x	x	x
SD Bank	x	x	x	Depósito de R\$ 100 (fica como saldo)	R\$ 5 por mês	isento
Social Bank*	R\$ 9,90 com frete	isento	R\$ 9,90 com emissão	x	x	x
Bancos						
Banco do Brasil	isento	R\$ 60,00	isento	R\$ 10,00	R\$ 50,00	isento
Bradesco	isento	R\$ 60,00	isento	R\$ 25 com frete	R\$ 25,00	R\$ 25 com emissão
Caixa	isento	R\$ 63,00	isento	x	x	x
Itaú	isento	R\$ 75,00	isento	R\$ 15 com emissão	R\$ 15,00	R\$ 15 com frete
Santander	isento	R\$ 78,00	isento	R\$ 30 com frete	R\$ 30,00	R\$ 30 com emissão

Fonte: Elaborado pelo autor.

*O cartão da Social Bank possui apenas a função débito.

“x” : Não foram encontrados esses serviços nas referidas firmas.

Embora tenha sido possível catalogar as cobranças de emissão, de manutenção e de envio de cartão de crédito/débito e de cartão pré-pago, é difícil fazer comparações entre os grupos. Alguns cartões de *fintechs* solicitam depósito em conta (convertido em saldo) para autorizar emissão ou compra do plástico (valor dividido com cobrança do envio do cartão). O cartão da Social Bank possui apenas a função débito, ao contrário dos demais.

Uma diferença notável está na anuidade: todas as *fintechs* que ofertam cartão de crédito não cobram anuidade. Além disso, percebem-se cobranças tanto de emissão, de recarga e de envio de cartão pré-pago maiores do que no caso das *fintechs*. A SD Bank cobra um preço de recarga apenas uma vez durante o mês em que o cartão for recarregado.

Já no grupo dos bancos, os cartões de crédito ofertados, exceto segunda via, não têm preço de emissão em função da Resolução 3.919 (2010) a qual obriga o fornecimento de cartão de débito (que possui dupla função conforme visto em todos os contratos). A respeito da anuidade, todos os bancos que oferecem cartão de crédito a cobram (embora existam promoções que suspendem essa cobrança caso os gastos mensais ultrapassem determinado valor: R\$ 100 no Santander, por exemplo). Os valores do Quadro 10 são baseados nas menores anuidades permitidas para ambos os grupos.

Em função do prazo da pesquisa, não foram solicitados os cartões pré-pagos dos bancos. Contudo, suas informações estavam disponíveis e foram incluídas no Quadro 10. Levantados preços e serviços, são feitas projeções de curto prazo para determinadas operações.

7.2.3.1 Projeção de preços de manutenção de conta

Por determinação do Banco Central do Brasil por intermédio da Resolução Nº 3.919 (2010), todos os bancos devem oferecer os serviços essenciais sem cobrança do cliente. Contudo, tendo em vista que as *fintechs* também não cobram pela manutenção de conta corrente em atividade, não faria sentido fazer um comparativo dos preços básicos sendo que são iguais a zero em ambos os grupos.

Para não deixar de lado a comparação dos preços dos serviços oferecidos, decidiu-se comparar os pacotes padronizados tipo I (PPI) e tipo IV (PPIV) oferecidos pelos bancos e pelas *fintechs* que permitem tais contratações. Esses pacotes contém a quantidade de vezes que alguns serviços podem ser feitos sem custos adicionais avulsos para o cliente, como TEDs, saques e retirada de extratos. A tabela 2 detalha a projeção dessas cobranças de manutenção ao longo do tempo fazendo as médias para as *fintechs* e para os bancos. Nota-se que apenas duas *fintechs* oferecem pacotes padronizados - os únicos possíveis de se fazer comparações.

Foram feitas as médias para o primeiro mês, para o quarto mês e para o primeiro ano de contratação do pacote. Isso foi feito tendo em vista que, nos primeiros três meses, algumas firmas isentam o cliente do pagamento do pacote escolhido. Logo, mostrou-se necessária a exibição de comparação das médias dos grupos com e sem isenções temporárias.

Tabela 2: Projeção de preços de manutenção de conta

Manutenção da conta	Mês 1		Mês 4		Primeiro Ano	
	Firma	PPI	PIIV	PPI	PIIV	PPI
Fintechs						
Banco Inter	x	x	x	x	x	x
Banco Next	R\$ 12,45	R\$ 38,90	R\$ 12,45	R\$ 38,90	R\$ 149,40	R\$ 466,80
Banco Original	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 13,00	R\$ 45,00	R\$ 117,00	R\$ 405,00
Conta Vip	x	x	x	x	x	x
Neon	x	x	x	x	x	x
Nubank	x	x	x	x	x	x
SD Bank	x	x	x	x	x	x
Social Bank	x	x	x	x	x	x
Bancos						
Banco do Brasil	R\$ 12,88	R\$ 42,54	R\$ 12,88	R\$ 42,54	R\$ 154,56	R\$ 510,48
Bradesco	R\$ 12,45	R\$ 38,90	R\$ 12,45	R\$ 38,90	R\$ 149,40	R\$ 466,80
Caixa	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 10,35	R\$ 31,45	R\$ 93,15	R\$ 283,05
Itaú	R\$ 12,45	R\$ 42,00	R\$ 12,45	R\$ 42,00	R\$ 149,40	R\$ 504,00
Santander	R\$ 12,70	R\$ 39,90	R\$ 12,70	R\$ 39,90	R\$ 152,40	R\$ 478,80
Médias						
Fintechs	R\$ 6,23	R\$ 19,45	R\$ 12,73	R\$ 41,95	R\$ 133,20	R\$ 435,90
Bancos	R\$ 10,10	R\$ 32,67	R\$ 12,17	R\$ 38,96	R\$ 139,78	R\$ 448,63

Fonte: Elaborado pelo autor.

“x”: Não foram encontrados esses serviços nas referidas firmas.

Quanto ao preço de manutenção, é difícil perceber uma diferença entre os grupos conforme a tabela 2. Ressalta-se que a Banco Original e o Caixa concedem isenção nos três primeiros meses - logo, foram comparados o primeiro e o quarto mês além da soma do primeiro ano utilizando determinado pacote a partir da abertura da conta. No grupo das *fintechs*, não há cobrança manutenção de conta (com exceção da Conta Vip que afirma no contrato cobrar R\$ 10 mensais após 30 dias de inatividade) - contudo, não são prestados os mesmos serviços (como é o caso dos saques). Apesar disso, o cliente pode optar por pacotes com outros serviços ou com serviços padronizados, como é o caso das *fintechs* Banco Next e Banco Original.

A média de manutenção de conta do grupo das *fintechs* é de R\$ 6,23 mensais nos primeiros três meses e R\$ 12,73 mensais a partir do quarto mês para o pacote padronizado I (em função da Banco Original conceder isenção de cobrança de manutenção de três meses no ato da abertura da conta corrente). A média de pagamento para o primeiro ano é de R\$ 133,20 para esse pacote no grupo das *fintechs*. Considerando o pacote padronizado IV, a média das *fintechs* passa para R\$ 19,45 mensais até o terceiro mês e R\$ 41,95 após o terceiro mês para pacote padronizado IV - com uma média do primeiro ano de R\$ 435,90.

Já o grupo dos bancos, no que tange o pacote padronizado I, cobra uma média de R\$ 10,10 mensais nos primeiros três meses e R\$ 12,17 mensais a partir do quarto mês para manutenção da conta (em função do Caixa também conceder isenção de cobrança de manutenção de três meses no ato da abertura da conta corrente). A média anual do primeiro ano fica em R\$ 139,78. Já quanto ao pacote padronizado IV, do primeiro ao terceiro mês há um preço de R\$ 32,67 mensais inicialmente e R\$ 38,96 mensais após o terceiro mês. A média de pagamento para o primeiro ano é de R\$ 448,63 para esse pacote mais robusto.

Nota-se que os preços da Banco Next e do Bradesco são idênticos: isso acontece, pois, a primeira é empresa controlada pelo respectivo banco (logo, se baseia em sua capacidade transacional). Isso pode levantar suspeitas quanto ao fato da Banco Next ser, de fato, uma *fintech* e não apenas uma faceta do banco Bradesco disfarçada para capturar um novo nicho de mercado. Contudo, destaca-se que as *fintechs* que oferecem pacotes padronizados (Banco Next e Banco Original) também oferecem pacotes com serviços ilimitados a R\$ 9,95 e R\$ 12,90 mensais respectivamente - o que deixa ainda mais confusa a situação da Banco Next. Como não foi encontrado nada similar no grupo dos bancos, não foi feita comparação quanto a pacotes de serviços ilimitados.

Ademais, ressalta-se que o Santander solicita um depósito no valor mínimo de R\$ 50 para ativar a conta corrente. Também se destaca que, na abertura da conta do Caixa, o atendente disse que é definido um pacote padronizado obrigatório que, após o período de isenção, pode ser substituído por outros à escolha do cliente conforme conversa com o atendente quando a ocasião chegasse. Ao contrário das *fintechs*, os bancos não disponibilizam opção de trocar de pacote de serviços no aplicativo, ficando subentendido que o cliente necessita ir até a agência para efetuar a troca. Após abordados preços de manutenção de conta, parte-se para os preços de uso de seus serviços.

7.2.3.2 Projeção de preços de transações

Para verificar os preços médios de se operar uma conta corrente tanto em *fintechs* quanto em bancos estimaram-se três situações distintas: o uso de quatro transações, de oito e de doze. Tomou-se o número quatro como base, pois é o número de saques isentos oferecidos pelos bancos por determinação do Banco Central do Brasil. Considera-se uma conta com apenas os serviços essenciais (pacote mais básico de ambos os grupos). As tabelas 3 e 4 revelam o comportamento dos saques e dos TEDs ao decorrer do seu uso.

Tabela 3: Projeção de preços de saques (Banco 24h)

Saques (Banco 24h)	Quatro saques mensais	Oito saques mensais	Doze saques mensais
Fintechs			
Banco Inter	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
Banco Next	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
Banco Original*	R\$ 0	R\$ 7,60	R\$ 15,20
Conta Vip	R\$ 36,00	R\$ 72,00	R\$ 108,00
Neon	R\$ 20,70	R\$ 48,30	R\$ 75,90
Nubank	R\$ 26,00	R\$ 52,00	R\$ 78,00
SD Bank	R\$ 31,20	R\$ 62,40	R\$ 93,60
Social Bank	R\$ 27,96	R\$ 55,92	R\$ 83,88
Bancos			
Banco do Brasil	R\$ 0	R\$ 9,92	R\$ 19,84
Bradesco	R\$ 0	R\$ 9,80	R\$ 19,60
Caixa	R\$ 0	R\$ 9,20	R\$ 18,40
Itaú	R\$ 0	R\$ 8,20	R\$ 16,40
Santander	R\$ 0	R\$ 10,00	R\$ 20,00
Médias			
Fintechs	R\$ 17,73	R\$ 37,28	R\$ 56,82
Bancos	R\$ 0	R\$ 9,42	R\$ 18,85

Fonte: Elaborado pelo autor.

*Considera-se o uso do serviço após passados os 90 dias de isenção concedidos na abertura de conta, durante os quais o uso gratuito é ilimitado

Na tabela 3, percebe-se que o preço de se sacar dinheiro em terminais de autoatendimento (Banco 24h) soma um valor considerável em algumas *fintechs* (considerando apenas a contratação serviços essenciais em ambos os grupos). Contudo, ressalta-se que determinadas *fintechs* não apresentam preço de saque independentemente da quantidade realizada ao longo do mês.

Vale observar que o preço de sacar quatro vezes ao mês é nulo para os usuários de bancos. A partir de oito saques mensais, já surgem os preços de saque (embora significativamente menores que nas *fintechs*). Com doze saque mensais, alguns bancos chegam a ser cinco vezes mais econômicos que algumas *fintechs* - sendo a média dos bancos menos de um terço da média das *fintechs*. A média dos grupos incluiu as firmas que isentam o cliente. Uma vez analisados os saques, parte-se para os TEDs por meio da tabela 4.

Tabela 4: Projeção de preços de TED

Preço de TED	Quatro TEDs mensais	Oito TEDs mensais	Doze TEDs mensais
<i>Fintechs</i>			
Banco Inter	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
Banco Next	R\$ 30,45	R\$ 71,05	R\$ 111,65
Banco Original*	R\$ 35,60	R\$ 71,20	R\$ 106,80
Conta Vip	R\$ 38,40	R\$ 76,80	R\$ 115,20
Neon	R\$ 10,50	R\$ 24,50	R\$ 38,50
Nubank	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
SD Bank	R\$ 27,20	R\$ 54,40	R\$ 81,60
Social Bank	R\$ 24,00	R\$ 48,00	R\$ 72,00
Bancos			
Banco do Brasil	R\$ 40,72	R\$ 81,44	R\$ 122,16
Bradesco	R\$ 40,60	R\$ 81,20	R\$ 121,80
Caixa	R\$ 28,50	R\$ 66,50	R\$ 104,50
Itaú	R\$ 42,00	R\$ 84,00	R\$ 126,00
Santander	R\$ 30,90	R\$ 72,10	R\$ 113,30
Médias			
<i>Fintechs</i>	R\$ 20,77	R\$ 43,24	R\$ 65,72
Bancos	R\$ 36,54	R\$ 77,05	R\$ 117,55

Fonte: Elaborado pelo autor.

*Considera-se o uso do serviço após passados os 90 dias de isenção concedidos na abertura de conta durante os quais o uso gratuito é ilimitado.

A mesma proporção de operações agrupadas em múltiplos do número 4 foi obedecida na tabela 4. Os preços seguem crescendo conforme o número de operações mensais aumenta - com menos concessões nas primeiras operações, ao contrário dos saques. Os preços de TED das *fintechs* tendem a somar valores menores independentemente do número de operações. Ao contrário dos saques, os TEDs são menos custosos para as *fintechs* aparentemente.

Todos os bancos que cobram por uso já o cobram com até quatro operações. Nota-se que o Itaú cobra todos os TEDs realizados ao longo do mês de uma única vez. O preço no grupo dos bancos chega a uma razão de, em média, quase o dobro do outro grupo. A média dos grupos incluiu as firmas que isentam o cliente - assim como nos saques. A tabela 5 resume alguns achados anteriores.

Tabela 5: Média dos preços de transações

Média de preços das transações	Manutenção de conta	Pagamento	TED	Recarga de celular	Uso de plataforma de investimentos integrada	Emissão de boleto	Saques (Banco 24h)	Solicitação de cartão	Manutenção de cartão	Cartão virtual
Firmas	após o terceiro mês*	preço cobrado	doze TEDs mensais	valores mínimos	valores mínimos para renda fixa**	valores mínimos	doze saques mensais	movimentação necessária/preço cobrado***	anuidade	preço cobrado
<i>Fintechs</i>	R\$ 12,73	R\$ 0	R\$ 52,37	R\$ 10,80	R\$ 277,50	R\$ 1,78	R\$ 56,82	R\$ 18,23	R\$ 0	R\$ 0
Bancos	R\$ 12,17	R\$ 0	R\$ 117,55	R\$ 12,40	R\$ 740,00	não emitem	R\$ 18,32	R\$ 0	R\$ 67,20	R\$ 0
Geral	R\$ 12,45	R\$ 0	R\$ 84,96	R\$ 11,60	R\$ 508,75	R\$ 0	R\$ 37,57	R\$ 9,11	R\$ 33,60	R\$ 0

Fonte: Elaborado pelo autor.

*Utilizou-se como base o pacote padronizado I (mais barato).

**Foi considerado apenas o investimento em renda fixa tendo em vista que é o mais comum em ambos os grupos.

***Algumas *fintechs* solicitam um depósito de determinado valor para emitir um cartão plástico. Tal valor permanece como saldo e pode ser resgatado posteriormente; mas, como ainda é exigida tal movimentação, optou-se por considerá-la como um preço.

Conforme a tabela 5, nota-se que as médias de preços de alguns serviços variam entre os grupos. Referindo-se ao preço de manutenção de conta, o cliente gastaria em média, R\$ 12,73 no grupo das *fintechs*. As *fintechs* não cobram manutenção do cartão (anuidade). As *fintechs* parecem ser mais econômicas que os bancos para operações de TED e de uso de plataforma de investimento para renda fixa. O serviço de emissão de boleto não permitiu comparação entre os grupos por ser serviço exclusivo das *fintechs*. A solicitação de cartão plástico apresentou movimentações necessárias apenas nesse grupo.

Quanto ao preço de manutenção de conta, cerca de R\$ 12,17 seriam necessários para manter uma conta aberta no grupo dos bancos - valor próximo do grupo das *fintechs*. Já no caso de manutenção de cartões, há diferença perceptível no preço cobrado. Os bancos cobram, em média, R\$ 67,20. Caso fosse feita uma movimentação mensal mínima de R\$ 100, o preço médio dos bancos cairia em função de um programa de um dos bancos. Contudo, optou-se por não fazer tal extrapolação tendo em vista que uma das *fintechs* altera os preços de TED e de emissão de boletos com base nas compras feitas com o cartão - o que iria dificultar a comparação entre firmas no estudo como um todo.

Quando a operação em questão é saque (Banco 24h), o preço médio dos bancos despenca. Isso se deve, provavelmente, em função do pacote de serviços essenciais mínimo determinado pelo Banco Central do Brasil, para permitir o acesso gratuito a alguns dos serviços das instituições financeiras por meio da Resolução 3.919 (2010). De relevante para este estudo, ela possibilita quatro saques gratuitos por mês e envio gratuito de um cartão plástico.

Serviços de pagamento e de emissão de cartão virtual não apresentaram preços em nenhum dos dois grupos. Por fim, o valor mínimo de recarga de celular oscila em ambos os grupos de R\$ 10 até R\$ 14, com uma média geral de R\$ 11,60. Percebe-se que dois serviços atendem às proposições do método referente às evidências de inovação transacional: serviço estar presente em metade ou mais das *fintechs* e ausente em três ou mais dos bancos; serviço ter um preço significativamente menor (diferença de até 80% em relação à média dos bancos). Tais serviços são: emissão de boleto; cobrança de anuidade do cartão de crédito. Analisadas as projeções das cobranças de serviços, parte-se para o tempo de transação.

7.2.4 Tempo de transação

Segundo Langlois (1992), com o passar do tempo e conforme transações similares se repetem, as firmas aprendem os resultados típicos dessas transações e preparam-se para resultados cada vez mais específicos. Já para Chircu e Mahajan (2006), além de capital, outras “moedas” que podem ser usadas para mensurar custos são tempo, esforço, deslocamento. Neste tópico, tais medidas são adotadas. O tempo para abertura de conta é analisado no Quadro 11.

