



Ambidexteridade Aberta na Banca Tradicional Brasileira

André Ferreira Cepeda



Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão da Inovação



Orientado por

Raquel Filipa A. Chambre Meneses S. B. Moutinho



Data: 30/09/2020

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a minha esposa Jéssica, pelo incrível esforço e desprendimento de me acompanhar nessa jornada em outro continente. Sem a presença dela, nada seria possível ou compensaria a ausência da pessoa amada.

RESUMO

Introdução – Abordagem sobre como os Bancos Brasileiros estão a inovar e qual a importância das startups nesse processo.

Objetivo – Compreender a ambidexteridade dos bancos tradicionais brasileiros, através de interações com as startups e como as startups fomentam o lado criativo dos bancos, o *exploration*.

Método - Pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, com orientação analítico-descritiva, mediante entrevistas semi-estruturadas com questões abertas realizadas a profissionais de Bancos (ligados à inovação) e CEOs de startups.

Resultados – Os bancos brasileiros utilizam diversas conexões com a startups para serem organizações ambidextras, de modo que o lado da inovação, ou *exploration*, é realizado de modo externo, enquanto o *exploitation*, ou a busca pela eficiência e refino dos processos é feito de modo interno. Ou seja, os bancos levam a cabo ambidexteridade aberta.

Conclusão – Para os bancos a ambidextridade aberta é muito importante, pois através das fintechs, em diversos ecossistemas, conseguem ser inovadores e estar continuamente ligados às novas tecnologias disponíveis. Desta forma conseguem simultaneamente ser mais eficientes e responder de modo mais rápido e inovador às necessidades dos clientes.

Palavras-chave: Bancos, Fintechs, Inovação, Aceleradoras, *Exploration*, *Exploitation*, Ambidexteridade, Startups

ABSTRACT

Introduction - Approach to how Brazilian Banks are innovating and the importance of startups in this process.

Objective - To understand the ambidexterity of traditional Brazilian banks, through interaction with startups and how startups foster the creative side of banks, the exploration.

Methodology - Qualitative research, exploratory, with analytical-descriptive orientation, through semi-structured interviews with open questions, carried out with Bank professionals, linked to innovation and CEOs of startups.

Results - Brazilian banks use several connections with startups to be ambidextrous organizations, so the innovation side, or exploration, is carried out externally, while exploitation, or the search for efficiency and process refinement is done internally. In other words, banks carry out open ambidexterity

Conclusion - Banks seek external ambidexterity together with fintechs, through different ecosystems, to be close to new technology available and thus respond more quickly to customer needs.

Key Words: Banks, Fintechs, Innovation, Startup Accelerator, Exploration, Exploitation, Ambidexterity, Startups

SUMÁRIO

RESUMO	4
ABSTRACT	5
1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	11
2.1 O EXPLORATION E EXPLOITATION.....	11
2.2 AMBIDEXTERIDADE	12
2.3 EXPLORATION DE MODO EXTERNO	14
2.4 AMBIDEXTERIDADE ABERTA.....	20
2.5 SÍNTESE	21
3 METODOLOGIA.....	23
3.1 INOVAÇÃO NO SETOR FINANCEIRO	23
3.2 SYSTEMATIC COMBINING	27
3.3 A AMOSTRA	28
3.4 COLETA DE DADOS	30
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS	31
3.6 SÍNTESE	32
4 RESULTADOS.....	33
4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	33
4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
4.3 SÍNTESE	41
5 CONCLUSÃO	43
BIBLIOGRAFIA:	47

1 INTRODUÇÃO

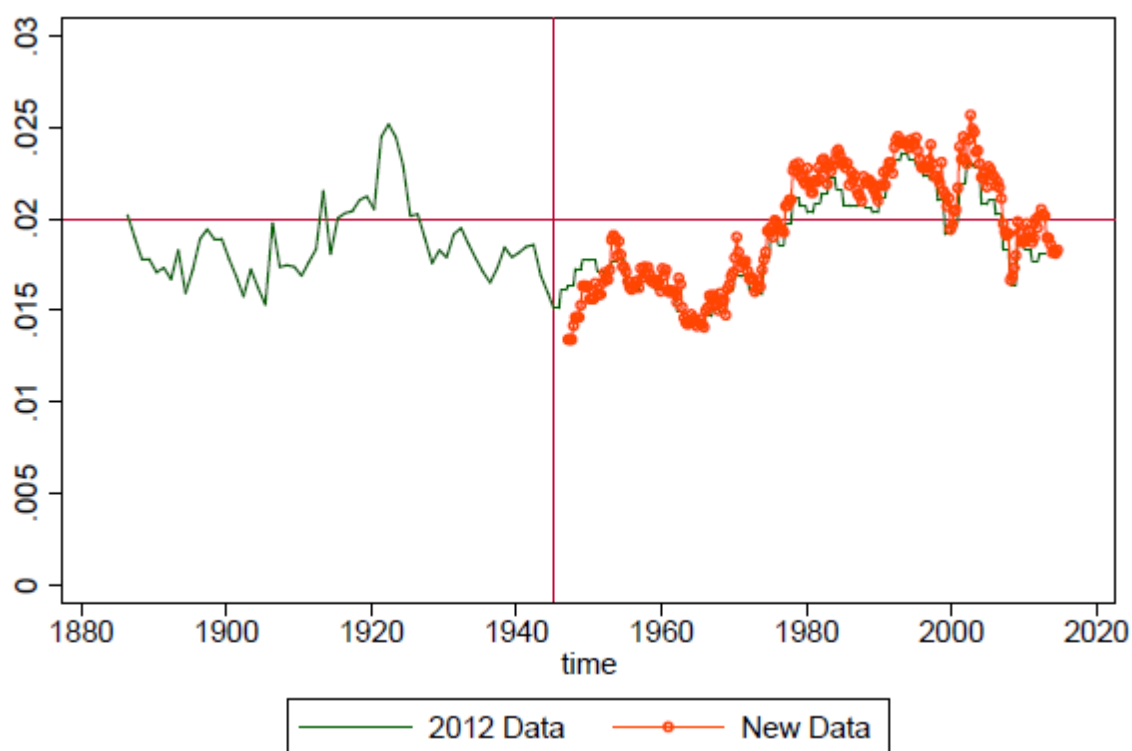
Os bancos, ou pelo menos organizações com funções semelhantes, estão presentes na nossa sociedade desde o surgimento da moeda. Os judeus foram pioneiros na utilização do nome banco, no início do século XIII, em Florença. A atividade bancária espalhou-se pelo mundo e hoje é relativamente comum os cidadãos de diversos países utilizarem bancos na sua rotina. Durante muito tempo, os bancos tiveram pouca, ou nenhuma, competição além dos próprios bancos (Wright, 2001). Contudo, nos últimos anos, principalmente após a invenção do *smartphone* em 2007 e a crise financeira de 2008, inúmeras pequenas empresas com foco em serviços bancários têm vindo a surgir, o seu aparecimento foi possível graças a novas tecnologias. Muitas dessas empresas de tecnologia, voltadas para os serviços bancários, as *fintechs*, têm crescido rapidamente com serviços inovadores, disputando clientes com os bancos (Lynn, Mooney, Rosati, & Cummins, 2018).

De certo modo é comum ler notícias com variadas temáticas, como o possível fim dos bancos ou como a tecnologia disruptiva das *fintechs* acaba por dificultar o modelo de negócios da banca ou, ainda, se *fintechs* e bancos devem, ou não, competir entre si e como. Os bancos influenciam a vida de boa parte das pessoas do mundo, uma vez que se utilizam serviços bancários, seja via meios de pagamento, quando se compra algum produto em qualquer sítio com o cartão de crédito ou quando se utiliza o *home banking* para pagar contas. Está-se numa altura que novas empresas e tecnologias estão a surgir e ainda não existe uma tendência clara de qual o melhor modelo de interação entre bancos e *fintechs*.

O mercado de *fintechs* e bancos ainda tem um longo caminho para se desenvolver, tanto tecnologicamente como ao nível de regulação. Desde o aparecimento do *smartphone* várias iniciativas tecnológicas no mercado financeiro surgiram, como bancos digitais e plataformas de comparação de taxas. A criação e incentivo de empresas de tecnologias financeiras dá-se pela ineficiência do setor bancário, o qual apresenta produtos caros e mesmo com ganhos de produtividade tecnológica das últimas décadas, o benefício, via diminuição de custos, não foi repassado para os clientes (Philippon, 2018).

Nos últimos 100 anos o custo unitário das intermediações financeiras permaneceu em cerca de 2%, mesmo com diversas melhorias e ganhos de escala, como a mudança do papel para o computador nos anos 1980, e também a utilização da internet para diversos serviços. De modo que a cada USD 1 em circulação, cerca de 2 centavos são de intermediação financeira (Philippon, 2018). Na figura 1, pode-se ver como o custo da intermediação financeira nos Estados Unidos se tem mantido estável, em cerca de 2% nos últimos 140 anos.

Figura 1 - Custo unitário de intermediação financeira nos EUA



Fonte: Philippon (2018, p. 7).

Outros setores da economia, como o setor de retalho, apresentaram diminuição nos custos após a introdução de tecnologia, como a melhoria na logística, e esse benefício tecnológico foi repassado à sociedade via redução de preço (Philippon, 2018). Como o setor financeiro ainda não passou por uma redução de custos e ganhos de escala

proporcionados pela tecnologia, esse fator mostra-se como um incentivo à criação de novas empresas no setor.

A criação de novas empresas de tecnologia voltadas para o mercado financeiro é uma tendência. De acordo com o relatório da 8ª edição do Fintech Lab o Brasil contabilizou 608 startups voltados para o serviço financeiro no ano de 2019, um crescimento de 33% em relação a 2018 e que vem ganhando tração, pois o crescimento de 2018 face a 2017 foi de 23%. Essas novas empresas surgem em diversos setores do espectro bancário, como setor de pagamentos, gestão financeira, empréstimos, etc. Além disso, de acordo com o mesmo relatório, o número de bancos digitais cresceu 50% de 2018 para 2019, passando de 8 para 12 no total.

Este cenário benéfico para a inovação, permitido pelos avanços tecnológicos, torna-se um desafio para os bancos tradicionais, uma vez que o número de competidores digitais aumenta, sejam eles bancos ou não e, neste contexto, este trabalho busca entender a relação ao nível organizacional dos bancos com a inovação. Assim sendo, existe sobre os bancos uma forte pressão para aumentarem a eficiência do modelo atual e, simultaneamente, para inovarem numa perspectiva futura.

Um dos temas na literatura organizacional, a nível de inovação, é que as organizações que atingem sucesso e são atuantes em mercados competitivos, precisam ter um caráter dinâmico, precisam ser ambidextras, ou seja, estar alinhadas na gestão dos negócios do dia-a-dia, mas também adaptáveis o suficiente para mudanças que ainda irão ocorrer (Tushman & O'Reilly III, 1996). Para Müller, Pemsel, and Shao (2015) o conceito de ambidexteridade baseia-se na capacidade de capturar simultaneamente a perspectiva de flexibilidade e estabilidade, que requer coesão entre características internas e organização.

A ideia por trás do valor de ambidexteridade é que as necessidades de uma organização em seu ambiente de tarefas apresentam sempre um certo grau de conflito entre áreas e projetos, exemplo um investimento na produção hoje versus projetos futuros, diferenciação versus produção de baixo custo, de modo que exista sempre um *trade-off*. Contudo, embora essas compensações possam nunca ser totalmente eliminadas, as organizações que atingem maior grau de sucesso tendem a conciliá-las em grande parte, de modo, que realçam a sua competitividade no longo prazo.

O presente trabalho busca compreender a motivação dos bancos a se conectarem com as fintechs através de uma ótica acadêmica, de forma a perceber os possíveis benefícios quanto à capacidade de inovação dos bancos. Se essa possível capacidade de inovação, vinda de forma externa através das fintechs, pode ser considerado um meio sustentável para a inovação dos mesmos. E por último, perceber se, tendo em consideração tudo isto, se pode falar numa estratégia ambidextra dos bancos explorando a eficiência internamente e explorando inovação externamente (via fintechs).

Para analisar a interação e perceber os motivos da mesma, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, utilizadas como base nos estudos académicos das noções de *exploration*, *exploitaiton* e ambidexteridade, entre CEOs de fintechs e pessoas ligadas à área de inovação dos bancos, como aceleradoras de empresas

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura utilizada para o presente trabalho segue autores que discorrem sobre ambidexteridade, como também as noções de *exploitation* e *exploration* e como são utilizados esses meios no mundo corporativo como a intenção das empresas serem inovadoras. Essa inovação pode ser obtida de modo interno ou externo.

2.1 O EXPLORATION E EXPLOITATION

A inovação tornou-se um fator cada vez mais central no aumento da competitividade, porque por meio de atividades de inovação as empresas conseguem atender as expectativas e necessidades com sucesso quer de clientes atuais, quer de clientes futuros (Bessant, 2005). Na gestão destaca-se a importância da capacidade de uma organização explorar os conhecimentos existentes em tecnologias para gerar lucros a curto prazo como também explorar novos conhecimentos e conseguir inovar a longo prazo (Eriksson, 2013). A noção de *exploration* e *exploitation* recebeu muita atenção na pesquisa em gestão de empresas desde que foi introduzida por March (1991): *Exploration* inclui itens capturados por termos como pesquisa, variação, tomada de risco, experimentação, *play*, flexibilidade, descoberta e inovação; já *exploitation* abrange refinamento, produção, eficiência, seleção, implementação e execução. Segundo Levinthal & March (1993), o *exploration* permite a criação de novos conhecimentos, enquanto *exploitation* apoia o refinamento e o uso dos conhecimentos existentes.

O percussor do tema, March (1991), teorizou que, apesar de *exploration* e *exploitation* serem essenciais para a adaptação a longo prazo, os dois são fundamentalmente incompatíveis. March (1991) apresentou argumentos a favor dessa incompatibilidade. Primeiro, *exploration* e *exploitation* competem por escassos recursos organizacionais. Assim, por definição, mais recursos dedicados à *exploitation* implicam menos recursos restantes para *exploration*, e vice-versa. Segundo, e assumindo tudo mais constante, ambos os tipos de ações são iterativamente auto-reforçadores. Devido à ampla

dispersão na possibilidade de resultados, a *exploration* muitas vezes leva ao falhanço, o que, por sua vez, promove a busca de ainda mais idéias novas e, portanto, mais *exploration* criando assim uma possível “armadilha de falha”. Por outro lado, a *exploitation* muitas vezes leva ao sucesso inicial, que por sua vez reforça o *exploitation* adicional ao longo da mesma trajetória, criando assim uma “armadilha de sucesso”. Em suma, a *exploration* muitas vezes leva a mais *exploration* e *exploitation* a mais *exploitation*. Terceiro, as mentalidades e rotinas organizacionais necessárias para a *exploration* são radicalmente diferentes daqueles necessários para *exploitation*, fazendo a busca simultânea de ambas quase impossível.

Para March (1991), a adaptação de ambas as explorações gera possíveis benefícios, mas a interação entre as duas ocorre na forma de um jogo de soma zero, onde *exploration* e *exploitation* competem por recursos escassos, atenção e rotinas organizacionais; adequadamente, assim a lógica determina que a *exploration* e a *exploitation* podem ser vistas como duas extremidades de um *continuum*. Em outras palavras, as empresas precisam gerir a tensão e disputa entre melhorar o existente, ou seja, *exploitation* e enfrentar o não experimentado anteriormente, ou seja, *exploration*. Aqui, a ambidextria entra em jogo como a capacidade de buscar inovação incremental e descontínua simultaneamente e aproveitar os resultados ao apresentar várias estruturas, culturas e processos contraditórios dentro da mesma empresa (Tushman & O'Reilly III, 1996).

2.2 AMBIDEXTERIDADE

A ambidexteridade organizacional é valorizada como um meio de gerir essas tensões de inovação, incentivam a alta administração a criar estruturas de suporte e estratégias que para Tushman e O'Reilly III (1996) mostram como resultado ideal o equilíbrio. Esse equilíbrio não denota uma divisão medíocre ou compromisso brando e fraco, mas verdadeiramente a busca da excelência tanto na *exploration* quanto na *exploitation*. Abordagens descritas para ambidexteridade, no entanto, diferem em suas ênfases, como na diferenciação ou integração de táticas, para assim cada unidade conseguir atingir o que lhe foi estabelecido.

Defensores da ambidextridade estrutural, por exemplo, defendem usar uma estrutura e estratégia para permitir a diferenciação entre os dois tipos de exploração. Segregando esforços, é visado a *exploration* ou *exploitation*. As táticas relacionadas dependem de fatores espaciais e / ou temporais para separação (Puranam, Singh, & Zollo, 2006). A separação espacial analisa o trabalho em unidades distintas, enquanto a separação temporal utiliza a mesma unidade, mas em momentos diferentes para *exploration* ou *exploitation*. Por exemplo, estruturas paralelas podem particionar uma mesma empresa (McDonough III & Leifer, 1983), enquanto as estratégias duplas visam diferentes unidades com objetivos opostos (Tushman & O'Reilly III, 1996). Tais táticas de diferenciação ajudam a gerenciar a racionalidade limitada garantindo o foco, mas podem gerar isolamento e envolver um modo de inovação preferido, impedindo a coordenação entre esforços variados. Em suma, na ambidextria estrutural, segundo Benner and Tushman (2003), as organizações gerenciam o *trade-offs* entre procuras conflitantes, colocando em prática “estruturas duplas”, para que determinadas unidades de negócios – ou grupos dentro das unidades de negócios tenham foco no alinhamento, enquanto outros se concentram na adaptação.

Existe também outro tipo de ambidextria, a ambidexteridade contextual que é o comportamento e a capacidade de demonstrar simultaneamente alinhamento e adaptabilidade em toda uma unidade de negócios. Alinhamento refere-se à coerência entre todos os padrões de atividades na unidade de negócios; ou seja, atingir o objetivo através do trabalho conjunto. Já a adaptabilidade refere-se à capacidade de reconfigurar e remodelar as atividades de determinada unidade de negócios rapidamente, de modo que seja possível atender às novas procuras dentro do ambiente de tarefas. Assim, para Amit and Schoemaker (1993) essas capacidades são complexas, e também ambíguas

Pode-se dizer que a ambidextria contextual também é a exploração simultânea e dentro de uma unidade de negócios, não é apenas possível, mas também uma necessidade para o sucesso nos negócios, especialmente em empresas de alta tecnologia que muitas vezes não têm escolha, têm que explorar as competências existentes para benefícios comerciais de curto prazo e, simultaneamente, explorar novas competências a longo prazo (Gibson & Birkinshaw, 2004). A ambidextria contextual é fundamentada no tipo de cultura organizacional para Gibson & Birkinshaw (2004) e que promove criatividade e disciplina

ou a presença de diferentes conhecimentos e integração de múltiplas perspectivas para desenvolver um ponto de vista coeso (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990).

Perseguir os dois objetivos simultaneamente implica misturar elementos apropriados para cada estratégia, podendo perder-se o benefício da complementaridade tipicamente obtida entre os vários elementos de cada tipo de organização isso mostra ambidexteridade organizacional de uma perspectiva de *trade-off* (Ghemawat & Ricart Costa, 1993).

2.3 EXPLORATION DE MODO EXTERNO

O equilíbrio entre eficiência e inovação pode ser alcançado não somente apenas de modo interno, ou seja dentro da mesma empresa ou organização, mas também através de redes estratégicas que podem ajudar as empresas a adquirir recursos-chave, facilitar o compartilhamento de conhecimento e acelerar a velocidade da inovação, de modo que determinada empresa tenha como foco o *exploration* ou *exploitation* e a ambidextria ocorra com outra empresa a atuar no outro foco da exploração (Dougherty & Dunne, 2011) de modo que uma rede estratégica eficaz tenha um efeito positivo na promoção de inovações ambidextras. Além disso, a inovação ambidextra pode apoiar o processo desde a geração de ideias até a implementação de novos produtos, que está intimamente associada ao desenvolvimento de novos produtos das empresas (Rothaermel & Deeds, 2004). Nesse sentido, a inovação ambidextra desempenha um papel vital na relação entre redes estratégicas desempenho de novos produtos das empresas, adquirindo e explorando novos conhecimentos, acelerando a velocidade da inovação e aumento do potencial de produção de inovação (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Em um ambiente de negócios em constante mudança e sempre exigente, as empresas de todo o mundo estão a agir de modo proporcional, e inexoravelmente são obrigadas a reconsiderar o próprio fundamento de suas abordagens de negócios e constantemente renovar, redefinir e reinventar-se com o objetivo de alcançar competitividade sustentável dentro de uma dinâmica do ambiente que estão envolvidos (Danneels, 2002). Esse desafio é proeminente no atual contexto de negócios, caracterizado pela mudança de comportamento dos clientes, tecnologias de impacto profundo e amplo e

concorrência acirrada (Bresciani & Ferraris, 2014), exigindo a construção e expansão de importantes e relevantes conhecimento ao longo do tempo. De facto, o conhecimento é considerado o valor global mais valioso, o que pode dar à empresa uma vantagem sobre os seus concorrentes (Gorman, 2002).

A importância do conhecimento, recursos e competências atuais e novos determina, portanto, que as empresas inovadoras tenham que manter a sua adaptabilidade explorando o conhecimento existente e novos conhecimentos (Levinthal & March, 1993). Nesse contexto, a ambidextria atraiu uma atenção crescente em ambas as organizações pela questão estratégica da inovação. Embora a literatura investigue substancialmente o conceito de organização ambidextra, destacando as complementaridades, contingências e limitações de exploração e exploração, poucos estudos consideram o papel estratégico do conhecimento externo no aprimoramento da ambidextria e desempenho da empresa. Vrontis, Thrassou, Santoro, and Papa (2017) sugerem que o conhecimento externo medeia a relação entre ambidextria organizacional e desempenho da empresa, em termos de *exploration* e *exploitation*.

À medida que novos avanços tecnológicos permeiam os mercados internacionais, maior atenção é dada ao envolvimento de fontes externas de conhecimento na inovação dos processos das empresas (Chesbrough, 2003). De facto, a literatura sobre gestão da inovação concorda fortemente que as empresas precisam cada vez mais usar fontes internas e externas de conhecimento para acelerar a inovação (Cassiman & Veugelers, 2006). Isso ocorre porque unir esforços e redes de inovação permite que as empresas acessem conhecimento externo e a combinação de diferentes tipos de conhecimento pode melhorar a inovação (Rosenzweig, 2017). Além disso, a inovação intra e interorganizacional resulta da capacidade de partilhar, combinar e criar novos conhecimentos para atuar dinamicamente e perceber novas oportunidades no atual ambiente competitivo (Teece, 2007).