Quadro 11: Telas e tempos para abertura de conta

Abertura de conta	<i>Mobile</i>		Ser aceito como cliente	Presencial		
Firma	Telas	Tempo para abertura de conta	Tempo para aprovação	Tempo total na agência	Viagens à agência	Deslocamento ida e volta X número de viagens
Fintechs						
Banco Inter	23	21min52seg	1 dia útil	0	0	0
Banco Next	28	17min50seg	2 dias úteis	0	0	0
Banco Original	17	12min27seg	Mesmo dia	0	0	0
Conta Vip	7	11min20seg	Mesmo dia	0	0	0
Neon	26	08min33seg	Mesmo dia	0	0	0
Nubank	*	*	*	*	*	*
SD Bank	13	6min47seg	1 dia útil	0	0	0
Social Bank	22	7min24seg	3 dias úteis	0	0	0
Bancos						
Banco do Brasil	*	*	*	*	*	*
Bradesco	27	18min33seg	3 dias úteis	41min	1	42min
Caixa	**	**	3 dias úteis***	3h23min	4	2h08min
Itaú	22	16min53seg	3 dias úteis	1h17min	1	42min
Santander	16	13min52seg	2 dias úteis	24min	1	32min
Médias						
Fintechs	19,43	12min19seg	1 dia útil	0	0	0
Bancos	21,67	16min26seg	2,75 dias úteis	01h26min	1,75	01h01min

Fonte: Elaborado pelo autor.

*Não verificado tendo em vista que o pesquisador já era cliente dessas firmas antes do início da pesquisa.

**O banco Caixa não possibilitava abertura de conta por aplicativo até a elaboração dessa pesquisa.

***Tempo calculado após segunda assinatura dos contratos, pois a primeira foi invalidada por erro interno de procedimento do Caixa.

As telas capturadas estão disponíveis no Anexo I. As contas com a Nubank e com o Banco do Brasil não foram abertas, pois o CPF do pesquisador já estava vinculado às instituições como cliente. Todas as contas foram abertas pelo meio *mobile* (com exceção da conta com a Conta Vip que teve que ser feita por meio de um *desktop* e da conta com o Caixa que teve que ser completamente de forma física). A conta no Itaú necessitou de 2 aplicativos: um para criar e outro para utilizar a conta. Conforme o Quadro 11, percebe-se que, no caso das *fintechs*, procedimento pode ser feito via *mobile* em sua integralidade.

A média de tempo para ser aceito como cliente de uma *fintech* é de um dia útil (podendo ocorrer, em alguns casos, em questão de horas ou de minutos). Já a média de telas para se abrir uma conta em uma *fintechs* é de 19,42 em tempo médio de 12min19seg. Tempos relativos ao deslocamento, ao número de viagens às agências e ao tempo dentro de agências não foram computados para *fintechs* tendo em vista que tudo foi feito de forma remota.

Por outro lado, no caso dos bancos, para se ter acesso a todos os serviços disponíveis (transações via *mobile*, uso do cartão o qual exige cadastro biométrico, etc.) é necessário ir até uma agência (mais de uma vez no caso do Caixa, seja para iniciar a abertura de conta, para assinar os contratos, para desbloquear o cartão, etc.). Isso implica em consumo de tempo de deslocamento, tempo de atendimento e tempo em filas (estes dois últimos foram considerados apenas um único item).

A média no grupo dos bancos para ser aceito como cliente é de 2,75 dias úteis - sempre desconsiderando o dia de abertura de conta pelo aplicativo para a contagem. Nota-se que, em função de erro interno do banco Caixa, foi solicitado ao pesquisador seu retorno para assinar novamente os contratos (o que atrasou todo o processo em cinco dias e causou mais uma viagem à agência).

Ainda quanto ao banco Caixa, o tempo foi calculado do dia da segunda assinatura do contrato até a ligação do funcionário solicitando o retorno do pesquisador para ativação da conta e assinatura de outros contratos, como de assinatura eletrônica, de cheque azul e para a informação do número da conta corrente ao pesquisador. O Santander também ligou para o pesquisador solicitando sua presença para liberação da conta, enquanto os bancos Bradesco e Itaú se comunicaram via aplicativo do próprio banco para convocar o pesquisador.

A média de telas para se abrir uma conta em aplicativos de bancos é de 21,66 telas em tempo médio de 16:26min. A média de tempo de deslocamento do cliente teste até as agências bancárias para abrir uma conta ou “ativar” seus serviços é de 01h01min (considerando ida e volta). A média do número de viagens é de 1,75 e a de tempo dentro das agências é de 01h26min.

Essas últimas três médias (deslocamento, número de viagens e tempo dentro de agências) não existem para *fintechs* em função dessas operarem de forma exclusivamente remota. Isso pode representar economia de tempo para o cliente e, portanto, atende à evidência de inovação transacional proposta no método: transações que permitem economia significativa de tempo para o cliente (no caso, economia de 01h01min em tempo de deslocamento, e de 01h26min dentro de agências). Após verificado o consumo de tempo para abertura de conta, é levantado o consumo de tempo para realização de transações conforme o Quadro 12.

Quadro 12: Tempo de transações

Tempo	Pagamento <i>online</i>		TED		Recarga de celular		Emissão de boleto		
	Firma	Telas	Tempo	Telas	Tempo	Telas	Tempo	Telas	Tempo
Fintechs									
Banco Inter	2	1min	1	1min	2		2	1min	
Banco Next	4	2min	9	2min	3	1min	x	x	
Banco Original	3	1min	3	2min	5	2min	x	x	
Conta Vip	2	2min	2	2min	indisponível	indisponível	3	1min	
Neon	5	2min	5	3min	5	1min	3	1min	
Nubank	3	1min	7	2min	x	x	3	1min	
SD Bank	2	2min	4	3min	x	x	2	1min	
Social Bank	5	2min	4	2min	x	x	x	x	
Bancos									
Banco do Brasil	3	1min	3	2min	2	1min	x	x	
Bradesco	3	2min	5	2min	2	2min	x	x	
Caixa	3	2min	4	6min	4	2min	x	x	
Itaú	3	2min	4	4min	3	2min	x	x	
Santander	3	1min	5	3min	2	1min	x	x	
Médias									
<i>Fintechs</i>	3,25	1min38seg	4,375	2min08seg	3,75	1min18seg	2,6	1min	
Bancos	3	1min36seg	4,2	3min24seg	2,6	1min36seg	x	x	

Fonte: Elaborado pelo autor.

“x”: Não foram encontrados esses serviços nas referidas firmas.

Novamente, as telas capturadas estão disponíveis no Anexo I. Conforme o Quadro 12, nota-se que a média de telas para realizar as operações de pagamento *online*, TED e recarga de celular é próxima entre os grupos de *fintechs* e de bancos: a maior diferença se dá em recarga de celular onde as *fintechs* têm uma média de 3,75 telas e os bancos de 2,6 telas. Os tempos para realizar as operações também são bastante similares: a maior diferença se dá na realização de TEDs, onde é necessário o usuário investir 2min08seg no grupo das *fintechs* e 3min24seg no grupo dos bancos.

Destaca-se que, apesar da Conta Vip oferecer serviço de recarga de celular, o pesquisador não conseguiu realizar a operação, mesmo após diversas tentativas em diversos dias e horários diferentes. Ademais, os aplicativos das *fintechs* Banco Next e Social Bank e do Bradesco foram os únicos que permitiram a autenticação da confirmação de operação com a digital do pesquisador em vez de senha numérica. Não houve possibilidade de comparação das médias de emissão de boleto, tendo em vista que é um serviço exclusivo das *fintechs*. Além dos tempos referentes às transações, foram medidos os tempos desde a solicitação até o recebimento dos cartões plásticos conforme o Quadro 13.

Quadro 13: Tempo dos cartões plásticos

Tempo dos cartões	Solicitação de cartão	Aprovação do cartão	Envio do cartão	Tempo de entrega
Firma	Modo de solicitação	A contar da solicitação	A contar da solicitação	A contar da solicitação
Fintechs				
Banco Inter	Junto com abertura da conta	Dia da solicitação	7 dias úteis	14 dias úteis
Banco Next	Junto com abertura da conta	Dia da solicitação	3 dias úteis	6 dias úteis
Banco Original	Manual	Dia da solicitação	6 dias úteis	10 dias úteis
Conta Vip	Manual	Dia da solicitação	1 dia útil	5 dias úteis
Neon	Manual	Dia da solicitação	8 dias úteis	11 dias úteis
Nubank	*	*	*	*
SD Bank	Manual	Dia da solicitação	8 dias úteis	14 dias úteis
Social Bank	Manual	Dia da solicitação	3 dias úteis	10 dias úteis
Bancos				
Banco do Brasil	*	*	*	*
Bradesco	Junto com abertura da conta	3 dias úteis	3 dias úteis	12 dias úteis
Caixa	Junto com abertura da conta	Não notificado	4 dias úteis	9 dias úteis
Itaú	Junto com abertura da conta	3 dias úteis	3 dias úteis	9 dias úteis
Santander	Junto com abertura da conta	2 dias úteis	2 dias úteis	11 dias úteis
Médias				
Fintechs	-	0 dias úteis	5,14 dias úteis	10 dias úteis
Bancos	-	2,67 dias úteis	3 dias úteis	10,25 dias úteis

Fonte: Elaborado pelo autor.

*Não verificado tendo em vista que o pesquisador já era cliente dessas firmas e já possuía seus cartões antes do início da pesquisa.

Consideram-se aqui cartões plásticos apenas, não diferenciando cartões de crédito e de débito (visto que, conforme a análise de contrato, a função dupla é presente em todas as firmas bastando apenas solicitar o desbloqueio da função crédito quando o cliente desejar). Também não foi feita distinção entre cartões múltiplos e cartões pré-pagos - tendo em vista que as *fintechs* Conta Vip e SD Bank trabalham apenas com cartões recarregáveis. O cartão da Social Bank possui apenas a função débito.

Conforme o Quadro 13, percebe-se que a solicitação deve ser feita de forma manual em cinco das sete *fintechs*. A aprovação cartão é feita no mesmo dia em que ele é solicitado no grupo das *fintechs*. No grupo das *fintechs*, a média de tempo para enviar o cartão plástico é de 5,14 dias úteis.

Já a solicitação de cartão plástico às firmas é feita de maneira automática no ato de abertura de conta nos bancos. No grupo dos bancos, há um tempo de aprovação em média de 2,67 dias úteis (o banco Caixa foi desconsiderado nessa conta por não informar a data de aprovação do cartão). A média de tempo para enviar o cartão plástico é menor no grupo dos bancos: 3 dias úteis. Nota-se que, no caso dos bancos, a senha deve ser definida presencialmente na agência, assim como deve ser feito o cadastro biométrico com ajuda de atendente (necessitando de intervenção humana tanto no balcão como nos terminais de autoatendimento).

A média de ambos os grupos quanto ao tempo entre solicitar um cartão e tê-lo em mãos é de cerca de 10 dias úteis. Todas as contagens de dias úteis desconsideram o dia da solicitação, iniciando-se no dia útil seguinte. A tabela 6 resume alguns achados referentes ao tempo das transações.

Tabela 6: Média do tempo das transações

Média de tempo das transações	Abertura de conta <i>mobile</i>	Ser aceito como cliente	Tempo total na agência	Deslocamento	Pagamento <i>online</i>	TED	Recarga de celular	Emissão de boleto	Aprovação do cartão	Envio do cartão	Tempo de entrega
Firmas	em minutos	em dias úteis	em horas	em horas	em minutos	em minutos	em minutos	em minutos	em dias úteis	em dias úteis	em dias úteis
<i>Fintechs</i>	12min19seg	1	-	-	01min38seg	02min08seg	01min18seg	01min00seg	0	5,14	10
Bancos	16min26seg	2,75	01h26min30seg	01h01min00seg	01min36seg	03min24seg	01min36seg	-	2,67	3	10,25
Geral	14min22seg	1,88	-	-	01min37seg	02min46seg	01min27seg	-	1,34	4,07	10,13

Fonte: Elaborado pelo autor.

“-”: Não foi possível averiguar.

Conforme a tabela 6, nota-se que as médias de tempo de alguns serviços não variam muito entre os grupos. Quanto às *fintechs*, o tempo de abertura de conta via *mobile* em média é de 12min19seg - com uma média de um dia útil para ser aceito como cliente. Nota-se que não é necessário comparecer a uma agência para terminar essa operação - evitando, assim, deslocamento do cliente e consequente consumo do seu tempo.

Quanto às operações de pagamento *online*, TED, recarga de celular e emissão de boleto, percebe-se que o tempo médio para realizar a transação é baixo - menos de três minutos em todos os casos. Embora o tempo médio de aprovação do cartão seja de zero dias úteis (no mesmo dia), o tempo médio de envio é de cerca de cinco dias úteis, totalizando dez dias úteis da solicitação até o cliente ter o cartão em mãos em média.

Já no grupo dos bancos, O tempo de abertura de conta *mobile* sobe para 16:26 em média - com 2,75 dias úteis para ser aprovado como cliente. Além disso, o cliente ainda precisa comparecer presencialmente em uma agência para finalizar o processo de abertura de conta (após ser aceito como cliente), o que consome mais cerca de uma hora de deslocamento e uma hora e meia em filas e em atendimentos no balcão das agências (tempos médios conforme o Quadro 11).

As operações de pagamento *online*, TED e de recarga de celular também tiveram um tempo médio baixo - com menos de três minutos e meio em todos os casos. Nota-se que não foi mensurado o tempo médio para emissão de boleto no grupo dos bancos tendo em vista que esse grupo não disponibiliza tal serviço. Por fim, o tempo médio de aprovação do cartão é de 2.67 dias úteis com tempo médio de envio de três dias úteis, totalizando 10,25 dias úteis da solicitação até o cliente ter o cartão em mãos em média.

Percebe-se que um dos serviços atende às as proposições do método referente às evidências de inovação transacional: permitir economia significativa de tempo do cliente. Tal serviço não é mensurado por uma única operação, mas um conjunto que se inicia com a solicitação de abertura de conta via *mobile* do cliente e culmina com o aceite de ser cliente de determinada firma - que, no caso do grupo das *fintechs*, suprimiu o custo de tempo de estar em agências e de deslocamento. Feita análise interna por meio da observação participante, parte-se para a complexidade e o risco.

7.3 COMPLEXIDADE E RISCO

A partir da análise interna tanto das *fintechs* como dos bancos, buscou-se estimar o quanto determinadas transações apresentam complexidade e risco. A complexidade leva em consideração a oferta e o tempo para prestar certo serviço. Para Langlois (1992), as firmas aprendem os resultados típicos de algumas transações e preparam-se para resultados cada vez mais específicos. Contudo, algumas transações podem ser tão complexas que a estrutura atual de prestação de serviços pode não permitir maior otimização.

Já o risco se baseia no preço médio de capital necessário para adquirir ou usufruir de tal serviço. Supõe-se que um preço elevado de prestação de um serviço esteja relacionado ao grau de oportunismo esperado por parte dos clientes. Para Williamson (1979), oportunismo e racionalidade limitada caminham juntos no que tange a imperfeição de contratos - e, consequentemente, de transações. Os Quadros 15 e 16 revelam tais informações.

O Quadro 14 estima a complexidade das transações. Transação de **baixa complexidade** é definida como aquela que está presente na maioria das firmas de ambos os grupos e possui tempos de transação similares entre os grupos. **Média complexidade** engloba as transações que são presentes na maioria das firmas de um dos grupos e em algumas do outro grupo ou, caso tenha ampla adesão de ambos os grupos, se os tempos de transação não forem similares. Por fim, **alta complexidade** lida com transações que são presentes na maioria das firmas de um dos grupos e ausentes na maioria das firmas do outro grupo ou apresentem procedimentos de segurança adicionais.

Quadro 14: Complexidade das transações

Complexidade das transações	Manutenção de conta	Atendimento por aplicativo	Pagamento	TED	Recarga de celular	Uso de plataforma de investimentos integrada	Tomada de empréstimos e financiamentos	Emissão de boleto	Saques (Banco 24h)	Solicitação de cartão	Manutenção de cartão	Envio de cartão	Cartão virtual	Uso de Digital para acesso
Alta							X	X						
Média		X				X						X	X	
Baixa	X		X	X	X				X	X	X			X

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 15: Risco das transações

Risco das transações	Manutenção de conta	Atendimento por aplicativo	Pagamento	TED	Recarga de celular	Uso de plataforma de investimentos integrada	Tomada de empréstimos e financiamentos	Emissão de boleto	Saques (Banco 24h)	Solicitação de cartão	Manutenção de cartão	Envio de cartão	Cartão virtual
Alto							X						
Médio	X			X		X		X	X	X	X	X	
Baixo		X	X		X								X

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 14, observa-se que serviços como manutenção de conta, pagamento, TED, recarga de celular, saque (Banco 24h), solicitação e manutenção de cartão e uso de digital (biometria *mobile*) para acessar o aplicativo da respectiva firma foram considerados de baixa complexidade por estarem presentes em todas ou quase todas as firmas com tempos de prestação de serviços (em minutos ou telas) relativamente próximos.

A plataforma de investimentos integrada recebeu marcação de média complexidade por ter adesão mediana do grupo das *fintechs* enquanto tem adesão integral do grupo dos bancos. Isso revela que os bancos disponibilizam atrativos para o cliente deixar mais capital sob sua guarda. Tendo em vista que o cartão virtual obedece às mesmas regras do cartão de crédito, é compreensível que ele só possa ser emitido após assinado tal contrato no caso dos bancos. Como nem todas as *fintechs* nem todos os bancos ofereceram prontamente tal serviço, ele foi considerado de média complexidade. Nesse produto, mais uma vez o grupo dos bancos revelou-se mais proeminente.

Atendimento por aplicativo, por sua vez, também foi considerado de média complexidade por ter maior adesão das *fintechs* - o que revela uma maior preocupação quanto a comunicação com o cliente, o que foi confirmado nos Quadros 4 e 5. O envio de cartão também foi considerado de média complexidade, pois os tempos se diferenciaram entre os grupos conforme o Quadro 13. Isso revela que as firmas necessitam de certa eficiência na comunicação com empresas de transporte enquanto tentam manter o preço baixo - o que os bancos fazem melhor que as *fintechs*. Contudo, as *fintechs* aprovam e emitem mais rapidamente o cartão - o que mostra que seus procedimentos internos são mais ágeis.

Já serviços de tomada de empréstimos e de financiamentos e de emissão de boleto foram considerados de alta complexidade. O primeiro tem baixa adesão das *fintechs* e adesão integral dos bancos - o que demonstra a robustez da estrutura dos bancos frente ao fluxo inverso do capital (no sentido firma-cliente). A emissão de boleto tem apenas adesão de um do grupo das *fintechs* - isso evidencia suas ligações com os avanços tecnológicos e sua aplicação nos serviços prestados. Analisada a complexidade, parte-se para os riscos das transações com auxílio do Quadro 15.

Nesse quadro, definem-se transações de **baixo risco** como aquelas cujos valores por operação são nulos ou cujas médias são próximas entre os grupos. Já **médio risco** engloba transações cujos preços ou valores mínimos oscilem consideravelmente entre os grupos. Por fim, **alto risco** lida com transações altamente específicas e que podem ser negadas ao cliente em função do risco oferecido.

Os serviços de atendimento por aplicativo, de pagamento e de cartão virtual não apresentaram preço e, portanto, receberam grau de risco baixo - assim como recarga de celular que apresentou um preço próximo entre as instituições e, portanto, alinhado com a média geral, revelando que tal transação parece estar no limite da eficiência.

Conforme escrito anteriormente, a estimativa dos riscos se baseia nas diferenças de preços entre os grupos e na média de preços geral. Manutenção de conta e de cartão foram considerados de médio risco, apesar das isenções dos serviços essenciais. Os TEDs levam o grupo dos bancos a cobrar preços consideráveis se comparado ao grupo das *fintechs* - por isso, também foram considerados de médio risco. A situação se inverte em outras transações de médio risco como saques (Banco 24h), solicitação e envio de cartão, onde o grupo dos bancos apresenta menor média de preços repassados ao cliente - em função da Resolução 3.919 (2010) - em comparação com as *fintechs*. A emissão de boleto foi considerada de médio risco, pois apesar de só existir no grupo das *fintechs*, o preço cobrado varia entre firmas de zero até R\$ 3,50 - expondo uma disponibilidade relativa de absorver certos custos por parte das *fintechs*.

O uso de plataforma de investimentos integrada foi considerado como de médio risco, pois, apesar de todos os bancos disponibilizarem o serviço, a situação foi bastante diversa no grupo das *fintechs* - cada uma com seu próprio modelo de investimento e seus próprios valores mínimos e tipos oferecidos. O grupo dos bancos, conforme afirmado anteriormente, oferece mais produtos para reter o capital do cliente.

Por fim, o serviço de tomada de empréstimo e de financiamento foi presença constante nos bancos, mas necessitava da presença do cliente na agência para negociar tal transação e desbloquear ela no celular - o que revela bastante cautela com relação aos riscos advindos de tal transação. Embora algumas *fintechs* tenham oferecido esse serviço, seus modelos eram bastante específicos e nem todos puderam ser acessados pelo pesquisador. Essa foi a única transação classificada como de alto risco. Após a apresentação dos resultados, parte-se para uma abordagem das inovações transacionais detectadas.

7.4 INOVAÇÕES TRANSACIONAIS

Por meio dos resultados anteriormente expostos, pode-se deduzir a manifestação de três inovações transacionais: abertura de conta de forma totalmente remota, cartão sem anuidade, emissão de boleto. Cada uma será explorada agora e cruzada com o referencial teórico na discussão considerando o exposto no capítulo 4, principalmente.

Além dos preços e dos contratos, os custos em tempo necessário ao cliente foram analisados. Notou-se que é necessário o investimento de, em média, mais de uma hora tanto para ser atendido em uma agência bancária quanto para o deslocamento do cliente (ida e volta com média de mais de uma viagem para abertura de conta). A abertura de conta de forma totalmente remota (e o atendimento remoto), além de poupar o cliente dessas inconveniências, permite a economia com custos referentes às despesas de um local físico para prestação de serviço. Despesas necessárias como impostos, eletricidade, mão de obra, segurança são reduzidas uma vez que a interação presencial deixa de ser necessária e podem ser eliminadas se o serviço se tornar completamente remoto.

Supõe-se que, por não possuírem agências físicas, as *fintechs* acabam por praticarem preços menores do que os bancos conforme a tabela 5 em diversos serviços como TED, manutenção de cartão de crédito e uso de plataforma de investimento integrada. Ademais, os custos em tempo também são substancialmente reduzidos - sem investimento nenhum do cliente em deslocamento ou em filas nas agências. Por outro lado, a abertura de conta de forma totalmente remota pode forçar uma mudança de comportamento por parte do cliente em direção ao distanciamento da relação tendo em vista o menor contato humano decorrente disso.

Além da economia de tempo do cliente para solicitar acesso aos serviços da empresa, também é revelado que, uma vez que esse serviço receba atenção (como é o caso das *fintechs*), o tempo para ser aceito como cliente também é reduzido. Conforme o quadro 11, essa espera para ser aceito como cliente cai para um dia útil (com três casos aceitando o cliente no mesmo dia, ou seja, zero dias úteis de espera). Isso tudo revela economia tanto de capital quanto de tempo para o cliente uma vez que não é necessário recorrer a nada além do próprio *smartphone* para iniciar essa relação com a firma.

Em função da redução de custo gerada pela ausência de uma estrutura física, pode ser possível reduzir outros custos - e consequentemente repassar preços menores ao cliente. O caso da ausência de cobrança de anuidade no cartão de crédito pode sofrer tal influência, por exemplo. Também apontado como uma inovação transacional, esse “cartão sem cobrança”

permite ao cliente manter em sua guarda um facilitador de transações (cartão de crédito) sem a necessidade de arcar com um custo por ter acesso a esse facilitador.

Porém, a ausência dessa cobrança também levanta dúvidas. Uma delas é se essa suposta economia gerada pelo não atendimento presencial é responsável pela integridade da redução de preço da anuidade do cartão. Em seu *site*, o Nubank afirma que obtém lucro do uso do cartão de crédito por parte do cliente por meio das cobranças impostas ao prestador de serviço ou vendedor que é pago com o cartão (ou seja, quem financia o cartão é quem é pago com o cartão). Logo, pode-se supor que, com custos mais baixos, é suficientemente rentável oferecer um cartão de crédito que não obtenha recursos de ambos os lados da transação (cliente e vendedor).

O cartão sem anuidade, contudo, também pode representar um custo para a firma. Caso algum cliente solicite um cartão, mas não o utilize o suficiente para cobrir seus custos de emissão e de transporte (que são cobrados por apenas uma *fintech* conforme o quadro 10), a firma pode ser prejudicada. Com isso em vista, duas *fintechs* cobram um preço simbólico, isto é, solicitam depósito do cliente para emissão do cartão de crédito que constará como saldo na conta corrente. Assim, esse risco de o produto ser apenas confeccionado, mas não utilizado pode ser reduzido.

Além disso, embora não façam parte do escopo dessa inovação transacional, os tempos relativos aos cartões também merecem destaque. Os cartões são aprovados no mesmo dia se forem solicitados para *fintechs*, e em até 3 dias úteis se para bancos. Isso levanta outra questão: será que esse tempo de espera do cartão é realmente necessários? Nota-se que situação similar acontece com os preços dos cartões - onde as *fintechs* não apresentam custo de anuidade.

Por fim, a emissão de boleto também é classificada como inovação transacional por este trabalho. No quadro 14, ela foi uma das únicas transações classificada como complexa: mesmo os bancos com sua bastante desenvolvida capacidade transacional não ofereceram tal serviço ao pesquisador, ao passo em que cinco das oito *fintechs* o fizeram. Contudo, algo curioso acontece: uma das *fintechs* (Nubank) utiliza os serviços de um dos bancos (Bradesco) para permitir a emissão de seus boletos pelo cliente. A *fintech* usa a capacidade transacional do banco para gerar uma inovação transacional para o cliente (oferecendo um serviço novo para o cliente). Duas *fintechs*, inclusive, oferecem emissão ilimitada de boletos sem cobrar nenhum preço pelo serviço.

Esse serviço também pode ser utilizado para evitar os custos de ambos os grupos em relação às transferências entre contas de firmas diferentes, tendo em vista que não é cobrado preço por se pagar um boleto ao passo em que pode ser cobrado um preço para se realizar uma transferência. Nesse aspecto, o caráter inovador dessa transação é ressaltado. Inclusive, o próprio pesquisador utilizou essa funcionalidade para minimizar os custos da realização dessa pesquisa.

Relembra-se que inovações transacionais são difíceis de serem detectadas em função de sua proximidade com inovações em tecnologias e em serviços, embora sempre tenham existido. Contudo, ao se isolar esse elemento chamado transação, pode-se buscar essas inovações. Abordadas essas inovações transacionais, parte-se para a discussão.

8 DISCUSSÃO

Foram pesquisadas formas de detectar a capacidade transacional e, por consequência, a inovação transacional em ambos os grupos estudados - *fintechs* e bancos. Agora, são discutidos aqui tais resultados. Os achados se dividem em dois grupos: capacidade transacional e inovação transacional.

8.1 CAPACIDADE TRANSACIONAL

Para a análise e discussão deste tópico, considera-se capacidade transacional como “capacidade da firma de reduzir o custo da transação” (ZAWISLAK *et al.*, 2012a; ZAWISLAK *et al.*, 2012b; ZAWISLAK *et al.*, 2013). Também se consideram todas as dimensões e subdimensões da capacidade transacional definidas na seção 3. A partir disso e de contextualizações, discutem-se os achados referentes à presença de capacidade transacional nas *fintechs*, nos bancos e na diferença entre essa capacidade nos dois grupos.

São analisados aqui diversos tópicos, dentre eles, os contratos - com ênfase nas dimensões de capacidade transacional propostas por Tello-Gamarra, Hernani-Merino e Límaco-Mamani (2017). Também é discutida a questão dos serviços oferecidos pelas firmas de forma remota.

Para Goldstein *et al.* (2019), existe a possibilidade de, no futuro, os grandes bancos adquirirem ou dominarem as tecnologias operadas pelas *fintechs*. Um exemplo dessa situação é a Banco Next - criada e controlada pelo Bradesco. Dessa forma, a organização pode adquirir experiência antes de incorporar novas tecnologias sem comprometer sua marca - ou até criar uma marca forte para o futuro. Da óptica das *fintechs*, mesmo que não seja de forma direta, é revelada uma dependência bastante presente em relação aos bancos para a prestação de alguns serviços. Duas *fintechs* não recorrem aos bancos para atender seus clientes de forma plena.

Pode-se dizer que, das 8 *fintechs* estudadas, 6 reconhecem e usam parte da capacidade transacional já desenvolvida dos bancos. Guichardaz, Bach e Pénin (2016) afirmam que a capacidade transacional é constituída por um conjunto de rotinas, de recursos, de esquemas de governança e de habilidades que permitem que uma firma desempenhe funções de intermediação. Logo, utilizar essa estrutura já desenvolvida a seu favor parece lógico para minimizar custos no curto prazo - um “mal necessário”, conforme explicado abaixo.

Um gatilho importante para a emergência das *fintechs* é a perda de confiança nos bancos centrais e no sistema financeiro (GOLDSTEIN *et al.*, 2019). Para os autores, não é coincidência que as *fintechs* ganharam proeminência após a crise financeira global de 2008. Após tal evento calamitoso, não é difícil de imaginar ex-trabalhadores de instituições financeiras sendo forçados a empreender para continuar vivendo. Isso pode colaborar com a explicação da diferença de idade perceptível entre bancos e *fintechs* - diferença de 130 anos entre as médias dos grupos. Vale lembrar que cerca de 82% das *fintechs* possui 5 anos ou menos de operação (FINNOVATION, 2018).

Entrando na dimensão de capacidade transacional desenho de contratos, percebe-se que a organização de contratos ao menor custo possível foi atendida por meio da disponibilização de contratos *online* por parte de todas as firmas de ambos os grupos tanto para conta corrente quanto para o cartão de crédito (ainda que com ressalvas conforme afirmado anteriormente no item 7.1.1). Além disso, quanto a redução de possibilidade de violação, fica evidente que os bancos são cautelosos quanto atrasos por parte dos clientes, enquanto o mesmo não parece tão evidente nas *fintechs* (exceto no caso de cartões de crédito). Lembra-se que a dimensão desenho de contratos pendeu mais para o lado dos bancos nos contratos de abertura de conta - enquanto ficou equilibrada no contrato de cartão de crédito.

Combinando isso com a parte relativa à habilidade de adaptar o produto às necessidades do cliente mensurada pela variável “adiantamento caso sem saldo para debitar”, levanta-se uma dúvida pertinente: será que essas *fintechs* deixam de lado a concessão de capital e focam apenas na cobrança de menores preços para prestação de serviços? Ou será que tal transação - que pode ser apelidada de “empréstimo emergencial” - representa um risco muito grande tendo em vista a diferença de porte das firmas? Apenas duas *fintechs* adiantam capital, enquanto todos os bancos o fazem.

A segunda alternativa corrobora com Cortet, Rijks e Nijland (2016) ao passo que os autores afirmam que os bancos normalmente oferecem um amplo portfólio de produtos enquanto as *fintechs* são capazes de estabelecer uma posição de mercado para si próprias em um nicho específico. O conhecimento de lacunas transacionais é o que permite a essas firmas destacarem-se frente à concorrência - suprindo, assim, lacunas transacionais (CORTET; RIJKS; NIJLAND, 2016).

Quanto à incorporação de garantias, as *fintechs* parecem menos preocupadas com a retenção do cliente pelo máximo de tempo possível (não é necessário ter saldo para iniciar o processo de encerramento de conta em 5 das 8 *fintechs*). Contudo, atividades ilegais são observadas por ambos os grupos em ambos os contratos (conta e cartão). Para Goldstein *et al.*

(2019), existe a possibilidade de os bancos estarem em desvantagem em relação às *fintechs*, pois estas não são tão firmemente reguladas. No entanto, parece que as *fintechs* se atêm firmemente às leis vigentes, o que demonstra que elas têm conhecimentos do que é ou não legalmente permitido - e que podem tirar proveito dessa falta de regulação enquanto tal situação perdurar para otimizar os preços de seus serviços.

O mesmo parece se configurar quanto a manifestação da possibilidade de negociação (subdimensão de poder de negociação) da firma por meio da variável “utilização compulsória do saldo da conta para quitar outras dívidas do cliente”. Não apenas os bancos, mas também as *fintechs* sabem que podem remanejar a conta do cliente para “ajudá-lo” a quitar suas dívidas ativas com a firma antes que elas cresçam. Argyres e Liebeskind (1999) definem poder de barganha como habilidade de influenciar termos e condições de um contrato ou de contratos subsequentes em benefício próprio - o que parece estar de acordo com a situação real dos contratos.

Outro ponto interessante é a variável “possibilidade de pagamento mínimo de fatura de cartão de crédito”: a imposição de juros deixa clara a diferença de poder de barganha. A possibilidade de alteração unilateral de limite e até de rescisão injustificada também demonstram tal diferença, assim como a maior disponibilidade de parcerias para programas de pontos e de benefícios (do grupo dos bancos em relação ao das *fintechs*). Ressalta-se que poder de negociação foi a única dimensão equilibrada em ambos os contratos - tanto *fintechs* quanto bancos demonstraram possuir e utilizar essa dimensão em seus contratos.

Uma variável que chama atenção para o tópico de poder de barganha é “modificações unilaterais do contrato por parte da firma”. Enquanto ambos os grupos se reservam no direito de modificar o contrato unilateralmente, a possibilidade de rescisão advinda da discordância do cliente é mais considerada nas *fintechs*. Isso retoma as palavras de Argyres e Liebeskind (1999) ao passo que o benefício da firma fica protegido - o que pode não ser necessariamente o melhor para o cliente em determinado momento.

Contudo, de nada adianta restringir as possibilidades de operação das firmas em benefício do cliente caso isso custe a viabilidade do sistema. Vale lembrar que órgãos reguladores devem assegurar a proteção dos indivíduos e a viabilidade sistêmica, instalando estruturas regulatórias apropriadas (VENTURA *et al.*, 2015).

A dimensão de capacidade transaccional relacionamento com clientes revela que o bom relacionamento com o cliente é fundamental para o desempenho da firma (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004). Nesse quesito, a tecnologia provou ser uma aliada tanto das *fintechs* quanto dos bancos por meio da disponibilização de aplicativos em ambos contratos. Embora as *fintech* sejam uma “nova indústria financeira que aplica tecnologia para melhorar as atividades financeiras” (SCHUEFFEL, 2016, p. 15), nada impediu os bancos de incorporarem essa tecnologia conforme previu Goldstein *et al.* (2019).

A tecnologia também está presente em ambos os grupos ao passo em que os cartões tendem a ser múltiplos e internacionais por padrão. A trajetória tecnológica do cartão parece ser bem acompanhada por ambos os grupos (embora não esteja no escopo dessa pesquisa, diversos cartões inclusive apresentam a tecnologia *contactless*). Contudo, apenas a capacidade tecnológica é insuficiente para garantir o sucesso das firmas (PATEL; PAVITT, 1997; TEECE, 1986).

A assinatura do contrato à distância, por exemplo, revela não apenas capacidade tecnológica, mas transaccional (de reduzir custos de atendimento presencial). Por mais capacidade tecnológica que uma empresa possa ter para criar novos produtos e serviços, ela ainda precisará de capacidade transaccional para melhorar seu desempenho no mercado (TELLO-GAMARRA; ZAWISLAK, 2013). Tais inovações - assinatura de contratos à distância - revelam indícios de mudanças de paradigmas tecnoeconômicos, sinais dos “ventos da destruição criativa” de Schumpeter (FREEMAN; PEREZ, 1988).

No que tange a adaptação do produto às necessidades do cliente, percebe-se que a transformação da conta corrente em “empréstimo emergencial” por meio da criação de saldo devedor é um traço forte dos bancos (todos apresentaram essa característica contra apenas duas *fintechs*). Tendo em vista sua estrutura robusta e maior capital de giro, o risco desse tipo de transação parece ser amenizado. Nooteboom (1993) afirma que, enquanto firmas menores têm frequentemente vantagens comportamentais, em muitas atividades, elas estão em desvantagem com respeito aos custos. Essa dimensão de relacionamento com clientes demonstrou ser mais dominada pelos bancos do que pelas *fintechs* em ambos os contratos analisados.

Isso também ajuda a explicar a ausência de programas de benefícios no grupo das *fintechs* - supostamente com mais dificuldade de dividir custos e de estabelecer parcerias vantajosas em função de seu porte (e conseqüente poder de barganha). Metade das *fintechs* apresentou esse tipo de programa. Vale lembrar que, para Guichardaz, Bach e Pénin (2016), a capacidade transaccional aumenta a troca de mercado entre firma e ambiente.