Dessa maneira, um mix estrategicamente equilibrado de fontes internas e externas de conhecimento pode não apenas impedir o excesso ou subinvestimento em P&D, mas também explorar oportunidades de negócios com eficiência (Cohen & Levinthal, 1990). Isso está alinhado com o paradigma de *open innovation*, segundo o qual grande parte do

conhecimento útil para o desenvolvimento de novos produtos e serviços está fora dos limites da empresa (Gassmann & Enkel, 2004). Portanto, estratégias de inovação que explorem fluxos externos de conhecimento representam uma nova fonte de vantagem competitiva para as empresas. Isso é ainda mais facilitado e aprimorado através da dispersão global e acelerada do conhecimento (Bresciani, Thrassou, & Vrontis, 2015). A literatura económica, juntamente com a pesquisa sobre transferência de conhecimento, sugere que oportunidades de crescimento podem surgir do esforço conjunto de exploração interna e aquisição externa de conhecimento (Nelson & Winter, 1982).

De acordo com Lavie, Kang e Rosenkopf (2011) a ambidextria pode ser alcançada em redes sociais que possuam não apenas perspectiva interna, mas também a externa. Nessa abordagem, *exploration* e *exploitation* são laços combinados nos relacionamentos entre empresas ou unidades diferentes como alianças estratégicas, acordos de cooperação e redes inter-organizacionais entre empresas concorrentes. Pode-se encontrar uma ligação entre ambidextria, inovação e *networking*, para Xie e Gao (2018) a simultânea adoção de inovação *exploratory* e *exploitative* é importante para construção de redes estratégicas, pois os laços comerciais promovem ambidextria em inovação.

A colaboração de diferentes tipos de parceiros, sejam de carácter científico ou empresarial tem um impacto positivo no resultado em termos de ambidextria da inovação (Lazarotti, Manzini, Nosella, & Pellegrini, 2017). Especialmente para as pequenas e médias empresas essa rede e ligação entre empresas é importante, pois tem um impacto positivo em ajudar as menores e novas empresas de base tecnológica a melhorar o seu desempenho e como também aprenderem a ser ambidextras. Contudo, um equilíbrio entre um nível alto e baixo de abertura de rede é necessário. Uma das motivações para estabelecer e manter relações de longo prazo com parceiros e concorrentes é a confiança. Portanto, confiança e, relações duradouras são os fatores considerados no processo de elaboração do plano de maior desenvolvimento, mas também durante o processo de tomada de decisão, quando reações são necessárias (Cho, Chan, & Adali, 2015). Isto acontece principalmente porque a confiança melhora esses processos, tendo um impacto positivo no nível de estabilização das relações interorganizacionais, uma vez que diminui o custo da coordenação e efetividade das rotinas organizacionais.

As alianças entre empresas permitem-lhes a partilha e troca de recursos com o objetivo de desenvolver ou fornecer tecnologias, produtos ou serviços. De acordo com Levinthal e March (1993) as empresas podem estabelecer alianças para explorar conjuntamente os seus conhecimentos ou para explorar novas oportunidades. Pesquisas como de Rothaermel e Deeds (2004) sobre alianças no setor de biotecnologia, sugerem que a criação de alianças também pode permitir conjugar *exploration* e *exploitation* com base na função da cadeia de valor de cada organização. Pois, quando as empresas colaboram com os seus parceiros nas atividades cruciais da cadeia de valor, como iniciativas de P&D, que podem resultar em tecnologias ou produtos inovadores, existe *exploration* entre empresas e nas próprias alianças. Por outro lado, quando as empresas usam as alianças para realizar atividades “menos cruciais” da cadeia de valor, como comercialização ou aplicação de tecnologias existentes, buscam a *exploitation*. Com isso gera-se a tendência de uma empresa adquirir e gerar novos conhecimentos através de alianças *exploration* de P&D, contrastando-as com alianças de marketing e produção que servem para a *exploitation* alavancando, integrando e implementando o conhecimento existente.

Considerando que equilibrar *exploration* e *exploitation* dentro de uma empresa não é uma atividade fácil e exige coordenação entre equipas, o equilíbrio entre empresas do mesmo setor pode ser uma possível solução. O trabalho de Lavie et al. (2011), por exemplo, destaca os méritos de equilíbrio entre empresas do setor de tecnologia nos Estados Unidos. Uma empresa pode aumentar os seus lucros e valor de mercado, com *exploration* em um domínio ou setor e *exploitation* em outro, mas pode ter um desempenho em declínio ao tentar explorar simultaneamente os dois aspectos. Essa forma de equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* aprimora tanto inovação e produtividade, mas pode passar a ter necessidade de reconciliar rotinas de parceria conflitantes ou lidar com trocas de alocação de recursos em cada domínio. A empresa pode efetivamente descobrir novos conhecimentos ao mesmo tempo em que alavanca a sua integração relacional com parceiros ou, ao contrário, amplia o seu alcance e capital social, alavancando a base de conhecimento existente. Tentativas de explorar simultaneamente, seja por início de alianças de P&D e a busca de novos parceiros introduzem desafios de gestão, considerando que as tentativas de reforçar ao mesmo tempo as relações existentes, enquanto se envolvem em marketing e

alianças de produção degeneram o portfólio da aliança, restringindo a heterogeneidade e o acesso a oportunidades tecnológicas.

Consequentemente, uma empresa que equilibra *exploration* e *exploitation* com pares do setor pode colher frutos com mais eficácia dos benefícios do equilíbrio. No entanto, essa empresa ainda enfrenta o desafio de decidir se deve se concentrar na *exploration* ou *exploitation* em um determinado domínio ou determinada área de atuação. De acordo com Lavie et al. (2011) uma empresa precisará identificar seus pontos fortes relativos, considerar o *feedback* de desempenho e examinar a natureza das oportunidades da parceria ao decidir se deseja seguir com *exploration* ou *exploitation* em um determinado domínio.

No cenário económico atual, a capacidade das empresas de inovar é crucial para a sobrevivência, para Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni e Ioannou (2011) os resultados de inovação das empresas não são todos iguais. Existe uma distinção entre as inovações radicais e incrementais, em que o primeiro tipo se refere aos produtos (bens ou serviços) novos, pelo menos no que diz respeito à atual oferta; já o segundo tipo reflete pequenas alterações nos produtos existentes (Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2006). Embora inovações radicais sejam consideradas mais benéficas para alcançar uma competitividade sustentável e vantagem a longo prazo (Song & Thieme, 2009), também são necessárias inovações incrementais para competir a curto prazo (O'Reilly III & Tushman, 2013). Este facto significa que as empresas devem seguir uma estratégia de inovação que se concentre em processos de inovação radicais e incrementais, ao qual Dunlap, Parente, Geleilate e Marion (2016) se refere como ambidexteridade da inovação.

Atividades de aprendizagem organizacional destinadas a gerar novos conhecimentos são cruciais para a criação de uma estratégia de inovação. No entanto, devido às rápidas mudanças na tecnologia e à globalização dos mercados, as empresas não podem mais desenvolver internamente todo o conhecimento necessário de modo a serem totalmente ambidextras (Chesbrough & Bogers, 2014). Esta questão é exacerbada pelo facto de que atividades de aprendizagem *exploration*, que sustentam inovações radicais, competem pelos mesmos recursos escassos dedicado à realização de atividades de aprendizagem *exploitation*, que sustentar inovações incrementais (Benner & Tushman, 2003). De acordo com os princípios do paradigma da inovação aberta Chesbrough (2006), a entrada proposital de

conhecimento de fontes externas (por exemplo, entidades de pesquisa, empresas, clientes, concorrentes) tornaram-se uma abordagem popular para complementar o conhecimento interno de esforços de criação e gestão das tensões na aprendizagem e inovação (Radomska, Wołczek, & Silva, 2019). Alguns estudos e pesquisas investigam as vantagens / desvantagens do conhecimento externo para o aumento da capacidade criativa, mas como também manutenção da competitividade da empresa.

Para serem eficazes na inovação de produtos, as empresas exigem esforços extensos na busca e recombinação de conhecimento. Notavelmente, uma área central de pesquisa em inovação de produtos baseia-se literatura de pesquisa recombinação (Grimpe & Sofka, 2009), que argumenta que a busca por conhecimento, enquanto identifica combinações originais entre novos componentes de conhecimento, é a base da inovação de produtos e atividades.

O estudo de Grime e Sofka (2009) aprofunda-se no processo recombinação na perspectiva da inovação, destacando a necessidade de além da tendência original das empresas inovadoras de procurar conhecimento localmente (ou seja, dentro de própria empresa), sugerindo especialmente o emprego de fontes de conhecimento externas. De facto, é improvável que todo o conhecimento necessário para inovar se possa originar e residir dentro dos limites da empresa (Gassmann & Enkel, 2004). Em vez disso, para muitas empresas (por exemplo, Procter & Gamble, Deutsche Telekom e General Electric), a capacidade de fonte e recombinação o conhecimento do ambiente externo vem tornando-se cada vez mais a chave para sustentar o produto interno de esforços de inovação, alinhados com os princípios recentes da inovação aberta (Dahlander & Gann, 2010) e (Chesbrough, 2006).

No entanto, se beneficiar da pesquisa externa não é uma tarefa fácil. Uma das principais questões reside no facto de que o número de fontes externas diferentes das quais as empresas podem adquirir o conhecimento é amplo, eles devem determinar a amplitude de fornecimento externo de conhecimento que maximiza a inovação de produtos e desempenho (Laursen & Salter, 2006). Por um lado, a atitude de contar com uma ampla variedade de fontes externas de conhecimento permite que as empresas superem uma certa

miopia cognitiva (Levinthal & March, 1993), e explorem novos conhecimentos e áreas para desenvolver modelos mentais que estimulem o conhecimento na inovação de produtos.

2.4 AMBIDEXTERIDADE ABERTA

Gerir as tensões internas de uma empresa entre *exploration* e *exploitation*, através de divisões temporais ou estruturais possibilita um terceiro tipo de ambidexteridade, a ambidexteridade aberta onde as empresas devem ter capacidades para conciliar *exploration* externo com *exploitation* interno e vice-versa. De modo que as interações entre concorrente e fornecedores se tornam peça chave importante para a inovação. Nesse tipo de ambidexteridade, as inovações podem ocorrer em empresas externas, como por exemplo considerando o setor financeiro, Fintechs são desenvolvidas e oferecidas aos bancos, num contexto que poderia chamar de ambidextria aberta.

Tabela 1

Tipos de Ambidextridade	Ambidextria Estrutural	Ambidextria Contextual	Ambidextria Aberta
Características	<i>Exploration</i> e <i>Exploitation</i> realizados de modo distinto	Indivíduos dividem o tempo entre <i>exploitation</i> e <i>exploration</i>	<i>Exploration</i> e <i>Exploitation</i> realizadas em empresas distintas
Separação	Física ou Temporal	Simultâneo	Física
Proposição	Serapiação entre unidades com diferentes design, cultura e processos	Permite escolher entre os tipos de exploração de acordo com a necessidade	Serapiação entre empresas com diferentes design, cultura e processos
Decisão sobre alinhamento (<i>exploration</i> vs <i>exploitation</i>)	Topo da organização	Hierarquia das equipas Linha de frente	Decisão entre 2 ou mais empresas
Natureza dos papéis exercidos pelos funcionários	Relativamente claro e definido	Flexível e adaptativo	Relativamente claro e definido
Vantagens	Diminuição de conflitos e aumento de eficiência através de clara distinção de unidades	Redução de custos de integração	Dedicação a unidade mais eficiente : <i>Exploration</i> ou <i>Exploitation</i> . Complementaridade
Desvantagens	Possível aumento de custos de integração e perda de sinergia	Possível desenvolvimento polarizado, pois funcionários não conseguem ser igualmente produtivos em negócios paradoxais	Possível falta de comunicação, choque de culturas e expectativas
Característica do funcionário	Especialista	Generalista	Ambos, a depender da empresa

Nota : Elaborada pelo autor

Na tabela 1 é possível entender as principais características de cada tipo de ambidexteridade, como o tipo de separação, sendo realizada de modo físico ou temporal

para a ambidextria estrutural, e de modo simultâneo para a contextual. Já para a ambidexteridade aberta, a separação é mais profunda e de modo físico, uma vez que as atividades de *exploitation* e *exploration* são realizados por empresas distintas.