Os contratos, como um todo, revelaram uma diferença na capacidade transacional entre os grupos. Conforme os resultados, a diferença no número de palavras é perceptível. Tanto o desenho de contratos quanto o poder de negociação podem estar envolvidos nisso. Ressalta-se que a importância de contratos bem elaborados é reforçada na medida em que as relações se tornam mais claras e o comportamento oportunista é reduzido (TELLO-GAMARRA; HERNANI-MERINO; LÍMACO-MAMANI, 2017). Embora os contratos sejam incompletos por natureza (WILLIAMSON, 1996), um contrato bem elaborado pode diminuir a incidência de desgastes gerados por renegociações entre as partes. Após a discussão sobre a análise externa, parte-se para a análise interna.

É retomada a questão do risco da transação ao se analisar a questão da falta do serviço de empréstimo no grupo das *fintechs* - apenas três das oito contam com tal serviço - e sua total presença, ainda que limitada à interação presencial, no grupo dos bancos. Permanece o alerta de Nooteboom (1993) quanto às desvantagens das firmas menores em relação aos custos (no caso, aos riscos de ocorrência de custos). Além disso, as *fintechs* são criadas para cobrir lacunas específicas e, portanto, possuem um leque limitado de serviços (CORTET; RIJKS; NIJLAND, 2016). Se um serviço já tem ampla cobertura e apresenta menos lacunas, é compreensível que ele seja menos almejado por novos entrantes. Exceção feita nesse caso é a Social Bank com seus empréstimos (e investimentos ou “apoios sociais”) modulares a valores mínimos relativamente baixos e preços modulares de acordo com os critérios do cliente.

É notável que há um padrão de serviços oferecidos pelos bancos quando saímos da transação de empréstimos abrimos o leque de serviços - enfatizando a habilidade de reduzir custos de acesso ao serviço. Os serviços são bastante similares entre os bancos - o que pode supor um suposto esgotamento da capacidade transacional no que tange o oferecimento de serviços genéricos. Eles possuem maior diversidade que os oferecidos pelo grupo das *fintechs*. Cortet, Rijks e Nijland (2016) relembram que no “modelo universal” atual de serviços financeiros, os bancos tendem a oferecer um amplo portfólio de produtos em operações bancárias de varejo, privadas, comerciais, de investimento e de transações, juntamente com gestão de patrimônio e seguros.

Isso possibilita a estratégia de preencher lacunas transacionais com serviços específicos (como a já abordada emissão de boleto ou a emissão de cheque digital) por parte das *fintechs*. Dessa forma, elas são capazes de estabelecer uma posição de mercado para si próprias em um nicho específico (CORTET; RIJKS; NIJLAND, 2016). O conhecimento de falhas transacionais é o que permite a essas firmas destacarem-se frente à concorrência - suprindo, assim, lacunas transacionais.

Logo, percebe-se que há capacidade transacional nas *fintechs*. Por mais que muitas delas (seis de oito) busquem utilizar a capacidade transacional consolidada dos bancos para minimizar seus custos, elas também demonstram ter desenvolvido capacidade transacional própria - o que fica explícito quando surgem os planos de serviços ilimitados (TEDs, saques, emissão de boletos).

Assim como as *fintechs*, os bancos também apresentaram capacidade transacional bem desenvolvida. De fato, ao se analisar apenas os contratos, percebe-se uma capacidade mais desenvolvida do que a das *fintechs*. Conforme disse Langlois (1992), com o acúmulo de experiência das firmas e conforme transações similares se repetem, os resultados típicos dessas transações podem ser antecipados e as firmas podem preparar-se para resultados cada vez mais específicos. O vasto período de existência dessas instituições permitiu o acúmulo de experiência suficiente para tal.

Portanto, apesar de os bancos apresentarem uma capacidade transacional mais desenvolvida que a das *fintechs* no que diz respeito aos seus contratos, estas ainda conseguem se destacar no que diz respeito a custo de capital e de tempo para o cliente. Isso ocorre em função de uma mudança de paradigma da visão dessas instituições, no qual certos preços já consolidados no mercado são criticados (e até abolidos) além de que o tempo do cliente passa a ser mais valorizado. Feita a discussão a respeito da capacidade transacional, parte-se para a inovação transacional.

8.2 INOVAÇÃO TRANSACIONAL

Definiu-se o constructo inovação transacional como **a inovação que minimiza os custos de transação por meio da redução da ineficiência das transações** conforme a seção 4. Ela pode ocorrer em qualquer parte da cadeia produtiva (com fornecedores, internamente e com clientes). A partir disso e de contextualizações, constrói-se um caminho a partir da capacidade transacional - item anterior - e discute-se as possíveis ocorrências de inovações transacionais nas firmas estudadas anteriormente.

Para Chircu e Mahajan (2006), itens como preços de transação; tempo, esforço, conveniência, problemas (causados por atores humanos) e facilidade de uso têm sido utilizados para descrever os custos de transações nas interações com os clientes. Nesse estudo, duas dessas variáveis receberam destaque: preços de transação e tempos de transação. No que diz respeito aos preços de transação, percebe-se que alguns serviços possuem isenções em ambos os grupos.

No grupo das *fintechs*, nem sempre o TED é cobrado (duas *fintechs* não cobram pelo serviço, enquanto outra pode não cobrar dependendo da frequência de uso do cartão de crédito por parte do cliente). Já no grupo dos bancos, enquanto ao menos quatro saques mensais são isentos de cobrança, duas *fintechs* não cobram pelo serviço independente do número de operações. Embora, no caso dos saques dos bancos, também atuem variáveis externas como determinação dos serviços essenciais feita pelo Banco Central do Brasil, é inegável o menor preço por serviço adicional conforme discriminado no Quadro 8. Isso demonstra uma capacidade transacional mais desenvolvida no relacionamento entre bancos e firmas responsáveis pelos terminais de autoatendimento.

Para isso, é necessário poder de negociação o qual pode reduzir custos ao longo da cadeia de serviços (ZAWISLAK; FRACASSO; TELLO-GAMARRA, 2018). Novamente, a desvantagem de custos de firmas menores levantada por Nootboom (1993) entra em cena. Por outro lado, em todas as firmas algumas transações parecem estar com a habilidade de reduzir custos de acesso aos seus serviços elevada ao limite - como é o caso da realização de pagamento *online* e de recarga de celular, de acordo com as tabelas 5 e 6. Alguns casos, como de manutenção de conta, ainda levantam dúvidas se é possível minimizar ainda mais os preços.

Para Shankar (2007), os custos para iniciar um relacionamento financeiro e o custo para mantê-lo ao longo do tempo são bastante distintos. Se uma firma é boa em captar clientes ela não necessariamente conseguirá mantê-los, e vice-versa. Para ilustrar que uma característica marcante das *fintechs* é sua habilidade de redução de custos - entre eles, os transacionais (ZAVOLOKINA; DOLATA; SCHWABE, 2016) -, relembra-se que, dentre os pacotes oferecidos pelas instituições financeiras, apenas as *fintechs* (e apenas duas) apresentaram opções de pacotes com serviços ilimitados (inclusive com um preço menor que os pacotes padronizados). Os pacotes de preços padronizados não apresentaram diferenças expressivas de valor segundo a tabela 5 (R\$ 12,73 para *fintechs* e R\$ 12,17 para bancos no caso do pacote padronizado IV, o mais robusto).

Além disso, recorrendo à tabela 5, quando passamos para a projeção de TED, os preços pendem, em média, mais para o lado dos bancos: a média das *fintechs* fica em R\$ 52,37 enquanto a dos bancos em R\$ 117,5 - permitindo novamente o suposto brilho da capacidade transacional dessas firmas (duas delas não cobram pelo serviço). Contudo, quando a operação é saque (Banco 24h), a situação se inverte: as *fintechs* ficam mais caras para o cliente (embora duas não cobrem pelo serviço). Suas médias são R\$ 56,82 para *fintechs* e R\$ 18,32 para bancos.

É possível que, além de suposta capacidade transacional, novamente entre em cena o poder de barganha - tendo em vista que a negociação entre um banco e a firma Banco 24h (responsável pelos terminais de autoatendimento de massa) deve ser diferente da negociação entre uma *fintech* e esta última firma em função do porte de um dos lados (NOOTEBOOM, 1993). Passa-se, então, para a análise de complexidade e de risco.

Quanto aos riscos, a transação de alto risco foi a tomada de empréstimo e de financiamento: os modelos de negócio das *fintechs* eram bastante específicos, enquanto os bancos necessitam da presença do cliente na agência para “liberar” a transação. Ressalta-se que o acesso a essa transação foi negado ao pesquisador por uma das *fintechs* além de por todos bancos. A Social Bank representou uma exceção nessa transação: uma de suas propostas como organização é justamente o apoio social entre pessoas físicas - algo que requer fácil tramitação de capital por meio de empréstimos e de investimentos entre os clientes. Isso corrobora com Cortet, Rijks e Nijland (2016): as *fintechs* são capazes de estabelecer uma posição de mercado para si próprias em um nicho específico.

No que tange a complexidade, observa-se que diversas transações se encontram classificadas como de baixa complexidade. Isso ocorre, pois não apenas o serviço é de abundante oferta entre as firmas, mas também em função do tempo similar para prestação de tal serviço (conforme a tabela 6). Isso levanta uma questão: será que as capacidades tecnológica e transacional estão beirando o limite da eficiência nessas situações? Talvez isso possa ter sido contornado por meio da criação de novos serviços - como, por exemplo, por meio da transação emissão de boleto.

O surgimento de novas tecnologias permite o desenvolvimento de trajetórias tecnológicas novas (DOSI, 1982). A emissão de boleto, apesar de talvez não ser necessariamente uma nova tecnologia, pode vir a mudar a forma como são feitas algumas transações (como TED). Um próximo passo dessa trajetória tecnológica pode ser a utilização da tecnologia QR Code (descartada do estudo em função das razões especificadas no final do item 7.2.1) assim como tecnologia *contactless* (constatada em 3 dos cartões das *fintechs*) pode ser um passo adiante das formas de pagamento físico atuais.

Serviço considerado de alta complexidade, além da emissão de boleto foi a tomada de empréstimos e de financiamentos. O grupo das *fintechs* parece não manifestar adesão a tal serviço - ao passo em que todos os bancos o disponibilizam. Conforme citado anteriormente, isso pode estar relacionado à questão do porte das firmas, do capital de giro disponível, do poder de barganha. Ressalta-se que as *fintechs* são criadas para cobrir lacunas específicas - o que ajuda a explicar seu leque limitado de serviços (CORTET; RIJKS; NIJLAND, 2016).

Gozman, Liebenau e Mangan (2018) enfatizam que o aspecto tecnológico é fundamental para as *fintechs* - ele que permite que os serviços oferecidos remotamente sejam proporcionados por essas firmas. Esta dissertação alinha-se com outros trabalhos (ZAWISLAK *et al.*, 2012a; ZAWISLAK *et al.*, 2012b; ZAWISLAK *et al.*, 2013) ao passo que ressalta que esses serviços oferecidos remotamente só são possíveis também graças a uma capacidade transacional bem desenvolvida, pois esta capacidade permite à firma reduzir o preço das transações.

No caso, isso é feito por meio de tecnologia. Por meio do refinamento dessas duas capacidades - tecnológica e transacional -, as firmas podem eliminar componentes custosos da sua interação com o cliente - como instalações físicas e funcionários de atendimento em balcão antes necessários para abertura de conta, atendimento ao cliente e prestação de outros serviços financeiros. O surgimento de uma inovação transacional a partir dessa união de capacidades (tecnológica e transacional) reforça a ideia de que uma inovação que se baseie puramente em transações é difícil de ser encontrada.

Unindo essas capacidades, as *fintechs* parecem tentar inovar possibilitar atendimento para um público que não tem a possibilidade de se deslocar durante o horário comercial dos bancos (das 10h até às 15h), propondo, assim, um desafio aos prestadores de serviços tradicionais - conforme sugeriram Zavolokina, Dolata e Schwabe (2016). Para Coase (1937), dentre os diversos custos de se operar no mercado - assimetria de informação, mensuração, barganha - existe o custo de contratualização - o qual também é bastante discutido por Williamson (1985). O consumo de tempo revelado pela tabela 6 pode ser o diferencial na escolha do cliente sobre com qual firma assinar um contrato (e, em 2019, o cliente **pode** escolher quem vai lhe prestar serviços).

Chircu e Mahajan (2006) propõem que, além de capital, outras “moedas” podem ser usadas para mensurar custos são - dentre elas, tempo. O tempo gasto em determinada atividade pode ser considerado como um custo de oportunidade; logo, supõe-se que a contratualização tem também um custo temporal - além do monetário. As *fintechs* parecem ter detectado essa lacuna transacional a ser preenchida - tempo disponível para interação entre cliente e firma - segundo Quadro 6 e, de forma resumida, tabela 6. Cortet, Rijks e Nijland (2016), afirmam que as lacunas transacionais podem ser solucionadas tanto com a eliminação de intermediários quanto com a simplificação de transações.

A possibilidade de abrir e de ativar uma conta em uma instituição financeira de forma remota parece ser bastante vantajosa quando o critério do cidadão é o tempo. Além de não ter que interromper seu dia comparecendo em uma agência (mais de uma vez eventualmente), não

é necessário aguardar em filas nem se submeter ao trânsito para abrir uma conta em uma *fintech* - ao contrário de todos os bancos aqui pesquisados. Nota-se que, na tabela 6, consta uma média de 01h26min dentro de agências -filas e atendimento- e de 01h01min de deslocamento para chegar até a agência. Uma lacuna transacional tida como necessária até há pouco - até surgir a inovação transacional para a preencher.

Vale lembrar que os custos de transação não são exógenos: eles podem ser modificados e transformados pelo desenvolvimento da capacidade transacional da firma (GUICHARDAZ; BACH; PÉNIN, 2016). No que diz respeito aos bancos, eles parecem ter iniciado tal processo (diversos permitem iniciar o processo de abertura de conta *online*), mas ainda necessitam do tempo e da presença do cliente para permitir acesso aos seus serviços.

Zawislak *et al.* (2013, p. 7), afirmam que a inovação transacional engloba o desenvolvimento de maneiras de minimizar os custos de transação com fornecedores e com clientes por meio de novas estratégias comerciais, de melhorias nas relações com os fornecedores, de agilizar o conhecimento do mercado, etc. Conforme Chircu e Mahajan (2006), o tempo também representa custo - logo, pode ser otimizado.

Logo, supõe-se uma inovação transacional no relacionamento entre *fintech* e cliente: a abertura de conta de forma completamente remota - feita por todas as *fintechs*. Os requisitos da inovação transacional propostos na seção 4 são cumpridos da seguinte forma: a) existência de capacidade transacional (por meio da disponibilização de aplicativo para cadastro e da confirmação de dados à distância); b) solucionar lacunas transacionais (absorção de parcela de potenciais clientes que não se enquadram nas exigências dos bancos); c) buscar intencionalmente a redução da ineficiência transacional (restrições de horários e de locomoção do cliente / otimizar o custo de tempo do cliente). A tabela 6 contém, dentre outros dados as economias de tempo dessa inovação (atendimento e deslocamento).

Isso coincide com as palavras Zawislak *et al.* (2012b, p. 6), os quais afirmam que inovação transacional se refere à “exploração de novos mercados, para identificar novas fontes de abastecimento, posicionando a empresa, a criação de novos sistemas e a minimização dos custos de transação”. Ademais, Tello-Gamarra e Zawislak (2013) defendem que a firma só será bem-sucedida no mercado após a transação. O custo de tempo pode, para alguns clientes, representar o gargalo que impede efetivação da transação de abertura de conta. Ele pode protelar ou até mesmo impedir uma transação que ocorra por meio de assinatura de contratos com fornecimento de informações pessoais que demandam consumo de tempo; sem envolver diretamente capital no momento inicial.

Outra lacuna transacional foi abordada pelas *fintechs*: transferência de capital a um preço baixo. Outra inovação transacional entra em cena: a emissão de boleto - a qual pode evitar os custos de TED e, se bem explorada, facilitar a operação de pequenos empreendimentos. Ela é feita por cinco das oito *fintechs*. Tal transação pode configurar uma inovação transacional visto que ela atende aos três requisitos propostos anteriormente: a) existência de capacidade transacional (por meio da emissão do boleto pelo cliente); b) solucionar lacunas transacionais (preço elevado de TED; facilitação de cobranças); c) buscar intencionalmente a redução da ineficiência transacional (contornar custo aparentemente desnecessário).

Isso coincide com as palavras de Zawislak *et al.*, (2013) os quais afirmam que a inovação transacional engloba o desenvolvimento de maneiras de minimizar os custos de transação com fornecedores e clientes. Ainda nessa transação, nota-se uma divergência quanto à disponibilidade de se absorver os custos dos boletos: enquanto algumas firmas cobram pela prestação do serviço (acrescida no valor do boleto), outras não cobram pelo serviço.

Além disso, a tecnologia operando em favor da segurança, embora não seja objetivo desse trabalho, também merece breve destaque. Notou-se o que uso de biometria nativa do dispositivo *mobile* é aceito como forma de autenticação de acesso à conta do cliente em todas as firmas pesquisadas (exceto a Conta Vip por não possuir aplicativo *mobile*). Inclusive, duas das *fintechs* e um dos bancos permitiram a autenticação de transações com uso da biometria em vez da senha numérica. Conforme Dosi (1982), as trajetórias acumulam avanços de uma tecnologia relacionados pela sua continuidade em uma mesma direção, até o momento em que se estabelece uma nova tecnologia mais vantajosa. Talvez esse seja um ponto de troca de trajetórias tecnológicas no que diz respeito à segurança do cliente.

Segundo Zhang *et al.* (2015), há necessidade de encontrar o equilíbrio entre um regime regulador destinado a facilitar o crescimento do mercado das *fintechs* e um regime que ofereça proteção suficiente aos investidores e aos usuários. A indústria das *fintechs* reconhece que o mercado terá dificuldades em se desenvolver caso as plataformas não sejam percebidas como intermediários confiáveis por investidores e por beneficiários (ZHANG *et al.*, 2015). Nesse aspecto, tais tecnologias que oferecem segurança às inovações podem se provar decisivas para o aumento da confiança nas firmas que prometem reduções transacionais antes desconhecidas.

Ademais, o avanço tecnológico também permite a reduzir custos de acesso a diversos serviços como é o caso da realização de pagamento *online* e de recarga de celular. Pode ser que a habilidade de reduzir custos já esteja elevada ao limite nesses casos. Entretanto o mesmo não ocorre com o cartão de crédito. Os grupos se dividiram quanto à questão de seu custo ser repassado ao cliente.

Geralmente esse custo é repassado pelos bancos - a estipulação de anuidade é uma constante em todos. Já por parte das *fintechs*, não há repasse - a remuneração do uso do cartão é advinda apenas “do outro lado” da transação (isto é, com os estabelecimentos que aceitam o pagamento via cartão de crédito). Isso confirma que, embora a firma possa alcançar vantagem competitiva por meio de outras capacidades - como tecnológica, operacional e gerencial (emitindo um cartão ao menor com diversas funções) -, o desenvolvimento da capacidade transacional (trocando a fonte de remuneração do serviço do cliente para o estabelecimento prestador) irá ajudar a expandir essa vantagem (ZAWISLAK *et al.*, 2012a; ZAWISLAK *et al.*, 2013).

Esse foco em minimização de custos pode contribuir para o surgimento dessa possível inovação transacional. Segundo Zawislak *et al.* (2012b), o foco no mercado das firmas brasileiras que buscam a inovação transacional é notável. No caso de mercados maduros - onde a inovação no produto ou processos ocorre com menos frequência - as firmas podem se beneficiar da inovação transacional (ZAWISLAK *et al.*, 2013). A disponibilização de cartão de crédito sem anuidade atende aos três requisitos propostos para a da inovação transacional: a) existência de capacidade transacional (por meio da minimização de preço de anuidade); b) solucionar lacunas transacionais (critica um preço “aceito” e estagnado); c) buscar intencionalmente a redução da ineficiência transacional (contornar um custo desnecessário ao cliente). A tabela 5 contém, dentre outros dados, a diferença de preço proporcionada por essa inovação.

De acordo com Tello-Gamarra e Zawislak (2013), a ligação com o mercado deve receber atenção constante por parte da firma, pois não basta inovar em produtos ou serviços caso não se inove em como transacionar eficientemente os produtos (ou serviços) - o que parece ser o caso da atenção focada nesse preço “aceito” de anuidade. Contudo, tendo em vista os possíveis riscos desse investimento (cartão plástico), algumas *fintechs* pedem um “adiantamento” para evitar investimentos sem retorno: depósito inicial - o qual retorna como saldo para o cliente. Os bancos, por outro lado, estão obrigados pela Resolução 3.919 (2010) a disponibilizar o cartão de débito gratuitamente no ato de abertura da conta. Como o cartão tem dupla função, segundo todos os contratos analisados (Quadro 5), fica a critério do cliente desbloquear a função crédito ou não.

Portanto, tem-se três possíveis **inovações transacionais** detectadas a partir desse estudo. Elas são: abertura de conta de forma totalmente remota; emissão de boleto; não cobrança da cobrança anuidade para uso de cartão de crédito. Todas elas buscam reduzir a ineficiência transacional - ou seja, um custo desnecessário - seja de tempo seja de capital. Além disso, todas

elas atacam lacunas transacionais (nicho de potenciais clientes que não se adequam aos serviços prestados atualmente; custos desnecessários ou pouco otimizados). Ademais, a inovação transacional emissão de boleto pode vir a ser usada para outros fins além da substituição dos TEDs: pequenos pagamentos podem ser emitidos entre pessoas físicas sem muito esforço.

Quanto aos bancos pode-se considerar uma tentativa de inovação transacional em duas transações: saques (Banco 24h) e tomada de empréstimo e de financiamento. A primeira chegou próxima de atender ao critério de evidência de inovação transacional ao oferecer uma proporção de preço médio de 30% em relação ao das *fintechs* (suas médias era, respectivamente, R\$ 18,32 e R\$ 56,82). Ademais, essa transação não age diretamente sobre uma lacuna transacional (o serviço existe em todas as firmas) - apesar de atender aos outros dois critérios para manifestação da inovação transacional: exigir capacidade transacional da firma (por meio do poder de negociação) e buscar reduzir ineficiência (reduzindo preços).

Já a segunda transação, tomada de empréstimo e de financiamento, correspondeu parcialmente à evidência de estar presente em mais da metade de um grupo e menos da metade de outro- porém, não foi considerada inovação transacional por não ser prestado de forma remota, necessitando o cliente comparecer à agência para iniciar as transações. Além disso, ela não age sobre uma lacuna transacional (o mercado atual já presta esses serviços) nem aparenta tentar reduzir ineficiência transacional, ambos critérios para a manifestação da inovação transacional.

Portanto, percebe-se uma diferença nas atitudes tomadas entre os grupos ao buscarem o desenvolvimento de inovações transacionais. O grupo das *fintechs* busca minimizar custos agindo sobre lacunas transacionais por meio de sua capacidade transacional. O grupo dos bancos, por sua vez, utiliza sua capacidade transacional e pode até reduzir ineficiências transacionais, mas não age sobre lacunas transacionais. Feita a discussão dos resultados, parte-se para as considerações finais.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo entender como as inovações transacionais ocorrem nas *fintechs*. Essa busca por conhecimento a respeito da inovação transacional partiu da literatura (ZAWISLAK *et al.*, 2012b; ZAWISLAK *et al.*, 2013), assim como a escolha das *fintechs* como objeto de estudo (ZAVOLOKINA; DOLATA; SCHWABE, 2016). Contudo, esse não é o único trabalho a tentar explorar algum conceito emergente de inovação (AIKEN; HAGE, 1971; DAFT, 1978; DAMANPOUR; EVAN, 1984; DEWAR; DUTTON, 1986; HENDERSON; CLARK, 1990; KNIGHT, 1967). Ressalta-se que a inovação transacional sempre existiu, mas o seu conceito só foi aprofundado quando foi retomada a perspectiva de que a transação é elemento fundamental para o sucesso da firma.

O método consistiu em buscar grupo de firmas relevantes para exploração da inovação transacional - as *fintechs* - e, nesse grupo, um nicho particularmente atraente que permitisse comparação com um grupo externo. Devido ao levantamento da Finnovation (2018), o grupo *digital banking* foi escolhido. A coleta de dados se deu por duas formas: análise documental e observação participante. Na primeira fase, o pesquisador analisou os contratos de abertura de conta e de cartão de crédito de todas as firmas que ofereceram tais serviços. Na segunda, o pesquisador tornou-se cliente de todas elas e analisou, do ponto de vista do cliente, os tempos de transação e os preços - o que permite inferir sobre os custos transacionais.

Definiu-se que, inovação transacional é **a inovação que minimiza os custos de transação por meio da redução da ineficiência das transações**, podendo ocorrer em qualquer parte da cadeia produtiva (com fornecedores, internamente, com clientes). Contudo, essa não é a primeira abordagem ao tema. Outras definições que já integram a literatura são “exploração de novos mercados, para identificar novas fontes de abastecimento, posicionando a empresa, a criação de novos sistemas e a minimização dos custos de transação” de Zawislak *et al.* (2012b, p. 6) e “[inovação transacional] engloba o desenvolvimento de maneiras de minimizar os custos de transação com fornecedores e com clientes. Pretende-se criar novas estratégias comerciais, melhorar as relações com os fornecedores, agilizar o conhecimento do mercado, etc.” de Zawislak *et al.* (2013, p. 7).

Essa inovação pode ser facilitada por meio da integração de novas tecnologias ao mercado - que permite o desenvolvimento de trajetórias tecnológicas novas (DOSI, 1982). Essas, por sua vez, conseguem questionar transações “aceitas”. Isso pode revelar falhas de mercado até então inerentes invisíveis. Destaca-se que a inovação puramente transacional não é facilmente detectada. A tecnologia, por exemplo, pode subsidiar não necessariamente a criação de novidades, mas a adaptação da realidade - inclusive a transacional. É o que acontece com as *fintechs*: o avanço tecnológico permitiu o surgimento de firmas que podem prestar serviços de forma remota. Essas firmas utilizaram essa oportunidade para melhorar suas transações e tornar seus produtos mais atraentes.

Para Zawislak *et al.* (2012b), adaptar ou melhorar produtos é o cerne das firmas focadas em inovações transacionais. Além disso, focar nessas inovações permite agilidade para melhorar seus produtos segundo as tendências de mercado e as especificações do consumidor (ZAWISLAK *et al.*, 2012b). Também se propôs que, para que uma inovação transacional se manifeste, é necessário: a) existência de capacidade transacional; b) solucionar lacunas transacionais; c) buscar a redução da ineficiência transacional.

Ademais, foi necessário explorar o mundo do objeto de pesquisa: as *fintechs*. Para isso, recorreu-se às origens do mercado financeiro até chegar à contemporaneidade. Dentre os diversos segmentos de mercado propostos por Deloitte (2019) e por Finnovation (2018), escolheu-se *digital banking*. Essa categoria em particular cresceu de cerca de 147% no Brasil no período 2017-2018 (FINNOVATION 2018). Isso pode representar o aumento da confiança nessas firmas - fator crucial para o desenvolvimento de qualquer *fintech* (ZHANG *et al.*, 2015).

Uma vez integradas e reguladas, as *fintechs* podem desafiar os participantes do mercado (ZAVOLOKINA; DOLATA; SCHWABE, 2016) e reduzir a influência dos monopólios dos bancos (CORTET; RIJKS; NIJLAND, 2016) beneficiando, assim, o cidadão com o poder de escolher que *tipo* de instituição lhe prestará seus serviços financeiros.

Para a parte prática da pesquisa, buscou-se analisar todas as *fintechs* da categoria selecionada (cortados os casos inservíveis) fazendo comparação com o conjunto dos cinco maiores bancos do Brasil. O método foi uma análise dupla: documental (externa) e observação participante (interna). Os achados revelaram que existe capacidade transacional bem desenvolvida não apenas nos bancos, mas também nas *fintechs* - embora aquém dos bancos em alguns critérios conforme explicitado nos resultados. Diversas *fintechs*, inclusive, operam utilizando as capacidades transacionais dos próprios bancos (o que pode contribuir para sua aprendizagem).

Lembra-se que, para Lundvall (2007), o recurso mais valioso é o conhecimento e o processo mais valioso é a aprendizagem. O ponto de equilíbrio entre a disputa de nichos pode permitir a coexistência de ambos os modelos de firmas, ou, conforme os ventos da destruição criativa de Schumpeter conduzirem o mercado, pode emergir um novo tipo de firma dominante no setor financeiro. Outro ponto interessante dessa aprendizagem é o tratamento dado às ineficiências de uso do tempo do cliente além das clássicas ineficiências do uso de seu capital.

Por fim, três inovações transacionais foram detectadas por parte das *fintechs*: abertura de conta de forma totalmente remota; emissão de boleto; não cobrança da anuidade para uso de cartão de crédito. A primeira permite ao cliente economizar tempo tanto no deslocamento para a instituição financeira quanto em filas e atendimento com funcionários. Ao contrário dos bancos, as *fintechs* possibilitam um processo completamente *online*, sem ter que “completar” a operação presencialmente.

Já a emissão de boleto inova ao passo que permite a transferência de valores sem os expressivos custos de TED - algo que o grupo dos bancos parece ter chegado no limite de redução de preço, ao contrário do grupo das *fintechs* que pode conceder até isenção. Por fim, a última inovação permite mais amplo acesso a um serviço fundamental na sociedade de consumo que não apenas facilita o uso do capital, mas possibilita o seu controle por meio da identificação das transações - o que é bem mais complexo ao se lidar com dinheiro em papel moeda.

Todas essas inovações transacionais atenderam aos critérios de redução de ineficiência transacional. Ademais, elas diversificam quanto o tipo de ineficiência reduzir: tempo e capital. Assim, esse trabalho atendeu às justificativas tanto teórica (avançar na exploração da inovação transacional no contexto das *fintechs*) como prática (demonstrar que a inovação transacional ocorre dentro de *fintechs*) propostas.

9.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Dentre as implicações gerenciais, nota-se que a inovação transacional pode ocorrer quando uma lacuna transacional é localizada e solucionada. Para que isso ocorra, deve ser reconhecido que as transações atuais possuem limitações. Os gerentes de bancos podem dominar a capacidade transacional disponibilizada pelo seu banco e buscar a redução de ineficiência, mas para fazer uma inovação transacional é preciso ampliar a visão para contemplar essas oportunidades chamadas lacunas transacionais. Ao perceber as lacunas e falhas dos próprios serviços oferecidos é possível inovar.

As *fintechs* - firmas menores e menos experientes - tomam a sua parte do nicho de mercado insatisfeito com tais lacunas para si (CORTET; RIJKS; NIJLAND, 2016). Contudo, os gerentes de *fintechs* também podem melhorar na medida em que buscam desenvolver a capacidade transacional de suas respectivas firmas além de apenas explorar falhas transacionais - o que pode ser inviável quando o mercado ficar saturado de concorrentes que atuam apenas sobre essas falhas.

9.2 IMPLICAÇÕES PARA POLÍTICA PÚBLICA

Já relativo às implicações para a política pública, destaca-se que, por meio da inovação transacional, pode-se estimular o aumento de competitividade em mercados com características oligopolistas - como o setor financeiro. Conforme Cortet, Rijks e Nijland (2016) afirmaram, é interessante para as grandes nações a desconcentração desse poder. Nesse momento entra em cena o técnico que formula a política pública: ao preparar um cenário favorável a exploração de lacunas transacionais o cliente final, o cidadão, pode ser beneficiado por meio das inovações transacionais propostas por novos entrantes no mercado.

Além disso, uma vez que os governos atuem na regulamentação apropriada de *fintechs* - e de quaisquer outras firmas que venham a explorar lacunas transacionais -, essas firmas poderão representar não apenas uma alternativa para clientes insatisfeitos, mas um desafio real aos demais participantes do mercado (ZAVOLOKINA; DOLATA; SCHWABE, 2016). A regulamentação atual precisa necessariamente passar por mudanças (KIM; CHOI; PARK; YEON, 2016; PHILIPPON, 2016). Para isso, os gestores públicos deverão estudar com cautela a forma de atuação dessas firmas para que não ocorra apenas a mudança do ponto de concentração do poder, mas a sua desconcentração em um maior número de firmas política e gerencialmente independentes entre si.

9.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Finalmente, é interessante notar as seguintes limitações desse estudo. O recorte aqui analisado - as *fintechs* - são apenas parte do mercado financeiro. A inovação transacional pode revelar peculiaridades não encontradas aqui caso investigada em outros contextos. Além disso, no que tange o método, destaca-se que o segmento de *fintechs digital banking* foi escolhido não apenas pelo seu grande crescimento de 147% nos anos de 2017-2018 (FINNOVATION, 2018), mas também para que fosse possível fazer comparações com instituições tradicionais - no caso, bancos de grande porte.

Além disso, o setor das *fintechs* ainda é muito recente para que possam ser tiradas conclusões. A maioria - cerca de 82% das *fintechs* brasileiras - possui 5 anos ou menos de operação (FINNOVATION 2018). Apesar disso, algumas já contam com bom investimento de capital: a Nubank, pioneira em serviços de *digital banking*, por exemplo, figura como *fintech* com maior volume de investimentos: mais de R\$ 230 milhões (KESSLER, 2018). Mesmo enquanto outras firmas não ultrapassam a barreira dos R\$ 100 milhões em investimentos, seu crescimento também é inegável (KESSLER, 2018).

Ademais, mudanças nos custos de operação dos bancos ocorrem periodicamente - assim como de qualquer firma - e isso pode alterar, de forma marginal, os resultados da replicação desse modelo de estudo no futuro. Mudanças na legislação vigente também podem causar grande impacto nos resultados. Portanto, sugere-se que o constructo da inovação transacional continue a ser aprimorado e a ser testado em outras instituições de outros setores - não apenas o financeiro. Também se sugere a aplicação de métodos alternativos para melhor triangulação da realidade por meio da coleta de dados de outros pontos de vista - este trabalho se focou no ponto de vista do cliente, por exemplo.

10 REFERÊNCIAS

- ABERNATHY, W. J.; CLARK, K. B. Innovation: Mapping the winds of creative destruction. **Research policy**, v. 14, n. 1, p. 3-22, 1985. ISSN 0048-7333.
- ABERNATHY, W. J.; UTTERBACK, J. M. Patterns of industrial innovation. **Technology review**, v. 80, n. 7, p. 40-47, 1978.
- ADLER, P. A.; ADLER, P. Membership roles in field research. **Sage**, 1987. ISBN 0803925786.
- AIKEN, M.; HAGE, J. The organic organization and innovation. **Sociology**, v. 5, n. 1, p. 63-82, 1971. ISSN 0038-0385.
- AMARA, N. et al. Impacts of obstacles on innovation patterns in KIBS firms. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 10, p. 4065-4073, 2016. ISSN 0148-2963.
- ARGYRES, N. S.; LIEBESKIND, J. P. Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability: Incorporating history into transaction cost theory. **Academy of management review**, v. 24, n. 1, p. 49-63, 1999. ISSN 0363-7425.
- ARROW, K. J. The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. The analysis and evaluation of public expenditure: the PPB system, v. 1, p. 59-73, 1969.
- AUBERT, B. A.; RIVARD, S.; PATRY, M. A transaction cost approach to outsourcing behavior: some empirical evidence. **Information & management**, v. 30, n. 2, p. 51-64, 1996. ISSN 0378-7206.
- AUTANT-BERNARD, C. et al. Measuring the adoption of innovation. A typology of EU countries based on the Innovation Survey. **Innovation-The European Journal of Social Science Research**, v. 23, n. 3, p. 199-222, 2010. ISSN 1351-1610.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução n. 3.919, de 25 de novembro de 2010. Cobrança de tarifas pela prestação de serviços por parte das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, Brasília, DF, nov 2010. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res_3919_v4_p.pdf>. Acesso em: 06/07/2019.
- BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. **Research policy**, v. 15, n. 4, p. 161-173, 1986. ISSN 0048-7333.
- BODLAJ, M.; KADIC-MAGLAJLIC, S.; VIDA, I. Disentangling the impact of different innovation types, financial constraints and geographic diversification on SMEs' export growth. **Journal of Business Research**, 2018. ISSN 0148-2963.
- BOSSE, D. A.; ALVAREZ, S. A. Bargaining power in alliance governance negotiations: evidence from the biotechnology industry. **Technovation**, v. 30, n. 5-6, p. 367-375, 2010. ISSN 0166-4972.
- _____. Bargaining power in alliance governance negotiations: evidence from the biotechnology industry. **Technovation**, v. 30, n. 5-6, p. 367-375, 2010. ISSN 0166-4972.
- BOWEN, G. A. Document analysis as a qualitative research method. **Qualitative research journal**, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009. ISSN 1443-9883.
- BUCHAK, G. et al. Fintech, regulatory arbitrage, and the rise of shadow banks. **Journal of Financial Economics**, v. 130, n. 3, p. 453-483, 2018. ISSN 0304-405X.
- BURNS, T.; STALKER, G. **The Management of Innovation** (SSRN Scholarly Paper No. ID 1496187). Rochester, NY: Social Science Research Network 1961.
- CANNON, J. P.; HOMBURG, C. Buyer-supplier relationships and customer firm costs. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 1, p. 29-43, 2001. ISSN 0022-2429.
- CARRILLO-HERMOSILLA, J.; DEL RÍO, P.; KÖNNÖLÄ, T. Diversity of eco-innovations: Reflections from selected case studies. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, n. 10-11, p. 1073-1083, 2010. ISSN 0959-6526.