Repare-se, por exemplo, que um colaborador de uma organização com ambidextria estrutural é um especialista e deverá ter funções claras e bem definidas, pois o mesmo irá desempenhar funções apenas de *exploration* ou *exploitation*, já um colaborador que desempenha ambas as funções (numa organização com ambidextria contextual) tem como característica ser mais generalista, flexível e adaptativo.

A tabela 1 mostra, também, que a decisão de alinhamento entre *exploration* e *exploitation* não é mais apenas uma decisão interna, seja de estrutura ou contexto, agora o alinhamento é externo, onde determinada empresa pode se dedicar apenas ao *exploitation* e consequente melhoria nos processos e realizar *exploitation* através de parcerias com outras empresas, provavelmente de caráter mais inovador. Desse modo, empresas mais inovadoras, com foco em *exploration* podem se beneficiar de outras empresas com foco em *exploitation*, que podem ter algo relevante em troca, como, por exemplo, uma base de clientes. O contrário também é válido, empresas pouco inovadoras podem se alinhar com outras mais inovadoras, de modo que a sua inovação seja externa estando elas mais preocupadas com questões de eficiência, dando-se, assim, um caso de ambidextria aberta.

2.5 SÍNTESE

As empresas precisam balancear *exploration* e *exploitation* para atender às exigências dos seus clientes e para serem competitiva perante seus pares (Bessant, 2005). Para March (1991), a adaptação de ambas as explorações gera possíveis benefícios, mas a interação entre as duas ocorre na forma de um *trade-off*, onde *exploration* e *exploitation* competem por recursos escassos, atenção e rotinas organizacionais; assim a lógica determina que a *exploration* e a *exploitation* podem ser vistas como duas extremidades de um *continuum*.

Com isso a ambidexteridade organizacional é valorizada como um meio de gerir essas tensões de inovação, incentivam a alta administração a criar estruturas de suporte, estratégias e contextos por exemplo, Tushman and O'Reilly III (1996) mostram como resultado ideal o equilíbrio. A ambidexteridade pode ocorrer não apenas de modo interno, como na ambidexteridade estrutural e contextual, mas também de modo externo, quando a empresa leva a cabo a parte da *exploitation* internamente e a *exploration* é realizada por outras em empresa estando-se perante o que se pode chamar de ambidexteridade aberta.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho, de caráter exploratório, tem como intenção perceber, através de aplicação de entrevistas, a interação entre Fintechs e Bancos e como os produtos e serviços desenvolvidos pelas primeiras que se traduzem em *exploration*, são importantes para os bancos, mais acostumados com o *exploitation*.

3.1 INOVAÇÃO NO SETOR FINANCEIRO

O setor de serviços financeiros sempre se caracterizou pela alta utilização e necessidade de tecnologia. Eventualmente, isso levou a uma interconexão inevitável dos serviços financeiros com a indústria de TI. No entanto, no passado, o TI era principalmente um fator para ganhos em termos de custo, produtividade e eficiência, como a automação de processos, por exemplo, as transações financeiras serem concluídas sem qualquer interação ou intervenção humana. Mais recentemente, o papel do TI em geral está passando por uma mudança fundamental e a transformação digital de indústrias inteiras é provocada por novas tecnologias digitais difundidas rapidamente (El Sawy & Pereira, 2013). De acordo com esse entendimento de TI, as empresas criam e capturaram valor comercial incorporado ou ativado pelas novas tecnologias (Fichman, Dos Santos, & Zheng, 2014).

Este impacto transformacional também pode ser observado no setor de serviços financeiros através do surgimento de novos modelos de negócios como *robot advisors* e uma crescente concorrência entre setores com empresas anteriormente puras empresas de tecnologia que entram no mercado financeiro, como a Apple e a Alibaba que passaram a oferecer soluções financeiras como carteiras digitais e serviços de pagamentos (Puschmann, 2017). Em suma, o surgimento de tecnologia digital desencadeou uma mudança no papel da tecnologia para os serviços financeiros tradicionais, indo além da automação de processos e corte de custos em direção ao papel de habilitar novos modelos de negócios inovadores e digitais (Fichman et al., 2014). A digitalização também tem um forte impacto nos serviços financeiros. Uma das principais razões é que os produtos financeiros são quase exclusivamente com base em informação. Exemplos são operações de pagamento ou

contratos de crédito que, em contraste com, por exemplo, comprar um carro, na maioria dos casos não inclui nenhum componente físico

Esse desenvolvimento de empresas de caráter tecnológico relacionado com o setor financeiro é referido coletivamente como as FinTechs. O termo *fintech* é derivado das palavras financeira (*financial*) e tecnologia (*technology*). Ainda, devido ao surgimento relativamente recente da *fintechs*, não existe acordo ou definição distinta e definitiva sobre o que é uma *fintech*. Alguns autores descrevem as *fintechs* amplamente como um fenômeno empresarial no setor de serviços financeiros que aproveita as tecnologias digitais. Por exemplo, Arner, Barberis e Buckley (2015) definem *fintechs* como empresas que usam “tecnologia para fornecer soluções financeiras”. Para capturar a sua natureza multifacetada, Chiu (2016, p. 13) propõem um alto nível definição de *fintech* como “um movimento em direção à digitalização, descentralização e desintermediação transações económicas, alimentadas por informações tecnológicas como redes ponto a ponto, análise *big data* análise, inteligência artificial, tecnologia *blockchain*, e APIs abertas ”.

As *fintechs* também são responsáveis por desafiar funções estabelecidas, modelos e ofertas de serviços no setor financeiro, causados principalmente pela introdução de inovações baseadas em tecnologia (Gomber, Koch, & Siering, 2017). Esses aspetos são citados por Sia, Soh e Weill (2016), que definem *fintechs* como “uma nova geração de startups de tecnologia financeira que estão a revolucionar o setor financeiro” e por Puschmann (2017, p. 6), que as define como “inovações incrementais ou disruptivas no contexto do setor de serviços financeiros possibilitado pela tecnologia desenvolvida resultando em novos modelos de negócios, produtos e serviços intra ou inter organizacionais”.

Para Alt e Puschmann (2012) o desenvolvimento de empresas financeiras orientadas pela tecnologia basearam-se em quatro pilares para o seu desenvolvimento :1) Mudança no papel das TI, resultante de desenvolvimentos recentes em tecnologia de informação (TI) e sua convergência, como computação social, *big data*, internet das coisas ou computação em nuvem permitem que as empresas de serviços financeiros não só automatizem os processos de negócios existentes, mas oferecem a possibilidade de fornecer produtos, serviços,

processos e modelos de negócios inteiramente novos para o setor financeiro. 2) Mudança de comportamento do consumidor, uma vez que o uso de canais eletrônicos de interação dos clientes cresceu ao longo dos últimos anos e forçou muitos provedores de serviços financeiros a redimensionar a sua rede de agências de modo a reorganizar o gerenciamento de canais para interação híbrida com o cliente com mais autoatendimento de serviços. 3) Ecossistemas em mudança, onde bancos e seguradoras tradicionais reduziram o seu grau de produção interna (aumentando assim a terceirização) nas últimas décadas, que acabou por levar a uma especialização mais focada. Estas tendências em redimensionar as operações internas foram iniciadas nos setores de *back office* das empresas, mas recentemente passaram para as áreas mais de *front office*, tendo adquirido um novo impulso, levando a novos ecossistemas, incluindo empresas estabelecidas e startups de tecnologia da informação, mas também à inclusão de empresas de fora o setor de serviços financeiros. E por último a mudança de regulamentação, pois embora após a crise financeira de 2008, a regulamentação do setor de serviços financeiros tenha aumentado em quase todas as áreas, muitos países lançaram iniciativas para baixar os níveis de exigência para a entrada de fintech / startups nos últimos anos.

De acordo com o estudo da Deloitte, *Overview of the Fintech sector: challenges for the European players and possible policy measures at EU (2018)*, as fintechs começaram a fornecer respostas para muitos dos desafios que o mercado de capitais enfrenta. As tecnologias fornecidas pelas empresas fintech podem levar a mudanças significativas no modelo de negócios do mercado de capitais, pois podem ajudá-las a reduzir os seus custos, melhorar a gestão dos relacionamentos com os clientes e otimizar a sua conformidade regulatória. Para explorar as oportunidades que surgem do setor fintech no ecossistema do mercado de capitais, examinamos as tecnologias que apoiam a inovação e podem abordar pontos problemáticos na cadeia de valor e os desafios do setor.

O aumento das fintechs chamou atenção significativa para o setor de serviços financeiros, uma vez que se acreditava que os serviços possibilitados pela tecnologia associados habilitariam os jovens empreendimentos a atrapalhar o setor bancário. Mas, pelo contrário, parece que levou à coexistência de startups e empresas já estabelecidas e, como resultado, a alianças entre bancos e fintech (Drasch, Schweizer, & Urbach, 2018). As

vantagens oferecidas pelas fintechs foram identificadas na área de experiência do cliente, enquanto as dos bancos residem principalmente no processamento de *back office* e atendem aos padrões regulamentares. Consequentemente, as fintechs estabeleceram uma imagem representando inovação e exploração, enquanto os bancos representam continuidade e antiguidade (Bussmann, 2017). Acredita-se que esses aspectos sejam mutuamente exclusivos e os especialistas pensaram que isso levaria a uma concorrência feroz. No entanto, a coexistência de bancos e startups pode ser benéfica. Por exemplo, na indústria de cerveja, o número crescente de micro cervejarias ampliou o mercado de cerveja e criou novas oportunidades de negócios e grupos de clientes (Cabras & Bamforth, 2016). Assim, muitos grandes *players* reconsideraram o seu portfólio de produtos ou abordaram ativamente as micro cervejarias. Alguns desenvolvimentos parecidos estão a acontecer no setor de serviços financeiros, onde a digitalização em curso requer uma extensa inovação (Hornuf, Klus, Lohwasser e Schwienbacher, 2018). Inovação digital incorpora processos, serviços / produtos e modelos de negócios possibilitados pelas tecnologias digitais (Fichman et al., 2014).

Para Arner et al. (2015) as fintechs são empresas que utilizam tecnologia para entregar soluções financeiras, que podem atuar como desafiantes de modelos já estabelecidos, os *challengers*, que são empresas que estão atacando de frente as principais áreas de negócios dos bancos tradicionais, concentrando-se em áreas de negócios específicas e oferecendo aos clientes uma solução com alto valor agregado e benefícios evidentes desde o início. Empréstimos, financiamentos, moedas ou pagamentos são algumas áreas em que os desafiantes estão ganhando participação de mercado dos bancos. A consultoria McKinsey, no estudo Global Bank Annual Review 2019, de estima que, em cinco das principais linhas de negócios da banca de retalho, entre 20 e 60% dos lucros possam estar em risco. A consultora sinaliza que as fintechs estão começando a minar o rendimento dos bancos e que a revolução digital está em andamento e a regulamentação terá um impacto significativo na economia bancária e nos seus modelos de negócios.