- CAVALCANTE, S.; KESTING, P.; ULHØI, J. Business model dynamics and innovation:(re) establishing the missing linkages. **Management decision**, v. 49, n. 8, p. 1327-1342, 2011. ISSN 0025-1747.
- CHANDY, R. K.; TELLIS, G. J. The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 3, p. 1-17, 2000. ISSN 0022-2429.
- CHESBROUGH, H. Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. *Open innovation: Researching a new paradigm*, v. 400, p. 0-19, 2006.
- CHIRCU, A. M.; MAHAJAN, V. Managing electronic commerce retail transaction costs for customer value. **Decision support systems**, v. 42, n. 2, p. 898-914, 2006. ISSN 0167-9236.
- CHRISTIDIS, K.; DEVETSIKIOTIS, M. Blockchains and smart contracts for the internet of things. **Ieee Access**, v. 4, p. 2292-2303, 2016. ISSN 2169-3536.
- CHRISTOFI, M. et al. Innovation and cause-related marketing success: a conceptual framework and propositions. **Journal of Services Marketing**, v. 29, n. 5, p. 354-366, 2015. ISSN 0887-6045.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937. ISSN 1468-0335.
- COOPER, R. G. Perspective: The Stage-Gate® idea-to-launch process—Update, what's new, and NexGen systems. **Journal of product innovation management**, v. 25, n. 3, p. 213-232, 2008. ISSN 0737-6782.
- CORREIA, M. D. C. B. A observação participante enquanto técnica de investigação. **Pensar enfermagem**, v. 13, n. 2, p. 30-36, 2009.
- CORTET, M.; RIJKS, T.; NIJLAND, S. PSD2: The digital transformation accelerator for banks. **Journal of Payments Strategy & Systems**, v. 10, n. 1, p. 13-27, 2016. ISSN 1750-1806.
- DAFT, R. L. A dual-core model of organizational innovation. **Academy of management journal**, v. 21, n. 2, p. 193-210, 1978. ISSN 0001-4273.
- DAMANPOUR, F. The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. **Journal of management**, v. 13, n. 4, p. 675-688, 1987. ISSN 0149-2063.
- _____. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991. ISSN 0001-4273.
- _____. Organizational size and innovation. **Organization studies**, v. 13, n. 3, p. 375-402, 1992. ISSN 0170-8406.
- _____. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. **Management science**, v. 42, n. 5, p. 693-716, 1996. ISSN 0025-1909.
- DAMANPOUR, F.; EVAN, W. M. Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". **Administrative science quarterly**, p. 392-409, 1984. ISSN 0001-8392.
- DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. **Journal of management studies**, v. 38, n. 1, p. 45-65, 2001. ISSN 0022-2380.
- DAMANPOUR, F.; SZABAT, K. A.; EVAN, W. M. The relationship between types of innovation and organizational performance. **Journal of management studies**, v. 26, n. 6, p. 587-602, 1989. ISSN 0022-2380.
- DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of management studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009. ISSN 0022-2380.
- DANNEELS, E. The dynamics of product innovation and firm competences. **Strategic management journal**, v. 23, n. 12, p. 1095-1121, 2002. ISSN 0143-2095.

- DELOITTE. Fintech by the numbers 2019. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/financial-services/articles/fintech-by-the-numbers.html>>. Acesso em 20/04/2019.
- DEMSETZ, H. The cost of transacting. **The quarterly journal of economics**, v. 82, n. 1, p. 33-53, 1968. ISSN 1531-4650.
- DEWAR, R. D.; DUTTON, J. E. The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. **Management science**, v. 32, n. 11, p. 1422-1433, 1986. ISSN 0025-1909.
- DO, T. H. Determinants of innovation commercialization management and anticipated returns: An exploratory typology of SMEs. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 11, n. 06, p. 1450042, 2014. ISSN 0219-8770.
- DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. **Research policy**, v. 11, n. 3, p. 147-162, 1982. ISSN 0048-7333.
- _____. Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. **Journal of economic literature**, p. 1120-1171, 1988. ISSN 0022-0515.
- DOSI, G.; EGIDI, M. Substantive and procedural uncertainty. **Journal of evolutionary economics**, v. 1, n. 2, p. 145-168, 1991. ISSN 0936-9937.
- EIRIZ, V.; FARIA, A.; BARBOSA, N. Firm growth and innovation: Towards a typology of innovation strategy. **Innovation**, v. 15, n. 1, p. 97-111, 2013. ISSN 1447-9338.
- FAVRE-BONTÉ, V.; GARDET, E.; THEVENARD-PUTHOD, C. Inter-organizational network configurations for ski areas innovations. **European Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 1, p. 90-110, 2016. ISSN 1460-1060.
- FINO, C. **FAQs, ethnography and participant observation**. Recuperado em, v. 10, 2003.
- FINNOVATION. Mapa de Fintechs - Brasil (Maio de 2018). 2018. Disponível em: <<http://finnovation.com.br/mapa-de-fintechs-brasil-maio-de-2018/>>. Acesso em: 22/11/2018.
- FORÉS, B.; CAMISÓN, C. Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 831-848, 2016. ISSN 0148-2963.
- FRANCIS, D.; BESSANT, J. Targeting innovation and implications for capability development. **Technovation**, v. 25, n. 3, p. 171-183, 2005. ISSN 0166-4972.
- FRANKS, J. R.; MAYER, C. P. Corporate control: a synthesis of the international evidence. **Institute of Finance and Accounting**, London Business School, 1992.
- FREEMAN, C.; PEREZ, C. **Structural crises of adjustment: business cycles**. Technical change and economic theory. Londres: Pinter, 1988.
- GABOR, D.; BROOKS, S. The digital revolution in financial inclusion: international development in the fintech era. **New Political Economy**, v. 22, n. 4, p. 423-436, 2017. ISSN 1356-3467.
- GAI, K.; QIU, M.; SUN, X. A survey on FinTech. **Journal of Network and Computer Applications**, v. 103, p. 262-273, 2018. ISSN 1084-8045.
- GALVIN, P. Product modularity, information structures and the diffusion of innovation. **International Journal of Technology Management**, v. 17, n. 5, p. 467-479, 1999. ISSN 0267-5730.
- GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management: AN INTERNATIONAL PUBLICATION OF THE PRODUCT DEVELOPMENT & MANAGEMENT ASSOCIATION**, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002. ISSN 0737-6782.
- GEBAUER, H.; HALDIMANN, M.; SAUL, C. J. Business model innovations for overcoming barriers in the base-of-the-pyramid market. **Industry and Innovation**, v. 24, n. 5, p. 543-568, 2017. ISSN 1366-2716.

- GIBBONS, R. Transaction-cost economics: past, present, and future? **Scandinavian Journal of Economics**, v. 112, n. 2, p. 263-288, 2010. ISSN 0347-0520.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. ISSN 0034-7590.
- GOETZMANN, W. N.; LI, L.; ROUWENHORST, K. G. Long-term global market correlations. **National Bureau of Economic Research**. 2001
- GOLDSTEIN, I.; JIANG, W.; KAROLYI, G. A. To Fintech and Beyond. **The Review of Financial Studies**, v. 32, n. 5, p. 1647-1661, 2019. ISSN 0893-9454.
- GOMBER, P.; KOCH, J.-A.; SIERING, M. Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. **Journal of Business Economics**, v. 87, n. 5, p. 537-580, 2017. ISSN 0044-2372.
- GOPALAKRISHNAN, S.; BIERLY, P. Analyzing innovation adoption using a knowledge-based approach. **Journal of Engineering and Technology management**, v. 18, n. 2, p. 107-130, 2001. ISSN 0923-4748.
- GOZMAN, D.; LIEBENAU, J.; MANGAN, J. 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. ISSN 0742-1222.
- GUICHARDAZ, R.; BACH, L.; PÉNIN, J. Music industry intermediation in the digital era and the resilience of the majors' oligopoly: The role of transactional capabilities. **Bureau d'Economie Théorique et Appliquée**, UDS, Strasbourg. 2019
- GUICHARDAZ, R.; BACH, L.; PENIN, J. Music industry intermediation in the digital era and the resilience of the Majors' oligopoly: the role of transactional capability. **Industry and Innovation**, p. 1-27, 2018. ISSN 1366-2716.
- HADDAD, C.; HORNUF, L. The emergence of the global fintech market: Economic and technological determinants. **Small Business Economics**, p. 1-25, 2016. ISSN 0921-898X.
- HARMANCIOGLU, N.; DROGE, C.; CALANTONE, R. J. Theoretical lenses and domain definitions in innovation research. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 1/2, p. 229-263, 2009. ISSN 0309-0566.
- HENDERSON, R. M.; CLARK, K. B. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative science quarterly**, p. 9-30, 1990. ISSN 0001-8392.
- HERNANI-MERINO, M.; TELLO-GAMARRA, J. Evidence of transactional capability in two different countries. **European Business Review**, v. 31, n. 4, p. 470-487, 2019. ISSN 0955-534X.
- HJALAGER, A.-M. Innovation patterns in sustainable tourism: An analytical typology. **Tourism management**, v. 18, n. 1, p. 35-41, 1997. ISSN 0261-5177.
- JACKSON, R.; DRUMMOND, D.; CAMARA, S. What is qualitative research. **Qualitative Research Reports in Communication**, v. 8, n. 1, p. 21-28, 2007.
- JAEGER-ERBEN, M.; RÜCKERT-JOHN, J.; SCHÄFER, M. Sustainable consumption through social innovation: a typology of innovations for sustainable consumption practices. **Journal of Cleaner Production**, v. 108, p. 784-798, 2015. ISSN 0959-6526.
- JAGTIANI, J.; LEMIEUX, C. Fintech lending: Financial inclusion, risk pricing, and alternative information. 2017.
- JAYACHANDRAN, S. et al. The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 177-192, 2005. ISSN 0022-2429.
- JOSHI, A. W. When does customer orientation hinder (help) radical product innovation? The role of organizational rewards. **Journal of Product Innovation Management**, v. 33, n. 4, p. 435-454, 2016. ISSN 0737-6782.

- KAHN, K. B. Understanding innovation. **Business Horizons**, v. 61, n. 3, p. 453-460, 2018. ISSN 0007-6813.
- KESSLER, L. Conheça algumas das maiores Fintechs Brasileiras. 2018. Disponível em: <<https://seucreditodigital.com.br/maiores-fintechs-brasileiras/>>. Acesso em: 22/11/2018.
- KETOKIVI, M.; MAHONEY, J. T. Transaction cost economics as a constructive stakeholder theory. **Academy of Management Learning & Education**, v. 15, n. 1, p. 123-138, 2016. ISSN 1537-260X.
- KIM, J. et al. Patterns of innovation in digital content services: The case of App Store applications. **Innovation**, v. 14, n. 4, p. 540-556, 2012. ISSN 1447-9338.
- KIM, Y. et al. The adoption of mobile payment services for “Fintech”. **International Journal of Applied Engineering Research**, v. 11, n. 2, p. 1058-1061, 2016. ISSN 0973-4562.
- KING, W. R. Measuring police innovation: Issues and measurement. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, v. 23, n. 3, p. 303-317, 2000. ISSN 1363-951X.
- KNIGHT, K. E. A descriptive model of the intra-firm innovation process. **The journal of business**, v. 40, n. 4, p. 478-496, 1967. ISSN 0021-9398.
- KOEN, P. A.; BERTELS, H. M.; ELSUM, I. R. The three faces of business model innovation: Challenges for established firms. **Research-Technology Management**, v. 54, n. 3, p. 52-59, 2011. ISSN 0895-6308.
- KRAUS, S.; POHJOLA, M.; KOPONEN, A. Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. **Review of Managerial Science**, v. 6, n. 3, p. 265-286, 2012. ISSN 1863-6683.
- LALL, S. Technological capabilities and industrialization. **World development**, v. 20, n. 2, p. 165-186, 1992. ISSN 0305-750X.
- LANGLOIS, R. N. Transaction-cost economics in real time. **Industrial and corporate change**, v. 1, n. 1, p. 99-127, 1992. ISSN 1464-3650.
- LANGLOIS, R. N.; FOSS, N. J. Capabilities and governance: the rebirth of production in the theory of economic organization. **Kyklos**, v. 52, n. 2, p. 201-218, 1999. ISSN 0023-5962.
- LICHTENTHALER, U. Toward an innovation-based perspective on company performance. **Management Decision**, v. 54, n. 1, p. 66-87, 2016. ISSN 0025-1747.
- LIPPARINI, A.; SOBRERO, M. The glue and the pieces: Entrepreneurship and innovation in small-firm networks. **Journal of Business Venturing**, v. 9, n. 2, p. 125-140, 1994. ISSN 0883-9026.
- LLEWELLYN, K. N. What Price Contract--An Essay in Perspective. **Yale Lj**, v. 40, p. 704, 1930.
- LUNDVALL, B. Å. National innovation systems—analytical concept and development tool. **Industry and Innovation**, v. 14, n. 1, p. 95-119, 2007. ISSN 1366-2716.
- MANSFIELD, E. Patents and innovation: an empirical study. **Management science**, v. 32, n. 2, p. 173-181, 1986. ISSN 0025-1909.
- MANU, F. A. Innovation orientation, environment and performance: A comparison of US and European markets. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 2, p. 333-359, 1992. ISSN 0047-2506.
- MANUAL, O. **Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, The measurement of scientific, technological and innovation activities**: OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. 2018.
- MERTON, R. C. Financial innovation and economic performance. **Journal of applied corporate finance**, v. 4, n. 4, p. 12-22, 1992. ISSN 1078-1196.
- _____. Financial innovation and the management and regulation of financial institutions. **Journal of Banking & Finance**, v. 19, n. 3-4, p. 461-481, 1995. ISSN 0378-4266.

- MILLER, M. H. Financial innovation: The last twenty years and the next. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, v. 21, n. 4, p. 459-471, 1986. ISSN 1756-6916.
- MINTZBERG, H. The manager at work; determining his activities, roles, and programs by structured observation. 1968. **Massachusetts Institute of Technology**
- MOL, M. J.; BIRKINSHAW, J. The role of external involvement in the creation of management innovations. **Organization studies**, v. 35, n. 9, p. 1287-1312, 2014. ISSN 0170-8406.
- MOORE, M.-L. et al. Water policy reform and innovation: A systematic review. **Environmental Science & Policy**, v. 38, p. 263-271, 2014. ISSN 1462-9011.
- MULGAN, G. The process of social innovation. **Innovations: technology, governance, globalization**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006. ISSN 1558-2477.
- MULROW, C. D. Systematic reviews: rationale for systematic reviews. **Bmj**, v. 309, n. 6954, p. 597-599, 1994. ISSN 0959-8138.
- MYAGKOVA, Y. Y. et al. Features of Development of Regional Economy and Macroeconomic Trends in the XXI Century. **International Journal of Economics and Financial Issues**, v. 6, n. 8S, p. 148-153, 2016.
- NAM, K.; LEE, N. H. Typology of service innovation from service-dominant logic perspective. **J. UCS**, v. 16, n. 13, p. 1761-1775, 2010.
- NELSON, R. R. Recent evolutionary theorizing about economic change. **Journal of economic literature**, v. 33, n. 1, p. 48-90, 1995. ISSN 0022-0515.
- NELSON, R. R.; SIDNEY, G. Winter. 1982. **An evolutionary theory of economic change**, 1982.
- NOGUEIRA, M. Á. et al. Firm characteristics, financial variables and types of innovation: influence in Spanish firms' survival. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 22, n. 1-2, p. 57-79, 2018. ISSN 1368-275X.
- NOOTEBOOM, B. Firm size effects on transaction costs. **Small Business Economics**, v. 5, n. 4, p. 283-295, 1993. ISSN 0921-898X.
- OKE, A.; BURKE, G.; MYERS, A. Innovation types and performance in growing UK SMEs. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 7, p. 735-753, 2007. ISSN 0144-3577.
- OOGHE, H.; DE LANGHE, T. The Anglo-American versus the Continental European corporate governance model: empirical evidence of board composition in Belgium. **European Business Review**, v. 14, n. 6, p. 437-449, 2002. ISSN 0955-534X.
- O'ROURKE, K. H.; WILLIAMSON, J. G. When did globalisation begin? **European Review of Economic History**, v. 6, n. 1, p. 23-50, 2002. ISSN 1474-0044.
- PATEL, P.; PAVITT, K. Technological competencies in the world's largest firms: Characteristics, constraints and scope for managerial choice. 1995.
- _____. The technological competencies of the world's largest firms: complex and path-dependent, but not much variety. **Research policy**, v. 26, n. 2, p. 141-156, 1997. ISSN 0048-7333.
- PHILIPPON, T. The fintech opportunity. **National Bureau of Economic Research**. 2016
- PITELIS, C. N. Transaction costs and the historical evolution of the capitalist firm. **Journal of Economic Issues**, v. 32, n. 4, p. 999-1017, 1998. ISSN 0021-3624.
- POL, E.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term? **The Journal of socio-economics**, v. 38, n. 6, p. 878-885, 2009. ISSN 1053-5357.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. In: (Ed.). **Strategische unternehmungsplanung—strategische unternehmensführung**: Springer, 2006. p.275-292.
- PUSCHMANN, T. Fintech. **Business & Information Systems Engineering**, v. 59, n. 1, p. 69-76, 2017. ISSN 2363-7005.