Também é citada empresas habilitadoras, as *enablers*, que são as empresas que "habilitam", gerando oportunidades por meio de novos produtos, novas soluções ou abertura de novos mercados. Por exemplo de *big data*, ou de outros fatores que podem

tornar o *bolo* ainda maior. Em vez de serem uma ameaça, eles podem representar uma oportunidade se os bancos puderem envolver-se nos seus projetos no curto prazo, diretamente ou via investimento em fintechs.

3.2 SISTEMATIC COMBINING

Esta investigação analisa a ligação entre Bancos e Fintechs e a importância dessa ligação para a inovação dos bancos, utilizando uma abordagem metodológica abductiva “Systematic Combining” (Dubois & Gadde, 2002), que possibilita uma investigação flexível e dinâmica a fim de gerar novo conhecimento acerca do objeto de estudo. Tendo isto em conta, importa referir que a escolha do objeto de estudo se prendeu essencialmente com três fatores. Primeiro, a necessidade de analisar e compreender a motivação dos bancos ao se conectarem com as fintechs, de forma a identificar os possíveis benefícios quanto à capacidade de inovação dos bancos. Segundo, perceber se essa possível capacidade de inovação, vinda de forma externa pelas fintechs, pode ser considerado um meio sustentável para a inovação dos mesmos. E por último, perceber se, tendo em consideração tudo isto, se pode falar numa estratégia ambidextra dos bancos explorando a eficiência internamente e explorando inovação externamente (via fintechs).

O “Systematic Combining” (Dubois e Gadde, 2002) é utilizado enquanto perspectiva metodológica desta investigação, revelando-se uma solução eficiente na busca dinâmica dos objetivos específicos relacionados com o estudo da ligação entre bancos e fintechs, o que nos leva a confirmar e a sugerir a sua aplicabilidade no estudo de fenómenos das ciências sociais, como também humanas caracteristicamente análogos aos aqui abordados. O “Systematic Combining” é de modo essencial uma metodologia qualitativa, de carácter abductivo, que possibilita que a pesquisa empírica e a pesquisa teórica possam desenvolver-se simultaneamente. Assim, esta metodologia dá-se em dois processos, também eles concorrentes. O primeiro remete para o exercício de identificação de relações e correspondências entre teoria e dados empíricos. O segundo consiste em direcionar e redirecionar a investigação, possibilitado através de avanços e recuos, a partir do momento que somos confrontados com determinados fenómenos com novas informações /

paradigmas. Assim, estes dois processos influenciam, convivem e também são influenciados por um quadro operacional e dinâmico de referências conceptuais e teóricas que se vai formando e metamorfoseando ao longo da investigação. O “Systematic Combining” possibilita um exercício de associação, do ponto de vista daquilo a que se poderão chamar de paradigmas clássicos filosófico-metodológicos, estruturada entre os raciocínios indutivo e dedutivo, isto é, permite trilhar caminhos que partem do universo empírico para a teoria e vice-versa (Dubois & Gadde, 2002).

No contexto do estudo da ligação entre bancos e fintechs, a utilização desta abordagem metodológica permitiu-nos estruturar a investigação em três fases. A primeira fase compreendeu uma revisão estratégica da literatura, que foi realizada recorrendo a referências sobre *exploration*, *exploitation* e *ambidexteridade*. Segunda fase da investigação correspondeu a uma pesquisa empírica, que envolveu a realização de entrevistas com profissionais ligados à área de inovação dos bancos, como as aceleradoras e CEO’s de startups ligadas aos bancos. Na terceira foi realizada a interpretação dos resultados obtidos, para ambos os casos, a nível teórico como empírico, para a apresentação das principais conclusões da investigação. Estas fases não são sequenciais, são concomitantes e iterativas num processo de vai-e-vem.

3.3 A AMOSTRA

Para a realização das entrevistas foram selecionados 4 bancos e 4 startups, sendo os bancos selecionados 3 de capital privado e um de capital misto. A seleção dos entrevistados dos bancos teve como objetivo profissionais que atuem diretamente com as startups, seja através de *hubs* internos de inovação, como aceleradoras e incubadoras como também em áreas estratégicas de inovação. Esses profissionais tiveram contacto direto com as startups, em alguns casos desde o começo da criação das mesmas, seja através da seleção para participarem de projetos internos ou através de ligação via negócios. Pelo lado das startups também o total de entrevistados foi 4, todos CEO’s e também fundadores ou cofundadores das suas respetivas empresas.

Buscou-se entrevistar profissionais de diferentes tipos de bancos, mas todos bancos grandes, como bancos de capital privado e capital misto. Para as entrevistas das startups, as selecionadas as que tiveram alguma ligação com bancos, seja passagem por uma aceleradora ou ligação com áreas estratégicas de inovação dos bancos.

Todas as oito entrevistas foram realizadas por voz, através de entrevista semi-estruturada, via Skype ou WhatsApp, entre os meses de março e junho de 2020.

Tabela 2

Bancos	Categoria	Entrevistado
Banco A	Banco Top 7- Privado	Analista Corporate Venture
Banco B	Banco Top 7- Misto	Coordenador Processos Estratégicos de Inovação
Banco C	Banco Top 7 - Privado	Associate Director de Aceleração
Banco D	Banco Privado	Coordenador Processos de Aceleração

A tabela 2 apresenta os oito profissionais entrevistados dos bancos, para se manter o anonimato, quer dos bancos, quer das startups, os bancos foram nomeados de A a D. A categoria dos bancos está explícita, tendo sido selecionados 3 bancos de capital privado, todos entre os maiores do Brasil e também um banco de capital misto (público e privado), entre os TOP 7 do país. Como o presente trabalho tem a intenção de manter o anonimato dos bancos e startups entrevistadas, como também dos seus profissionais, não se pode caracterizar profundamente as organizações entrevistadas, tendo sido utilizados poucos atributos para a categoria na Tabela 2. Uma vez que a concentração bancária no Brasil é elevada (de acordo com o Relatório de Economia Bancária 2019, realizado pelo Banco Central do Brasil, os 5 principais bancos detêm 81% dos ativos totais), mais informação permitiria imediatamente a identificação do banco.

Tabela 3

Start-ups	Categoria	Entrevistado
Start UP - A	Fintech	CEO e Fundador(a)
Start UP - B	Fintech	CEO e Fundador(a)
Start UP - C	Fintech	CEO e Fundador(a)
Start UP - D	Legaltech	CEO e Fundador(a)

A tabela 3 apresenta as quatro empresas selecionadas para as entrevistas, 3 são fintechs e uma é uma legaltech. Esta legaltech foi adicionada no desenrolar do trabalho, visto ter sido referido que os Bancos são os maiores litigantes do Brasil (o que está de acordo com estudo de 2019 do Conselho Nacional de Justiça¹).

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi obtida através de entrevistas semi-estruturadas, realizadas através de ligação por voz, via aplicativo de telemóvel como Skype e WhatsApp, entre os meses de março e junho de 2020. O guião da entrevista (em Anexo) foi elaborado para perceber a ligação entre os bancos e as startups (com especial interesse nas fintechs), de modo que ambos os lados mostrassem os objetivos dessa ligação, a percepção da importância desse relacionamento para a inovação dos bancos, e também as dificuldades de execução e possíveis conflitos de cultura.

Todas as perguntas da entrevista são abertas, os profissionais entrevistados puderam responder com o máximo de informação possível e foi seguida a seguinte estrutura:

- Apresentação pessoal e da dissertação,
- Apresentação do entrevistado,
- Área de atuação do entrevistado,
- Motivo de trabalhar com startups / bancos e expectativas em relação ao relacionamento,
- Inovação desenvolvida interna ou externamente,
- Vantagens e desvantagens na inovação,
- Grandes dificuldades,
- Adaptação da Cultura,
- Gestão de informação,

¹ Relatório 100 maiores litigantes - CNJ

- Importância da inovação externa para o futuro do banco.

Para os entrevistados do banco a pergunta adicional:

- Startups que tenham já trabalhos e projetos realizados

Os entrevistados das startups também responderam:

- Como percebem em quem área tem que inovar, fonte das ideias;
- Percepção se o esforço de inovação dos bancos, através de relacionamento com fintechs, é genuíno ou apenas *branding*.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Para o tratamento dos dados, as entrevistas foram codificadas de modo misto, assim codificação teórica e emergente estão presentes no trabalho. A codificação teve como foco entender os objetivos com inovação dos bancos junto as startups, e com isso perceber se os bancos podem estar a utilizar as startups para atingirem a ambidexteridade, isto é, realizarem o *exploration* através das startups.

Para a codificação teórica, foram utilizados os conceitos de *exploration* e *exploitation* utilizados nas pesquisas de March (1991), Levinthal and March (1993) e Tushman e O'Reilly III (1996). A codificação do *exploration* também contou com subtópicos, como inovação aberta e inovação externa, pois para Xie e Gao (2018) e Lavie et al. (2011) a ambidextridade pode ser alcançada em redes sociais que possuam não apenas perspectiva interna, mas também a externa. Nessa abordagem, *exploration* e *exploitation* são laços combinados nos relacionamentos entre empresas ou unidades diferentes como alianças estratégicas.

No decurso das entrevistas surgiram temas emergentes, referentes à ligação entre os bancos e startups, como a exclusividade de produtos e serviços oriunda desse *networking*, os estágios de maturidade das startups, como também a percepção das fintechs em relação a

essa ligação junto aos bancos, como também o acompanhamento dos projetos através da figura de um padrinho, pelo lado dos bancos.

Também se procurou identificar as maiores dificuldades dessa interação, pois para O'Reilly III e Tushman (2013) a ambidexteridade entra em jogo como a capacidade de buscar inovação incremental e descontínua simultaneamente e aproveitar os resultados ao apresentar várias estruturas, culturas e processos contraditórios .

3.6 SÍNTESE

As startups do setor financeiro não podem ser vistas apenas como concorrentes, mas também como parte do processo de inovação dos bancos. Os serviços possibilitados pela tecnologia oferecidos por estes jovens empreendimentos poderiam atrapalhar o setor bancário, mas ao invés levou à coexistência e até a apoio dado pelos bancos às startups, (Drasch et al., 2018) levou a que estes conseguissem absorver inovação que não conseguiriam desenvolver. Para perceber a ligação entre bancos e startups, foram escolhidos quatro Bancos e quatro startups, tendo sido entrevistados profissionais ligados à inovação pelo lado dos bancos e CEOs pelas fintechs.

Foi escolhido como metodologia utilizada o “Systematic Combining” por permitir uma análise metodológica eficiente na busca dinâmica dos objetivos específicos, pois a pesquisa empírica e a pesquisa teórica desenvolvem-se simultaneamente.

As informações obtidas através das entrevistas semiestruturadas foram codificadas de modo misto, para permitir que as codificações teóricas e emergentes estivessem presentes no trabalho.

4 RESULTADOS

Os resultados foram obtidos através de codificação teórica e emergente utilizada para a análise das entrevistas semiestruturadas com profissionais dos bancos e das start-ups. Buscou-se perceber a ligação entre os bancos e startups e de que modo a inovação dos bancos estava ligada às startups.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a análise dos resultados foram utilizadas codificações teóricas, como *exploration* e *exploitation* por March (1991) e Tushman and O'Reilly III (1996), para perceber como *exploration* pode estar a ser feito de modo externo, em linha com Dougherty e Dunne (2011) que afirma que facilitar o compartilhamento de conhecimento e acelerar a velocidade da inovação, pode determinar que uma empresa tenha como foco o *exploration* ou *exploitation* e a ambidexteridade ocorra com outra empresa.

Como para Tushman e O'Reilly III (1996) a ambidexteridade organizacional é valorizada como um meio de gerir tensões de inovação, incentivam a alta administração a criar estruturas de suporte, estratégias e contextos por exemplo, também foram codificadas as dificuldades, vantagens e desvantagens em relação à essa ligação entre bancos e startups, como cultura e gestão da informação.

No decorrer das entrevistas surgiram temas emergentes, como exclusividade das inovações ou serviços oriundos da ligação e acompanhamento das empresas incumbentes através de padrinhos.

Tabela 4

Codificação	Citação	Definição
1. Desvantagens - Dificuldades		
1.1 Cultura	"O problema que eu vejo é a relação grande em Diferenças culturais corporação e pequena start up. É esse equilíbrio, essa entre os bancos e relação entre esses dois sujeitos, que muitas vezes é fintechs muito diferente, né. A realidade numa corporação é uma, o ritmo, a mentalidade, e de uma pequena start up é outra. Então é difícil esse "meio de campo""	
1.2 Gestão da Informação	"Existe uma diligencia muito grande do banco para a Como as informações gente fazer qualquer negócio, então gestão de são geridas, informação é sempre um tema que é abordado e sempre armazenadas e que existe uma parceria a fintech se adaptou compartilhadas aos parâmetros do banco"	
2. Estágio de Maturidade		
2.1 Early Stage	"Então a gente tem o programa de aceleração que é focado em start ups early stage, que podem ser pré operacionais ou operacionais. O filtro é muito empreendedor, deixando claro, que a gente entende que a solução pode mudar, mas o problema está sempre lá, e Seleção das startups a capacidade de execução faz diferença, então a gente pelos bancos de olha muito para o empreendedor"	acordo com a estágio de maturidade. Como
2.2 Late Stage	"A gente olha pra start up já de um nível mais avançado, pré-feed, pré-e quando eu falo "avançado", eu olho pra start up operacional até naquela fase de scale, né, de grow, ou seja, ele já passou operacionais daquela fase de ter os primeiros clientes, daquela, vamos dizer assim, aquela "JD curve" na área do limbo ali, ele já tracionando, ele já atingiu o "product market peak", já tá começando realmente a ver a escala"	
3. Exclusividade	"Não, não é algo que a gente busca. Inclusive a gente Se o relacionamento tem plena convicção de que, se nós fizemos algo entre bancos ou exclusivo, pra raras exceções, a gente vai acabar fintechs tem caráter matando o business da fintech, né." exclusivo	
4. Padrinho, Sponsor e Mentor	"Cada start up tem: um mentor padrinho, que é um cara Profissional dos de estratégia; um mentor sponsor, que é um cara pra bancos responsável fazer negócio, pelo menos escavar os caminhos aqui por auxiliar a startups dentro. E a ideia que a gente, ou que essa start up se através do tome um cliente nosso, distribuindo produtos, serviços, conhecimento tal, ou um fornecedor, ou um parceiro pra gente oferecer técnico, negócios e juntos essa experiência. estrutural"	

A tabela 4 apresenta a codificação final que resultou da análise qualitativa para as dificuldades culturais no relacionamento entre os bancos e fintechs, como a possibilidade

ou não de exclusividade nos serviços, e inovações geradas como a alocação de um profissional dos bancos para ser responsável pelo relacionamento com as fintechs.

Tabela 5

Codificação	Citação	Definição
5. Exploitation	"Inovar fora do "core" é mais fácil, porque o negócio assim, as pessoas falam "trocar o pneu com o carro por March (1991) andando", é muito difícil mexer numa linha de negócios de um banco porque dá muito lucro. É muito difícil, até por que o aval para se mudar algo que teoricamente está dando certo e é eficiente é complicado"	Exploitation, definido por March (1991)
6. Opinião das fintechs sobre a inovação dos bancos	"Então eu acho que sim, é branding, né, e aí depois um branding vem tipo, eu acho que é um mix de das startups em preocupação genuína de perder clientes, com branding relação a inoção externa dos bancos"	Percepção dos CEOs
7. Exploration		Exploration, definidos por March (1991)
7.1 Inovação Externa	"A gente não consegue sempre oferecer sempre a melhor experiência para nosso cliente, e a gente precisa por ligações com plugar e juntar esforços com o ecossistema, para fazer fintechs isso, teoricamente oferecendo uma experiência em conjunto"	Inovações geradas por ligações com fintechs
7.2 Inovação Interna	"A gente tinha um viés muito forte de transformação cultural por meio do intra empreendedorismo. Então, era modo interno pelo uma dinâmica cada vez maior de terem projetos bancos originados a partir de ideias de funcionários, para conseguir transformar os produtos e serviços do banco, etc."	Inovações geradas pelo modo interno pelo bancos
8. Objetivo Fintech	Nosso objetivo ao entrar no XXX era ter mentoria e aprender a ter mais skill da área de negócio, tipo de bancos com business mesmo. Porque o time hoje é composto por startups e vice-versa quatro pessoas, e são quatro pessoas de tecnologia	Objetivos da ligação com fintechs
9. Objetivo Banco	"Um dos objetivos que a gente tem lá dentro, é justamente conseguir um alto nível de geração de negócios, dessas start ups que passam lá, para além do banco."	
10. Investimento	"É...a gente tem a possibilidade de investimento, então a gente pode investir ou não nas start ups. Mas sempre na possibilidade, a gente não é uma "venture capital", e a gente nunca vai ser, então é sempre simbólico, é muito mais pela sociedade em si do que qualquer coisa"	Caráter financeiro da ligação com fintechs

A tabela 5 apresenta a codificação final que resultou da análise qualitativa, como os objetivos dos bancos e fintechs para a sua ligação, inovação externa dos bancos e a percepção dos CEOs das startups sobre as iniciativas dos bancos para inovar junto com o ecossistema de fintechs.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise das entrevistas aos bancos e fintechs mostra que os bancos olham as fintechs e startups como um radar de novidade e inovação, onde o objetivo é não ficar atrás dos seus concorrentes na corrida tecnológica. Citado pelo entrevistado do Banco C *“O que a gente realmente quer evitar lá, dentro do banco, é a gente estar dirigindo nosso taxi na Faria Lima, de repente a receita começa a cair, a gente começa a perder clientes, e a gente olha para o lado e tem um negócio, um carro preto, chamado "Uber"”*.

Os bancos entrevistados têm diferenças entre si, seja de tamanho, como número de clientes e abrangência geográfica, seja de estrutura de capital, sendo eles bancos privados ou públicos (capital misto). Através das perguntas realizadas mostrou-se que em comum os bancos percebem que as melhores ideias não vêm necessariamente de dentro da própria estrutura do banco, ou seja, as equipes e os colaboradores internos não respondem com a velocidade tecnológica necessária requerida ao mundo conectado e inovador de hoje. Com isso buscam-se soluções junto ao ecossistema de startups em uma experiência muitas vezes em conjunto, como citado pelo Coordenador de Inovação do Banco D *“A gente já nasceu muito pensando que a gente não consegue sempre oferecer sempre a melhor experiência para nosso cliente, e a gente precisa plugar e juntar esforços com o ecossistema, para fazer isso, teoricamente oferecendo uma experiência em conjunto”*.

O entrevistado do Banco B fala da velocidade das transformações tecnológicas *“Ninguém mais consegue dar conta da velocidade de transformação sozinho. A gente tem uma estrutura com sete mil funcionários na área de TI, e a gente tá "engargalado" por causa dessa velocidade, assim. Então eu não tenho como começar tudo do zero, fazer todas*

as minhas análises, partir de outras premissas, fazer validação. Se tem gente validando modelo de negócio pra mim lá fora, e isso faz sentido, eu pego e trago o modelo de negócio pra próxima, entendeu?”. O entrevistado do Banco A também cita a importância das inovações externas, provenientes das startups “*Existem muitas boas ideias que nascem fora do banco e isso vai ser cada vez mais comum, então a gente esperar que o nosso time desenvolva as melhores opções sempre... não vai ser. Cabe ao banco ter a humildade de procurar as melhores opções onde quer que elas estejam e algumas delas vão estar fora e se a gente puder trazer de fora. E se a gente puder trazer de fora, fazendo um contrato, um negócio que seja bom para as duas partes, eu só vejo vantagens para a gente e para o nosso cliente*” Todos os comentários dos entrevistados dos bancos se voltam ao conceito de *open innovation*, segundo o qual grande parte do conhecimento útil para o desenvolvimento de novos produtos e serviços está fora dos limites da empresa (Gassmann & Enkel, 2004). Assim, estratégias de inovação que explorem fluxos externos de conhecimento representam uma nova fonte de vantagem competitiva para as empresas. Isso é ainda mais facilitado e aprimorado através da dispersão global e acelerada do conhecimento (Bresciani et al., 2015). Para Chesbrough (2006), à medida que novos avanços tecnológicos permeiam os mercados internacionais, maior atenção é dada ao envolvimento de fontes externas de conhecimento na inovação dos processos das empresas. As empresas precisam cada vez mais usar fontes internas e externas de conhecimento para acelerar a inovação (Cassiman e Veugelers, 2006). Isso ocorre porque unir colaborações e redes de inovação permite que as empresas acessem conhecimento externo e a combinação de diferentes tipos de conhecimento pode melhorar a inovação (Rosenzweig, 2017). Para Teece (2007) a inovação intra e interorganizacional resulta da capacidade de partilhar, combinar e criar novos conhecimentos para atuar dinamicamente e perceber novas oportunidades no atual ambiente competitivo.

Enquanto todos os bancos citaram a inovação proveniente da conexão com as startups como importante para o seu futuro, ou seja, *exploration* como tomada de risco, experimentação, *play*, flexibilidade e descoberta proporcionado por esse relacionamento com uma empresa externa. As startups entrevistadas têm como objetivo a geração de negócio, melhoria de eficiência e também a validação do seu modelo de negócios, em outras palavras o refinamento ou *exploitation*, de acordo com March (1991). Para o CEO da

Startup C *“Um dos nossos objetivos com o qual a gente entrou, e ele se cumpriu lá dentro (da aceleradora), foi melhorar nossas skills de negócio”, também citado pelo CEO A, o “Nosso objetivo ao entrar era ter mentoria e aprender a ter mais skill da área de negócio, tipo business mesmo. Porque o time hoje é composto por quatro pessoas, e são quatro pessoas de tecnologia”.*

O CEO C também cita a importância do conhecimento e refinamento junto aos bancos *“A gente entrou com o peito aberto, pra realmente tentar fazer daquilo um aprendizado, mais do que antes mesmo de tentar fazer uma parceria, uma relação de até namoro, e algo nesse sentido, a gente entendeu que a gente estaria ali para fazer um aprendizado, e para gente mudar de nível, assim”.* Assim, os bancos encontram uma ligação entre ambidextria, inovação e *networking*. Para Xie e Gao (2018) a simultânea adoção de inovação *exploratory* e *exploitative* é importante para construção de redes estratégicas, pois os laços comerciais promovem ambidextria em inovação.

Uma das principais características notadas na seleção de startups pelos bancos é a sua maturidade. A maioria dos bancos pesquisados se relaciona com startups mais maduras, onde as hipóteses de negócio já foram validadas e o banco é um parceiro de negócio com o qual a startup pode criar “*musculatura*” e tracionar o seu negócio. Pode-se dizer que essas startups já se encontram um pouco mais à frente na curva de experiência. Mas não somente as mais maduras fazem parte do ecossistema, outros bancos preferem startups mais jovens, onde o contacto se dá de forma mais direta e a startup cresce de acordo com as necessidades do próprio banco, como citado pelo Banco C *“As start ups mais early stage, realmente, elas têm muitos desafios: “pra onde eu vou?”, “que nicho eu atuo?”. E sim, ela consegue plugar num parceiro que já tem escala como o Banco C, e ambos ganham.... E...hipóteses que não foram validadas a gente consegue ajudar com, enfim, com as definidas possibilidades que a gente consegue fazer aqui. Então, se o cara, sei lá, achou “vou focar num nicho `X`”, aí não, “você pode focar em bancos”, “a gente tem essas oportunidades”, “faz sentido dessa forma”...então acho que tem isso”.*

A mentalidade dos bancos maiores está a mudar, pois no passado muitas soluções eram contratadas via *software houses* e então internalizadas. Esse processo muito se dá pela capacidade de caixa dos bancos maiores, mas também pela citada baixa inovação dos

bancos. Contudo, foi referido que essa seria uma postura ultrapassada, que não acompanha o processo tecnológico, por ser uma solução mais reativa. Foi também referido que a maior parte das inovações são em áreas não relacionadas com as principais áreas dos bancos, por ser mais fácil inovar em áreas secundárias onde o impacto financeiro possivelmente também é menor, como citado pelo Banco A *“Por enquanto, os projetos que envolvem o core demoram mais para fechar e a diligência é muito maior. Por que o negócio assim, as pessoas falam "trocar o pneu com o carro andando", é muito difícil mexer numa linha de negócios de um banco que dá muito lucro”*

A abordagem também é diferente de acordo com o tamanho dos bancos, nota-se que os bancos menores têm uma interação mais intensa, onde o entendimento e validação de negócio, como nicho e atuação acontece de modo conjunto. Por isso, uma certa preferência por startups em *early stage*, onde as startups crescem e se ligam com os bancos, muito de acordo com a necessidade dos mesmos, citado pelo Banco D *“Às vezes o que a gente tem, é que a gente tem uma estrutura parruda já, que não tem tanta flexibilidade, pra falar "vem aqui, incorpora totalmente seu produto". Às vezes é um pouco inflexível, é, com start ups mais maduras. Por isso que a gente prefere trabalhar com start ups "early stage". Porque eles têm mais flexibilidade para se adaptar eventualmente às demandas que a gente tem aqui dentro”* Foi também dito que o problema a ser resolvido está lá, o que realmente muda é a abordagem ou o processo.

Foi percebido que bancos esperam uma certa dedicação maior das startups, no sentido de esperar que elas tenham equipas dedicadas e maior imediatismo, o que por vezes gera problemas e desencontros, uma vez que essas startups na maioria das vezes são formadas por poucas pessoas e com isso o atendimento nem sempre pode ser presencial ou de modo dedicado. Esse ponto, foi bastante referido como um problema de cultura, onde os bancos, pela sua tradição esperam que sejam prontamente atendidos e com equipas dedicadas, resumido pelo CEO A *“O problema que eu vejo é a relação grande em corporação e pequena start up. É esse equilíbrio, essa relação entre esses dois sujeitos, que muitas vezes é muito diferente, né. A realidade numa corporação é uma, o ritmo, a mentalidade, e de uma pequena start up é outra. Então é difícil esse "meio de campo”*”. Um dos pontos de dificuldade de cultura foi também a troca de equipas mentoras ou

mentor, ocasionada por movimentos de troca de cadeiras no banco ou saída para outros bancos. A troca de mentor, muitas vezes, ocasionou certo atrito, onde o novo mentor não entendia o projeto com a *startup* ou não entendia tanto do projeto como o último mentor.

A adaptação de uma empresa menor, como uma *startup* frente a outra maior, também necessitava de ajustes da empresa menor, onde a *startup* deveria se enquadrar e se adaptar à realidade bancária, o que na visão de CEOs das *startups* geraria uma perda de agilidade e consequente capacidade de inovação como citado pelo CEO A “ *O que é difícil é que é assim, é que o banco, a gente tem que se adequar à realidade do banco, né. E na verdade quando você é uma startup, você tem o seu produto, você sabe o que quer vender, como que funciona, só que o banco não quer daquele jeito. Não é só o banco, né, é qualquer grande corporação, elas querem que a gente se adapte ao que eles têm, e a gente quer focar no nosso produto, desenvolver nosso produto, e comercializá-lo do jeito que ele é. E o banco, não, ele quer que a gente se adapte à uma realidade, então ali fica uma "queda de braço", cada um cede de um lado, cada um cede um pouco, né.* ” Contudo, os bancos estão cientes dessa cultura burocrática e têm tentado melhorar em relação a isso, e de acordo com as *startups* entrevistadas, a própria relação entre eles é um motivo de “provocação”, uma tentativa de “ventilar” essa burocracia, incentivando um pensamento mais ágil e inovador dos colaboradores dos bancos, como dito pelo CEO D “*Então por saber que eles vivem num silo, em que está recheado de burocracia, e de normas, e de regulamentações, etc, eles se provocam, chamando pessoas de fora. E quando eles fazem isso, fica super interessante, porque do mesmo jeito que a gente é meio que forçado a cumprir algumas normas, muitas vezes você vê pessoas de dentro do banco tentando quebrar essa cadeia burocrática, que nem eles percebiam que era tão burocrática assim*”.

O aconselhamento de uma *startup*, independentemente do seu estágio, é feita de modo comum pelos bancos através de um *sponsor* ou padrinho, onde a *startups* recebem dicas, formação e ajudam na validação do *business model* com algum colaborador do banco correlacionado com a sua atividade. Através desse padrinho é realizado um alinhamento de expectativas, criação de uma rede de contactos e oportunidades. Um Diretor de Investimentos de um banco pode ser o responsável por *startups* relacionadas a investimento voltado às pessoas física e ajudando a orientar os seus negócios.

Os bancos são grandes estruturas e não dispõem da mesma agilidade das pequenas empresas, e, sabendo disso, para todos os bancos entrevistados, a ligação e conexão com as startups é importante para a inovação dos mesmos, uma vez que as melhores ideias provavelmente não serão geradas dentro da empresa e não terão a velocidade de todo o ecossistema de inovação das startups. Assim, a ambidexteridade dos bancos a acontecer também de modo externo, onde essas startups desempenham um papel não somente de radar de novidades, mas também de geração de novos negócios.

4.3 SÍNTESE

A noção de *exploration* e *exploitation* foi introduzida por March (1991): *Exploration* inclui itens capturados por termos como pesquisa, variação, tomada de risco, experimentação, *play*, flexibilidade, descoberta e inovação, já *exploitation* abrange refinamento, produção, eficiência, seleção, implementação e execução. Segundo Levinthal e March (1993), o *exploration* permite a criação de novos conhecimentos, enquanto *exploitation* apoia o refinamento e o uso dos conhecimentos existentes. E os resultados mostram que os bancos buscam a inovação junto das fintechs, *ou exploration*, de modo a escolher e desenvolver as melhores soluções, tendo as fintechs como clientes ou fornecedoras, mas na maioria dos casos de modo não exclusivo (pois a maioria das soluções são copiáveis e com isso a exclusividade não é um fator preponderante). O maior interesse centra-se na procura / oferta de uma possível nova solução ou inovação. Os bancos percebem que são mais eficientes no *exploitation*, por serem empresas mais focadas na implementação e execução.

Para a maioria dos CEOs de startups entrevistados muito das atividades de inovação junto às startups são uma maneira também de *branding*, em que os bancos têm a intenção de passar uma imagem mais digital e tecnológica, seja para os seus clientes, seja para os seus acionistas. Contudo, essa intenção de *branding*, na visão dos CEOs, não invalida as conexões com as startups, que é vista como uma real tentativa dos bancos estarem na vanguarda da tecnologia e se manterem competitivos a longo prazo.

Todos os bancos têm como objetivo oferecer os melhores produtos e serviços aos seus clientes, como também buscar soluções externas para os seus desafios internos e com

isso ser mais eficiente e as startups desempenham esse papel. Nota-se que o medo ou receio de ficar para trás na tecnologia é um fator preponderante nesse contacto com as startups, por isso todos os bancos pesquisados desenvolvem ou fazem parte de algum ecossistema com as startups. Para todos os entrevistados dos bancos, a inovação, ou *exploration*, apenas interna não seria suficiente para serem competitivos no longo prazo, pois as mudanças e inovações acontecem de modo acelerado e acompanhá-la exige interação com fontes externas.

Assim, pode-se dizer que a ambidexteridade dos bancos não ocorre apenas de modo interno, mas também de modo externo, onde a conexão e ligação com o ecossistema de startups é importante para a *exploration* da banca, uma vez que a maioria das soluções e inovações virão da ligação com outras empresas, seja de modo direto ou indireto, como afirmado por Grimpe e Sofka (2009). Que aprofunda-se no processo recombinação na perspectiva da inovação, destacando a necessidade de além da tendência original das empresas inovadoras de procurar conhecimento interno, sugere, especialmente o emprego de fontes de conhecimento externas. Assim como para Gassmann e Enkel (2004) que afirmam que é impossível que o todo o conhecimento necessário para inovar possa se originar e residir dentro dos limites da empresa.

5 CONCLUSÃO

Diversos tipo de estratégia são levadas a cabo para os bancos estarem em contacto com as startups, como aceleradoras, hubs de inovação, venture capital e etc. Não entraremos no mérito das diferenças de cada modalidade, como também eficácia, retorno financeiro ou outros parâmetros, pois o objetivo do presente trabalho é perceber a importância para os bancos das inovações externas, independentemente da estrutura dos bancos.

Os bancos são estruturas pesadas e burocráticas, com diversos departamentos e milhares de funcionários que trabalham em um modelo de negócio já há muito tempo estabelecido e que historicamente tiveram pouca inovação, mas que tendem a apostar na eficiência e que nunca tiveram o seu negócio desafiado até a chegada das fintechs.

As fintechs são empresas menores e com isso mais ágeis e que na maioria das vezes atuam em um determinado nicho, como empréstimos ou investimentos, e buscam desenvolver soluções de modo mais digital, mais rápido e com foco na experiência do cliente. Devido à estrutura rígida, complexa e bem estabelecida dos bancos, de acordo com os entrevistados, existem dificuldades e pouco incentivo para inovar, pois são empresas focadas nos processos, eficientes e que já se mostram lucrativas. Mas, com o advento da internet e com a popularidade dos *smartphones*, novas soluções mais baratas, e com soluções mais focadas começaram a ser inventadas.

Os bancos possuem uma larga base de clientes, *expertise* e são marcas conhecidas, e têm uma maior estrutura e escala, com isso passam credibilidade e confiança aos clientes. Já as fintechs desenvolvem soluções, mas em muitos casos ainda não tiveram o seu *business model* validado e não possuem clientes o suficiente para serem rentáveis. Assim, a união de forças entre uma empresa mais antiga, com clientes e capital disponível como os bancos, e uma empresa mais ágil e inovadora como as fintechs se mostra interessante para ambos os lados.

Assim para os bancos será mais simples focar-se no *exploitation*, como foco na eficiência, pois já têm todos os seus processos internos validados e testados e que já se mostraram eficientes ao longo dos anos e que denotam solidez para os clientes. Mas para os

bancos se manterem relevantes e terem um modelo de negócio sustentável a longo prazo, precisam acompanhar as inovações tecnológicas. De acordo com os bancos entrevistados, é impossível contar apenas com as ideias de inovação internas, provenientes do banco, pois a maioria das inovações são desenvolvidas por outras empresas. Assim, na busca do *exploration* os bancos estabelecem uma conexão com as fintechs, em diversos ecossistemas, como incubadoras e aceleradoras. Essa conexão, permite aos bancos estarem pertos das novas tendências tecnológicas, como também possivelmente fomentam novos negócios, de modo que essa conexão se mostra vantajosa para ambos os envolvidos.

Os bancos buscam a ambidexteridade na ligação com as startups, onde as startups são o braço inovador, ou seja, realizam o *exploration* na ambidexteridade. Como afirma Rothaermel e Deeds (2004), a inovação ambidextra pode apoiar o processo desde a geração de ideias até à implementação de novos produtos, e está intimamente associada ao desenvolvimento de novos produtos das empresas. Também para Grimpe e Sofka (2009) que diz que no processo recombinação na perspectiva da inovação, destaca a necessidade de além da tendência normal das empresas de procurar conhecimento localmente (ou seja, dentro de própria empresa), sugere especialmente o emprego de fontes de conhecimento externas. É improvável que todo o conhecimento necessário para inovar possa se originar e residir dentro dos limites da empresa (Gassmann & Enkel, 2004). A inovação junto as startups, também passa por uma mudança cultural dos bancos, pois é buscado ventilar a cultura das startups, mais ágil, rápida e inovadora, para os funcionários dos bancos.

Assim, pode-se dizer que a ambidexteridade dos bancos não ocorre apenas de modo interno, mas também de modo externo, sendo que a conexão e ligação com o ecossistema de startups é importante para a *exploration* da banca, uma vez que a maioria das soluções e inovações vêm da ligação com outras empresas, seja de modo direto ou indireto.

Equilibrar as atividades de *exploitation* e *exploration* no modelo de ambidexteridade aberta apresenta algumas dificuldades, pois existe um choque de culturas, onde a cultura ágil e mais prática das fintechs muitas vezes se choca com a mais lenta e burocrática dos bancos. Assim, perceber a característica de cada empresa, é primordial para alcançar uma ambidexteridade bem sucedida e com o mínimo possível de choques.

A teoria disponível em relação a ambidexteridade ainda é incipiente no que tange ao setor bancário, a conexão com as startups e o resultado dessa ligação ainda é pouco estudado, mas percebe-se que é um caminho a ser desbravado, uma vez que a tecnologia passe a ser cada vez mais uma fator de concorrência para os bancos. A percepção dos bancos é que a ligação com as startups os fará ficar mais perto das tecnologia mais inovadoras do momento, que poderá ser utilizada não somente na área de negócios e investimentos, mas também em áreas adjacentes como a jurídica. Caminhar junto com as inovações tecnológicas disponíveis, além de ser um fator preponderante para a sobrevivência frente aos concorrentes do setor, também passa a imagem para os clientes de empresa “digital” e moderna de acordo com os profissionais dos bancos e os CEOs entrevistados.

A tecnologia tem um grande impacto em todos os setores da economia e os bancos não estão imunes, pois o avanço da tecnologia facilita o acesso por parte dos consumidores e também faz com que os clientes optem por marcas que sejam inovadoras, e que tenham uma imagem disruptiva e que adotem ferramentas que facilitem os serviços rotineiros.

De acordo com as entrevistas realizadas, os bancos buscam a ambidextridade externa na relação com as fintechs, para estarem perto de nova tecnologia disponível e com isso responderem de modo mais rápido às necessidades dos clientes, que cada vez são mais exigentes e buscam soluções tecnológicas que facilitem as suas necessidades. Assim, pode-se dizer que os bancos olham a ligação com as startups e fintechs como um modo sustentável e viável de manterem tecnologicamente atualizados e com isso se manterem economicamente relevantes. Para isso acontecer, é necessário a ambidexteridade aberta, onde os bancos se mantêm focados na sua especialidade, o *exploitation*, e buscam o *exploration*, nos diversos ecossistemas com as startups.

As noções tradicionais de ambidexteridade estrutural, onde os esforços de *exploitation* e *exploration* são realizados por estruturas ou equipes separadas fisicamente ou temporalmente e ambidexteridade contextual, onde os mesmos esforços ocorrem simultaneamente não conseguem abrigar sobre seu arcabouço teórico as atuais conexões em diversos ecossistemas entre os bancos e startups, com isso um novo tipo de ambidexteridade surge nessa ligação entre empresas distintas, a ambidexteridade aberta.

O presente trabalho contribui com as noções teóricas de ambidexteridade aberta pelo lado dos bancos, onde o *exploitation* é realizado de modo interno e o *exploration* de modo externo. De modo prático, as entrevistas contribuem para a percepção de que os bancos, estão cientes das suas limitações estruturais e estão a buscar inovações de modo externo.

Em suma, este trabalho demonstrou que é importante para os bancos buscarem o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*, uma vez que estão inseridos num mercado competitivo e cada vez mais tecnológico, que exige respostas cada vez mais rápidas por parte dos clientes. Um novo tipo de estrutura tem sido utilizado para buscar o equilíbrio, a ambidexteridade aberta, que é um meio dos bancos se manterem na vanguarda das inovações tecnológicas, pois os bancos são empresas muito pesadas e com pouca agilidade.

Com a ambidexteridade aberta os bancos têm investido os seus recursos internos no desenvolvimento de eficiência das suas operações o *exploitation*, e ao mesmo tempo procurando dentro dos mais diversos ecossistemas de startups, isto é externamente, ter acesso a novas ideias e a inovação ou *exploitation* através de ligações com fintechs. Assim, os bancos fomentam o seu lado criativo de modo externo, através dessas conexões, como também os tornam mais capacitados para competir num mercado cada mais dependente de tecnologia.

Como o trabalho se limitou a entender os motivos da ligação entre bancos e fintechs e também por essas estruturas serem novas, futuras linhas de investigação poderão surgir para averiguar se os bancos de maior destaque económico nos próximos anos são os mais tecnológicos e quais foram as ligações com o ecossistema de startups financeiras.

Para trabalhos futuros seria interessante estudar se a dimensão dos bancos e a sua taxa de sucesso financeiro ao longo do tempo terá implicações na sua atuação nos ecossistemas e nas ligações com as fintechs, pois o presente trabalho apenas tenta perceber o motivo da conexão banco-fintech, não averiguando o sucesso financeiro dessa ligação.

BIBLIOGRAFIA:

- Alt, R., & Puschmann, T. (2012). The rise of customer-oriented banking-electronic markets are paving the way for change in the financial industry. *Electronic Markets*, 22(4), 203-215.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2015). The evolution of Fintech: A new post-crisis paradigm. *Geo. J. Int'l L.*, 47, 1271.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Bessant, J. (2005). Enabling continuous and discontinuous innovation: Learning from the private sector. *Public Money and Management*, 25(1), 35-42.
- Bresciani, S., & Ferraris, A. (2014). The localization choice of multinational firms' R&D centers: a survey in the piedmont area. *Journal of Promotion Management*, 20(4), 481-499.
- Bresciani, S., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2015). Strategic R&D internationalisation in developing Asian countries??? the Italian experience.
- Bussmann, O. (2017). The future of finance: Fintech, tech disruption, and orchestrating innovation. In *Equity Markets in Transition* (pp. 473-486): Springer.
- Cabras, I., & Bamforth, C. (2016). From reviving tradition to fostering innovation and changing marketing: The evolution of micro-brewing in the UK and US, 1980–2012. *Business History*, 58(5), 625-646.
- Cassiman, B., & Veugelers, R. (2006). In search of complementarity in innovation strategy: Internal R&D and external knowledge acquisition. *Management science*, 52(1), 68-82.
- Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California management review*, 45(3), 33-58.
- Chesbrough, H. (2006). The era of open innovation. *Managing innovation and change*, 127(3), 34-41.
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming, 3-28.
- Chiu, I. H. (2016). Fintech and disruptive business models in financial products, intermediation and markets-policy implications for financial regulators. *J. Tech. L. & Pol'y*, 21, 55.
- Cho, J.-H., Chan, K., & Adali, S. (2015). A survey on trust modeling. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 48(2), 28.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? *Research policy*, 39(6), 699-709.

- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.
- Dougherty, D., & Dunne, D. D. (2011). Organizing ecologies of complex innovation. *Organization Science*, 22(5), 1214-1223.
- Drasch, B. J., Schweizer, A., & Urbach, N. (2018). Integrating the 'Troublemakers': A taxonomy for cooperation between banks and fintechs. *Journal of Economics and Business*, 100, 26-42.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Dunlap, D., Parente, R., Geleilate, J.-M., & Marion, T. J. (2016). Organizing for innovation ambidexterity in emerging markets: taking advantage of supplier involvement and foreignness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(2), 175-190.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative science quarterly*, 504-529.
- El Sawy, O. A., & Pereira, F. (2013). *Business modelling in the dynamic digital space: An ecosystem approach*: Springer.
- Eriksson, P. E. (2013). Exploration and exploitation in project-based organizations: Development and diffusion of knowledge at different organizational levels in construction companies. *International Journal of Project Management*, 31(3), 333-341.
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L., & Zheng, Z. E. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS quarterly*, 38(2).
- Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). Towards a theory of open innovation: three core process archetypes.
- Ghemawat, P., & Ricart Costa, J. E. I. (1993). The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic management journal*, 14(S2), 59-73.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537-580.
- Gorman, M. E. (2002). Types of knowledge and their roles in technology transfer. *The Journal of Technology Transfer*, 27(3), 219-231.
- Grimpe, C., & Sofka, W. (2009). Search patterns and absorptive capacity: Low-and high-technology sectors in European countries. *Research policy*, 38(3), 495-506.
- Hornuf, L., Klus, M., Lohwasser, T., & Schwienbacher, A. (2018). How Do Banks Interact with Fintechs. *Forms of Alliances and their Impact on Bank Value*(7170).
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343.

- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.
- Lavie, D., Kang, J., & Rosenkopf, L. (2011). Balance within and across domains: The performance implications of exploration and exploitation in alliances. *Organization Science*, 22(6), 1517-1538.
- Lazzarotti, V., Manzini, R., Nosella, A., & Pellegrini, L. (2017). Innovation ambidexterity of open firms. The role of internal relational social capital. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(1), 105-118.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.
- Lynn, T., Mooney, J. G., Rosati, P., & Cummins, M. (2018). *Disrupting finance : fintech and strategy in the 21st century*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- McDonough III, E. F., & Leifer, R. (1983). Using simultaneous structures to cope with uncertainty. *Academy of management Journal*, 26(4), 727-735.
- Müller, R., Pemsel, S., & Shao, J. (2015). Organizational enablers for project governance and governmentality in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 33(4), 839-851.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Philippon, T. (2018). The FinTech Opportunity.
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2006). Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of management Journal*, 49(2), 263-280.
- Puschmann, T. (2017). Fintech. *Business & Information Systems Engineering*, 59(1), 69-76.
- Radomska, J., Wołczek, P., & Silva, S. C. (2019). Managing Ambidexterity Using Networking Perspective—Added Value or Necessity? Empirical Evidence from Poland. *International Business in a VUCA World: The Changing Role of States and Firms (Progress in International Business Research, Vol. 14)*, Emerald Publishing Limited, 403-418.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Rosenzweig, S. (2017). The effects of diversified technology and country knowledge on the impact of technological innovation. *The Journal of Technology Transfer*, 42(3), 564-584.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic management journal*, 25(3), 201-221.
- Sia, S. K., Soh, C., & Weill, P. (2016). How DBS Bank Pursued a Digital Business Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).

- Song, M., & Thieme, J. (2009). The role of suppliers in market intelligence gathering for radical and incremental innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(1), 43-57.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- Vrontis, D., Thrassou, A., Santoro, G., & Papa, A. (2017). Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 374-388.
- Wright, R. E. (2001). *Origins of commercial banking in America, 1750-1800*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Xie, X., & Gao, Y. (2018). Strategic networks and new product performance: the mediating role of ambidextrous innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(7), 811-824.