- RAJAN, R. G.; ZINGALES, L. Financial systems, industrial structure, and growth. **Oxford review of economic Policy**, v. 17, n. 4, p. 467-482, 2001. ISSN 1460-2121.
- RAJAPATHIRANA, R. J.; HUI, Y. Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 3, n. 1, p. 44-55, 2018. ISSN 2444-569X.
- REINARTZ, W.; KRAFFT, M.; HOYER, W. D. The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. **Journal of Marketing research**, v. 41, n. 3, p. 293-305, 2004. ISSN 0022-2437.
- REINHART, C. M.; ROGOFF, K. S. This time is different: A panoramic view of eight centuries of financial crises. **National Bureau of Economic Research**. 2008
- REUER, J. J.; ARIÑO, A. Contractual renegotiations in strategic alliances. **Journal of management**, v. 28, n. 1, p. 47-68, 2002. ISSN 0149-2063.
- RICHARDSON, G. B. The organisation of industry. **The economic journal**, v. 82, n. 327, p. 883-896, 1972. ISSN 0013-0133.
- ROMANI, B.; WOLF, G. Nubank é a primeira startup brasileira a ser avaliada em cerca de US\$ 10 bi. **ESTADÃO**, 26/07/2019. Disponível em: <<https://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,nubank-deve-ser-avaliado-em-mais-de-us-10-bi-apos-novo-aporte-diz-jornal,70002940113>>. Acesso em: 28/09/2019.
- ROSENBUSCH, N.; BRINCKMANN, J.; BAUSCH, A. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 4, p. 441-457, 2011. ISSN 0883-9026.
- ROTHWELL, R. et al. SAPHO updated-project SAPHO phase II. **Research policy**, v. 3, n. 3, p. 258-291, 1974. ISSN 0048-7333.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. Penso, 2013. ISBN 8565848280.
- SCHERMANN, M. et al. The role of transaction cost economics in information technology outsourcing research: a meta-analysis of the choice of contract type. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 25, n. 1, p. 32-48, 2016. ISSN 0963-8687.
- SCHNIEDERJANS, D. G.; HALES, D. N. Cloud computing and its impact on economic and environmental performance: A transaction cost economics perspective. **Decision Support Systems**, v. 86, p. 73-82, 2016. ISSN 0167-9236.
- SCHUEFFEL, P. Taming the beast: a scientific definition of fintech. 2016.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro eo ciclo econômico**. Abril Cultural São Paulo, 1982.
- SILBER, W. L. The process of financial innovation. **The American Economic Review**, v. 73, n. 2, p. 89-95, 1983. ISSN 0002-8282.
- SIMON, H. A. Theories of bounded rationality. **Decision and organization**, v. 1, n. 1, p. 161-176, 1972.
- SISAYE, S.; BIRNBERG, J. Extent and scope of diffusion and adoption of process innovations in management accounting systems. **International Journal of Accounting & Information Management**, v. 18, n. 2, p. 118-139, 2010. ISSN 1834-7649.
- SONI, P.; T. KRISHNAN, R. Frugal innovation: aligning theory, practice, and public policy. **Journal of Indian Business Research**, v. 6, n. 1, p. 29-47, 2014. ISSN 1755-4195.
- STAKE, R. Case Studies In: Denzin N. and Lincoln, Y. (Ed.). **Handbook of qualitative research** (pp. 435-455): Sage Publications: California 2000.
- STAVINS, R. N. Transaction costs and tradeable permits. **Journal of environmental economics and management**, v. 29, n. 2, p. 133-148, 1995. ISSN 0095-0696.
- STRINGHAM, E. P.; CUROTT, N. A. On the Origins of Stock Markets. **The Oxford Handbook of Austrian Economics**, p. 324, 2015. ISSN 0190259272.

- SUBRAMANIAN, A.; NILAKANTA, S. Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. **Omega**, v. 24, n. 6, p. 631-647, 1996. ISSN 0305-0483.
- SYLLA, R. US securities markets and the banking system, 1790-1840. **Review-Federal Reserve Bank of Saint Louis**, v. 80, p. 83-98, 1998. ISSN 0014-9187.
- SYLLA, R. Financial development, corporations, and inequality. Business History Conference. Business and Economic History On-line: Papers Presented at the BHC Annual Meeting, 2015, Business History Conference. p.1.
- SYLLA, R.; WILSON, J. W.; WRIGHT, R. E. Integration of trans-Atlantic capital markets, 1790-1845. **Review of Finance**, v. 10, n. 4, p. 613-644, 2006. ISSN 1573-692X.
- TADELIS, S. A Tribute to Oliver Williamson: Williamson's Contribution and its Relevance to 21st Century Capitalism. **California Management Review**, v. 52, n. 2, p. 159-166, 2010. ISSN 0008-1256.
- TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986. ISSN 0048-7333.
- _____, D. J. A tribute to Oliver Williamson: Williamson's impact on the theory and practice of management. **California Management Review**, v. 52, n. 2, p. 167-176, 2010. ISSN 0008-1256.
- TELLO-GAMARRA, J.; ZAWISLAK, P. Transactional capability: Innovation's missing link. 2013.
- TELLO-GAMARRA, J. E. **A natureza tecnológico-transaccional e o desempenho da firma**. Porto Alegre: UFRGS, 2013. 180 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- TELLO-GAMARRA, J.; HERNANI-MERINO, M.; LÍMACO-MAMANI, B. I. CAPACIDAD TRANSACCIONAL: EVIDÊNCIAS DEL SISTEMA FINANCIERO PERUANO. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 1, p. 37-50, 2017. ISSN 0034-7590.
- TEMÓTEO, A. 5 maiores bancos concentram mais de 80% dos depósitos e empréstimos, diz BC. 28/05/2019. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/05/28/bancos-concentracao-emprestimos.htm>>. Acesso em: 28/09/2019.
- TRACEY, P.; STOTT, N. Social innovation: a window on alternative ways of organizing and innovating. **Innovation**, v. 19, n. 1, p. 51-60, 2017. ISSN 1447-9338.
- TUFANO, P. Financial innovation. In: (Ed.). **Handbook of the Economics of Finance**: Elsevier, v.1, 2003. p.307-335. ISBN 1574-0102.
- TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizing for innovation. **California management review**, v. 28, n. 3, p. 74-92, 1986. ISSN 0008-1256.
- UTTERBACK, J. M.; ABERNATHY, W. J. A dynamic model of process and product innovation. **Omega**, v. 3, n. 6, p. 639-656, 1975. ISSN 0305-0483.
- VENTURA, A. et al. The Future of Fintech: A paradigm shift in small business finance. World Economic Forum, Global Agenda Council on the Future of Financing and Capital. http://www3.weforum.org/docs/IP/2015/FS/GAC15_The_Future_of_Fintech_Paradigm_Shift_Small_Business_Finance_report_2015.pdf, 2015.
- VERHOEF, P. C. Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 4, p. 30-45, 2003. ISSN 0022-2429.
- VERMA, R. et al. Key Elements in Service Innovation: Insights for the Hospitality Industry. 2008.

- WARDROP, R. et al. Moving mainstream. **The European Alternative Finance Benchmarking Report**, p. 15-16, 2015.
- WEBER, L.; MAYER, K. J. Designing effective contracts: Exploring the influence of framing and expectations. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 1, p. 53-75, 2011. ISSN 0363-7425.
- WILLIAMSON, O. E. The vertical integration of production: market failure considerations. **The American Economic Review**, v. 61, n. 2, p. 112-123, 1971. ISSN 0002-8282.
- _____. **Markets and hierarchies**. New York, v. 2630, 1975.
- _____. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **The journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979. ISSN 0022-2186.
- _____. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, markets, relational Contracting**. Free Press, 1985.
- _____. Technology and transaction cost economics: a reply. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 10, n. 3, p. 355-363, 1988. ISSN 0167-2681.
- _____. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative science quarterly**, p. 269-296, 1991. ISSN 0001-8392.
- _____. Economics and organization: A primer. **California Management Review**, v. 38, n. 2, p. 131-146, 1996. ISSN 0008-1256.
- _____. Transaction cost economics: The natural progression. **American Economic Review**, v. 100, n. 3, p. 673-90, 2010. ISSN 0002-8282.
- WINAND, M. et al. Do non-profit sport organisations innovate? Types and preferences of service innovation within regional sport federations. **Innovation**, v. 18, n. 3, p. 289-308, 2016. ISSN 1447-9338.
- YEH-YUN LIN, C.; YI-CHING CHEN, M. Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. **Management Research News**, v. 30, n. 2, p. 115-132, 2007. ISSN 0140-9174.
- YERMACK, D. Corporate governance and blockchains. **Review of Finance**, v. 21, n. 1, p. 7-31, 2017. ISSN 1572-3097.
- YIN, R. K. Qualitative research from start to finish. **Guilford Publications**, 2015. ISBN 1462521363.
- ZAJAC, E. J.; OLSEN, C. P. From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. **Journal of management studies**, v. 30, n. 1, p. 131-145, 1993. ISSN 0022-2380.
- ZAVOLOKINA, L.; DOLATA, M.; SCHWABE, G. The Fintech phenomenon: antecedents of financial innovation perceived by the popular press. **Financial Innovation**, v. 2, n. 1, p. 16, 2016. ISSN 2199-4730.
- ZAWISLAK, P. A. et al. Influences of the internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil. **International Journal of management**, v. 30, n. 1, p. 329, 2013. ISSN 0813-0183.
- ZAWISLAK, P. A. et al. Capabilities of the Firm and Innovation Types in an Emerging Country. 2012. Federal University of Rio Grande do Sul.
- ZAWISLAK, P. A. et al. Innovation capability: From technology development to transaction capability. **Journal of technology management & innovation**, v. 7, n. 2, p. 14-27, 2012. ISSN 0718-2724.
- ZAWISLAK, P. A. et al. Innovation beyond technology: perspectives from Latin America. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, v. 30, n. 4, p. 434-443, 2017. ISSN 1012-8255.
- ZAWISLAK, P. A.; FRACASSO, E. M.; TELLO-GAMARRA, J. Technological intensity and innovation capability in industrial firms. **Innovation & Management Review**, v. 15, n. 2, p. 189-207, 2018. ISSN 2515-8961.

ZHANG, B. et al. Moving mainstream: Benchmarking the European alternative finance market. 2015.

ZHOU, K. Z.; YIM, C. K.; TSE, D. K. The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 2, p. 42-60, 2005. ISSN 0022-2429.

ZITEK, V.; KLIMOVA, V. Peripheral innovation systems in the Czech Republic at the level of the NUTS3 regions. **Agricultural Economics/Zemedelska Ekonomika**, v. 62, n. 6, 2016. ISSN 0139-570X.

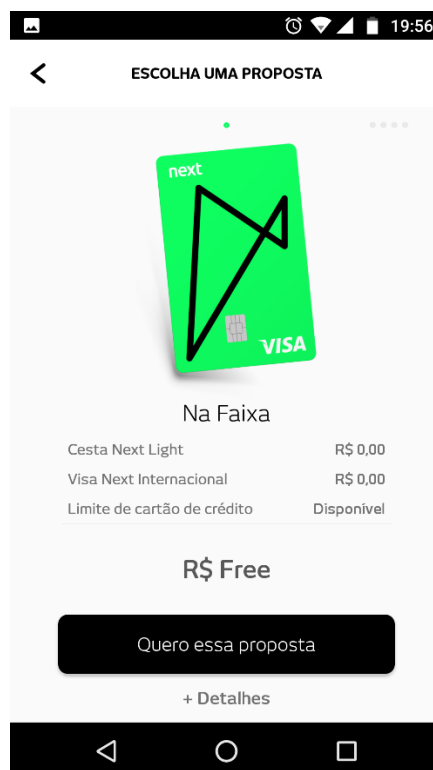
ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011. ISSN 0149-2063.

Anexo I: Telas (ilustrativas)**Abertura de conta:***Fintechs:*

Banco Inter



Banco Next



Banco Original

25%

Agora, mais algumas informações:

seu e-mail

confirme seu e-mail

sua escolaridade

sua profissão

sua renda mensal bruta

seu patrimônio

Voltar Continuar

© Ambiente seguro e confidencial. Todos os dados são exigências regulamentares do Banco Central.

Conta Vip

https://www.contavip.com.br

TIPO DE CONTA

FÍSICA
 JURÍDICA

Seus valores transacionais ultrapassam 5 mil reais por mês? *

SIM
 NÃO

NOME*

E-MAIL*

CPF*

DATA DE NASCIMENTO*

INFORME UM TELEFONE*

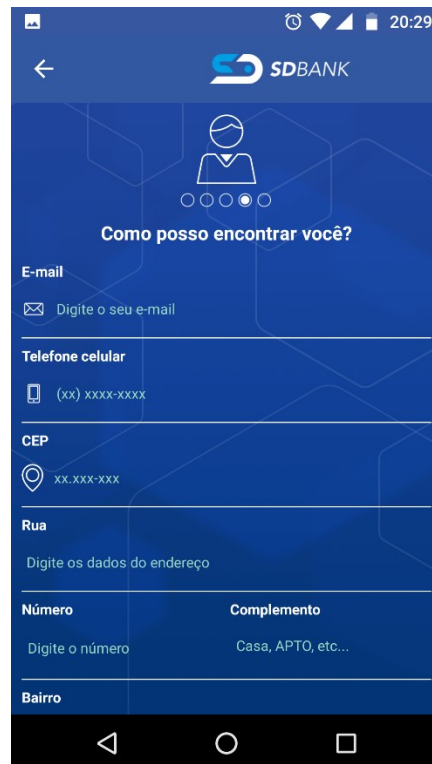
Neon



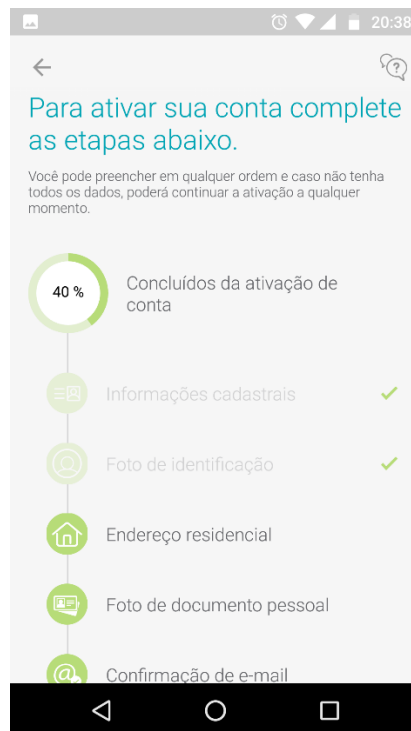
Nubank

-

SD Bank



Social Bank

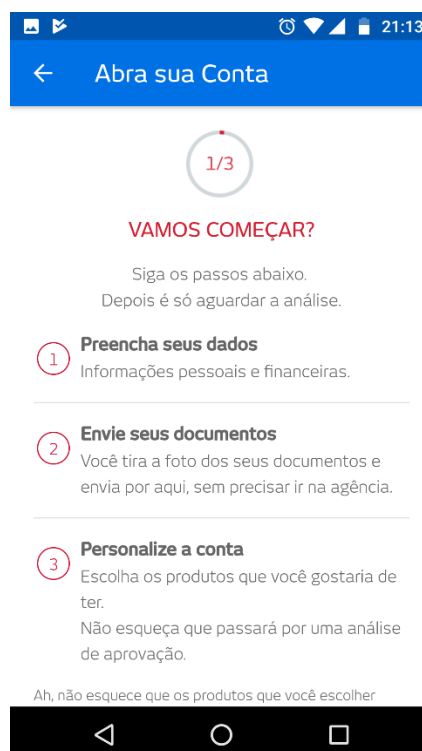


Bancos:

Banco do Brasil:

-

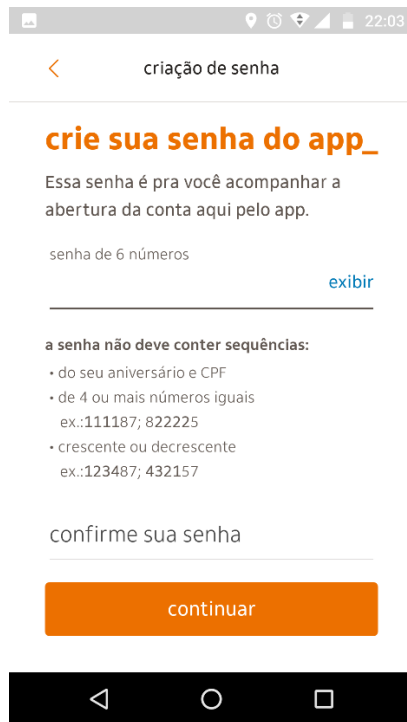
Bradesco:



Caixa:

-

Itaú:



Santander:



TED:

Fintechs:

Banco Inter



Banco Next



Banco Original

TRANSFERÊNCIAS

Quem é o favorecido?

Sou eu

Outra pessoa

(260) NU PAGAMENTOS S.A.
>

Dados da conta

Conta corrente

Conta poupança

Ag (sem dígito)

0001

Conta (com dígito)

3856594-9

Cadastrar como favorecido

AVANÇAR

Próximo passo: Preencher valor e data

◀
○
▶

Conta Vip

TRANSAÇÃO

PARA: ARTHUR GIACOBBO BRANDÃO

CPF: 031.142.120-26

Banco: 260-NU PAGAMENTOS S.A.

Agência: 0001

Conta: 3856594-9

Tipo: CONTA CORRENTE

Transferir:

Hoje Agendar para

Valor

\$

TARIFA: R\$ 9,60

DISPONÍVEL TRANSAÇÃO: R\$ 90,40

HORÁRIO PERMITIDO PARA O DIA: 00:00

ATÉ 18:00

VALOR MÍNIMO: R\$ 10,00

VALOR MÁXIMO: R\$ 3.000,00

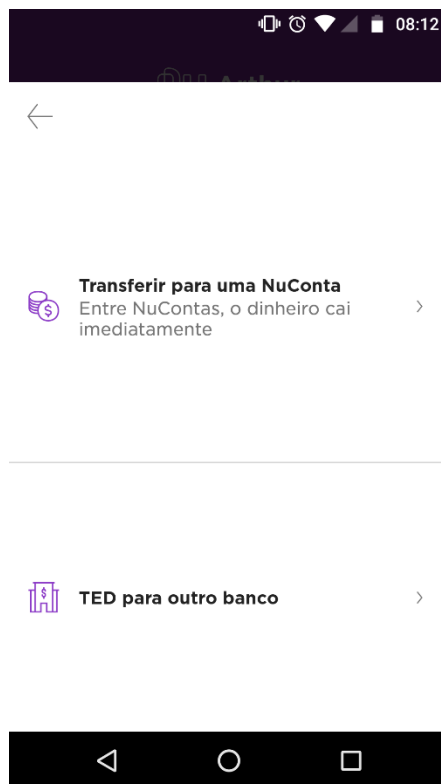
Chat

◀
○
▶

Neon



Nubank



SD Bank

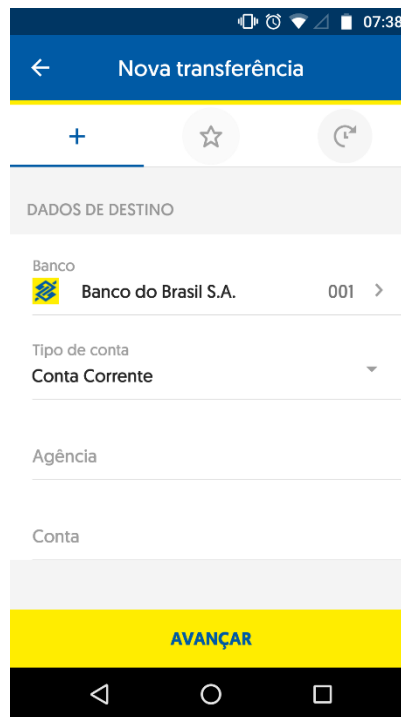


Social Bank



Bancos:

Banco do Brasil:

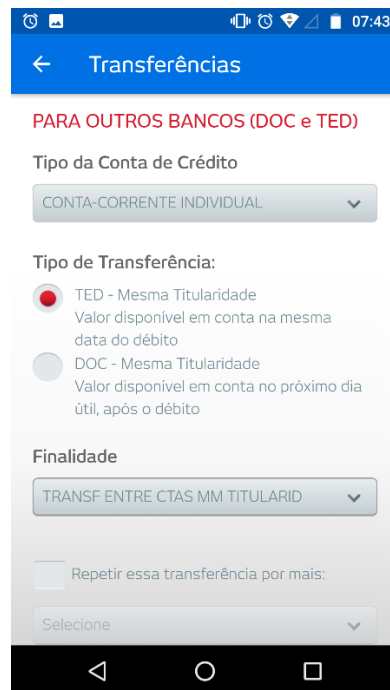


The screenshot shows the 'Nova transferência' (New transfer) screen in the Banco do Brasil app. At the top, there is a blue header with a back arrow and the text 'Nova transferência'. Below the header are three icons: a plus sign, a star, and a refresh icon. The main content area is titled 'DADOS DE DESTINO' (Destination Data) and contains the following fields:

- Banco:** Banco do Brasil S.A. with the code '001' and a right arrow.
- Tipo de conta:** Conta Corrente with a dropdown arrow.
- Agência:** (Empty field)
- Conta:** (Empty field)

At the bottom of the form is a prominent yellow button labeled 'AVANÇAR' (Advance). The Android navigation bar is visible at the very bottom.

Bradesco:



The screenshot shows the 'Transferências' (Transfers) screen in the Bradesco app. At the top, there is a blue header with a back arrow and the text 'Transferências'. Below the header, the text 'PARA OUTROS BANCOS (DOC e TED)' is displayed in red. The form contains the following sections:

- Tipo da Conta de Crédito:** A dropdown menu currently showing 'CONTA-CORRENTE INDIVIDUAL'.
- Tipo de Transferência:** Two radio button options:
 - TED - Mesma Titularidade: Valor disponível em conta na mesma data do débito.
 - DOC - Mesma Titularidade: Valor disponível em conta no próximo dia útil, após o débito.
- Finalidade:** A dropdown menu currently showing 'TRANSF ENTRE CTAS MM TITULARID'.
- Repetir essa transferência por mais:** A checkbox that is currently unchecked.
- Seleção:** A dropdown menu currently showing 'Selecione'.

The Android navigation bar is visible at the bottom of the screen.

Caixa:

INTERNET BANKING SAIR

< TED mesma titularidade

Horários e Limites

Dados da conta destino

Banco*:

Tipo de conta a ser creditada*:

Agência - Conta - DV*:

Tipo de pessoa*:
01 - Pessoa Física

Nome*:
ARTHUR GIACOBBO BRANDAO

CPF/CNPJ*:
3114212026

Itaú:

transferência
etapa 1 de 6

de

✓ **conta corrente** **R\$ 100,00**

para

contatos **outra conta**

instituição

agência conta - dígito

titularidade

salvar como contato

continuar

Santander:

The screenshot shows the Santander mobile app interface for a transfer. At the top, there is a red header with a menu icon and the word "Transferências". Below this, the account information is displayed: "De: 3272/01.094123.6" and "Saldo disponível: R\$ 100,00". The recipient information is "Para: ARTHUR", "Nu Pagamentos S.A.", and "ag: 0001 - conta: 38565949". The transfer amount is "Valor: R\$ 50,00".

The "Tipo transferência:" section has a red question mark icon and two buttons: "DOC" and "TED", with "TED" being the selected option.

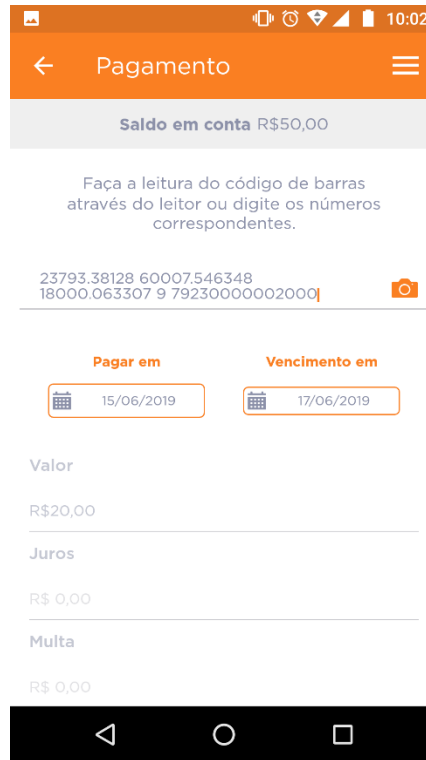
The "Selecionar Finalidade" section has a dropdown arrow and two buttons: "Transferir hoje 19/06/2019" and "Agendar".

At the bottom, there is a large red button labeled "Continuar".

The Android navigation bar is visible at the very bottom of the screen.

Pagamento:*Fintechs:*

Banco Inter



The screenshot shows the 'Pagamento' (Payment) screen in the Banco Inter app. At the top, there's a navigation bar with a back arrow, the title 'Pagamento', and a menu icon. Below this, a grey box displays 'Saldo em conta R\$50,00'. The main instruction reads: 'Faça a leitura do código de barras através do leitor ou digite os números correspondentes.' Below the instruction is a barcode with the number '23793.38128 60007.546348 18000.063307 9 79230000002000' and a camera icon. There are two date pickers: 'Pagar em' (Pay on) set to '15/06/2019' and 'Vencimento em' (Due on) set to '17/06/2019'. Below these are input fields for 'Valor' (Amount) with 'R\$20,00', 'Juros' (Interest) with 'R\$ 0,00', and 'Multa' (Fine) with 'R\$ 0,00'. The bottom of the screen shows the Android navigation bar.

Banco Next



The screenshot shows the 'BOLETO' (Boleto) screen in the Banco Next app. At the top, there's a navigation bar with a back arrow and the title 'BOLETO'. Below this, the instruction reads: 'Dá uma olhada se capturamos certinho as informações:'. The screen displays the following information: 'CÓDIGO DE BARRAS' with the number '23793.38128 60007.546348 18000.063307 9 79230000002000', 'DATA DE VENCIMENTO' (Due Date) '17/06/2019', 'BANCO DESTINATÁRIO' (Beneficiary Bank) '237 - BANCO BRADESCO S.A.', and 'BENEFICIÁRIO' (Beneficiary) 'NU PAGAMENTOS S.A.'. Below this, the 'VALOR' (Amount) is 'R\$20,00'. At the bottom, there's a question: 'O banco destinatário e o beneficiário são os mesmos que estão no boleto?' and a 'CIMA' (Up) button. The bottom of the screen shows the Android navigation bar.

Banco Original

< PAGAR

Boleto

2379338128600075463481800006330797
9230000002000

Valor do documento: R\$20,00

Valor a pagar (R\$)
20,00

Vencimento: 17/06/2019

Beneficiário:
NU PAGAMENTOS S.A.

CNPJ/CPF:
18.236.120/0001-58

Instituição emissora:
237 - Bradesco

Valor do desconto:
R\$0,00

Valor do juros:

Icons: Box, Speech bubble, Microphone

Navigation: Back, Home, Recent apps

Conta Vip

20:11

https://www.contavip.com.br

SOLICITAÇÃO

Código de barras *

CÓDIGO DE BARRAS

Seguimento

SEGUIIMENTO

Data de Vencimento

VENCIMENTO

Pagar:

Hoje Agendar para

Valor da conta

VALOR

Valor *

Mensagem

Navigation: Back, Home, Recent apps

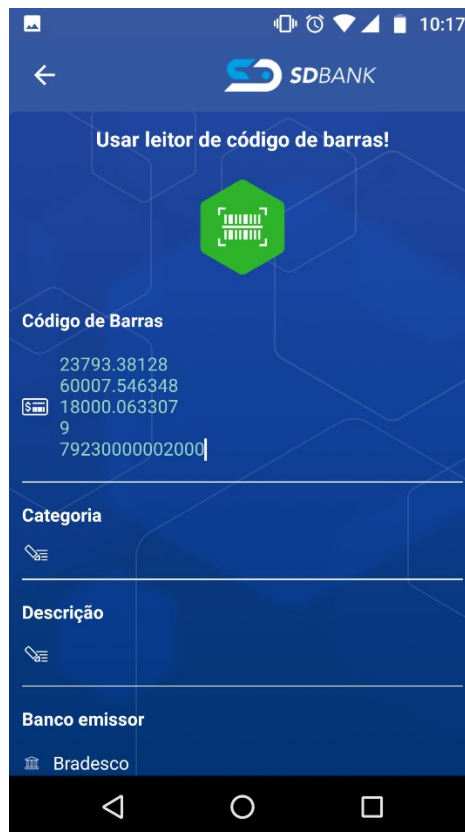
Neon



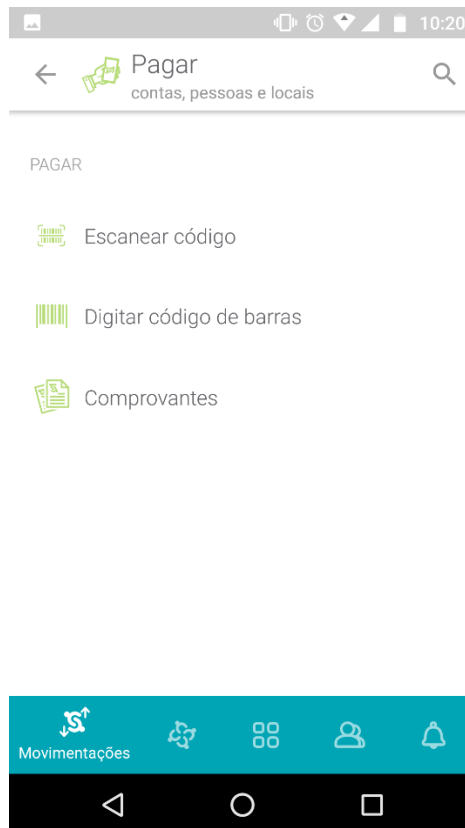
Nubank



SD Bank



Social Bank



Bancos:

Banco do Brasil:

The screenshot shows the 'Pagamentos' (Payments) screen in the Banco do Brasil mobile app. At the top, there is a blue header with a back arrow, the title 'Pagamentos', and a close icon. Below the header, there is a section titled 'Aviso' (Notice) with the text: 'Horário limite para pagamentos nesta data, 22:00 horas (horário de Brasília), após este horário somente para agendamentos.' (Payment deadline for this date, 22:00 hours (Brasília time), after this time only for scheduled payments.)

Below the notice is a section titled 'Dados do pagamento' (Payment details) with the following information:

Beneficiário:	NU PAGAMENTOS S.A.
Nome fantasia:	NU PAGAMENTOS S.A.
Pagador:	ARTHUR GIACOBBO BRANDAO
Data de vencimento:	21/06/2019
Data do Pagamento:	21/06/2019

The bottom of the screen shows the standard Android navigation bar with back, home, and recent apps buttons.

Bradesco:

The screenshot shows the 'Pagamentos' (Payments) screen in the Bradesco mobile app. At the top, there is a blue header with a back arrow, the title 'Pagamentos', and a close icon. Below the header, there is a section titled 'BOLETO DE COBRANÇA' (Collection Boleto) in red text.

Below the title, there is a section with a document icon and the text: 'Confirme os dados abaixo para concluir.' (Confirm the data below to complete.)

Below this, there is a section with the following information:

Número de Identificação	23793.38128 60007.723525 95000.063305 7 79270000002000
Banco Destinatário	BANCO BRADESCO S.A.
Beneficiário	NU PAGAMENTOS S.A.
Data do Pagamento	21/06/2019
Data de Vencimento	21/06/2019
Valor do Título	20,00
Valor do Desconto	0,00
Valor do Abatimento	

The bottom of the screen shows the standard Android navigation bar with back, home, and recent apps buttons.

Caixa:

INTERNET BANKING SAIR

Pagamento de Boleto

Horários e Limites

LEITOR DE CÓDIGO DE BARRAS

Número do código de barras:

Informamos que o pagamento de boletos através do Internet Banking CAIXA está disponível em novos horários: boletos emitidos pela CAIXA podem ser pagos até às 22h e boletos emitidos por outros bancos até às 21h.

CONTINUAR

Itaú:

detalhes do pagamento

identificação do comprovante ?

código de barras
23793.38128 60007.723525 95000.063305 7
79270000002000

banco
BANCO BRADESCO S.A

dados do beneficiário

nome
NU PAGAMENTOS S.A.

razão social
NU PAGAMENTOS S.A.

cpf / cnpj
18.236.120/0001-58

Santander:



Recarga de celular:*Fintechs:*

Banco Inter



The screenshot shows the 'Recarga Celular' (Mobile Recharge) screen in the Banco Inter app. At the top, there's a status bar with the time 10:35 and various icons. Below it, an orange header bar contains a back arrow, the title 'Recarga Celular', and a menu icon. A grey bar below the header displays 'Saldo em conta R\$50,00'. A 'Favoritos' button is positioned to the right. The main form area includes a dropdown menu for 'OI', two input fields for 'Número do celular' and 'Confirmar número' (both containing '(00) 00000-0000'), a checkbox for 'Salvar como favorito', and a 'Limpar' button. Below this, the 'Valor da Recarga' is set to 'R\$ 0,00' with a dropdown arrow. A date picker shows 'Data da Recarga:' as '15/06/2019'. At the bottom, a large 'CONFIRMAR' button is partially visible above the Android navigation bar.

Banco Next



The screenshot shows the 'RECARGA DE CELULAR' screen in the Banco Next app. The status bar at the top shows the time 10:33. The app header is black with a green menu icon on the left, the title 'RECARGA DE CELULAR', and a green information icon on the right. The main content area has a black background with the text 'Para quem você vai fazer recarga?' and a green outline icon of a smartphone. Below this, there are three grey buttons: 'Novo número' with a plus sign, 'Meus contatos' with an at-sign, and 'Meus números' with a list icon. The Android navigation bar is at the bottom.

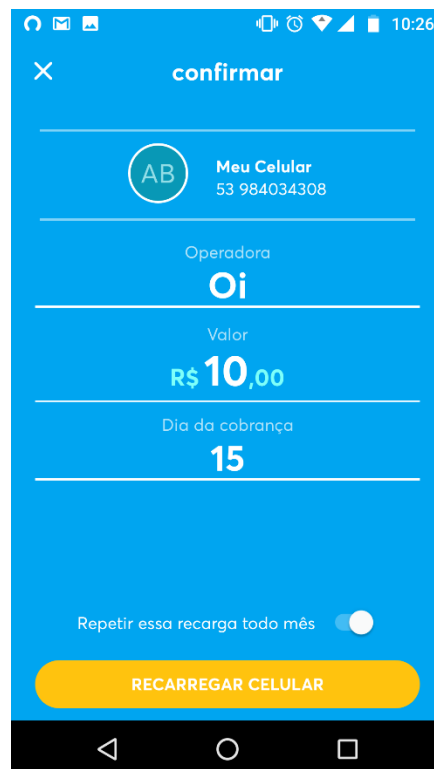
Banco Original



Conta Vip

-

Neon



Nubank

-

SD Bank

-

Social Bank

-

Bancos:

Banco do Brasil:

15:05

← Recarga de celular

+ ↻ ☆

NOVA RECARGA

Operadora
Informe a operadora ▼

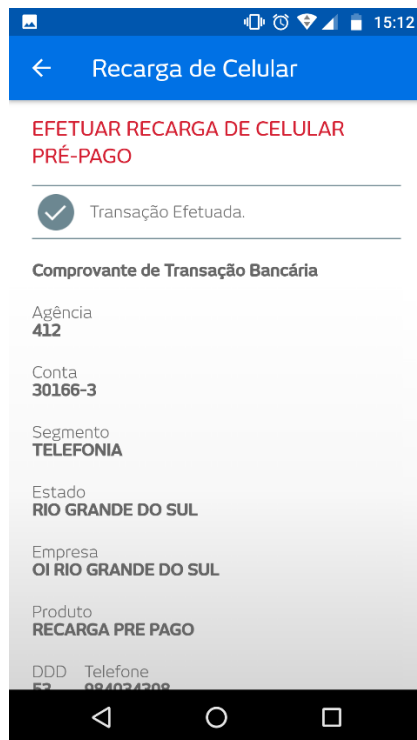
Região
Informe a região ▼

Valor
Informe o valor ▼

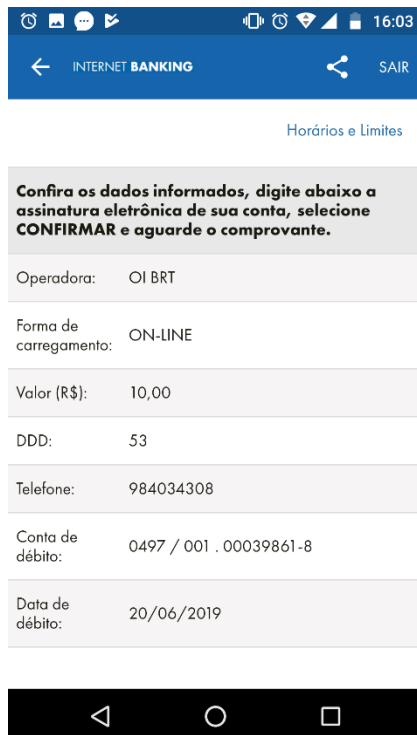
DDD

PRÓXIMO

Bradesco:



Caixa:



Itaú:



Santander:

