

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI  
RODRIGO FADELLI PERES RODRIGUES

**FINTECHS COMO NEGOCIOS SOCIAIS:** um estudo sobre as tensões organizacionais no  
ambiente financeiro

São Paulo  
2019

RODRIGO FADELLI PERES RODRIGUES

**FINTECHS COMO NEGOCIOS SOCIAIS:** um estudo sobre as tensões organizacionais no ambiente financeiro

Dissertação de mestrado apresentada ao Centro Universitário FEI, para obtenção do título de Mestre em Administração, orientada pelo Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka.

São Paulo

2019

Rodrigues, Rodrigo Fadelli Peres.

Fintechs como negócios sociais: um estudo sobre as tensões organizacionais no ambiente financeiro / Rodrigo Fadelli Peres Rodrigues. São Paulo, 2019.

136 f. : il.

Dissertação - Centro Universitário FEI.

Orientador: Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka.

1. Negócios sociais. 2. Tensões organizacionais. 3. Fintech. 4. Empreendedorismo social. I. Iizuka, Edson Sadao, orient. II. Título.

Elaborada pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da FEI com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO  
ATA DA BANCA JULGADORA**

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração

MESTRADO PPGA-10

**Aluno:** Rodrigo Fadelli Peres Rodrigues

**Matrícula:** 321605-8

**Título do Trabalho:** FINTECHS COMO NEGÓCIOS SOCIAIS: UM ESTUDO SOBRE AS TENSÕES NO AMBIENTE FINANCEIRO

**Área de Concentração:** Gestão da Inovação

**Orientador:** Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka

**Data da realização da defesa:** 10 / 12 / 2018.

**Avaliação da Banca Examinadora:**

**ORIGINAL ASSINADA**

---

---

---

---

---

São Paulo, 10 / 12 / 2018.

**MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka** Ass.: \_\_\_\_\_

**Prof. Dr. Pedro Jaime de Coelho Jr.** Ass.: \_\_\_\_\_

**Prof. Dr. Adrian Kemmer Cernev** Ass.: \_\_\_\_\_

A Banca Julgadora acima-assinada atribuiu ao aluno o seguinte resultado:

APROVADO

REPROVADO

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

APROVO A VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO EM QUE FORAM INCLUÍDAS AS RECOMENDAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Henrique Machado Barros

Dedico esse trabalho aqueles que estiveram comigo ao longo desta trajetória, em especial, ao meu orientador, que foi fundamental para que esta dissertação pudesse ser concluída, e a Richelli que em todos os momentos caminhou ao meu lado.

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo compreender como se configuram as tensões entre objetivos sociais e financeiros que podem ocorrer em negócios sociais que atuam no ambiente financeiro. Para atingir o objetivo pretendido, foi realizada uma pesquisa qualitativa utilizando a metodologia de estudo de casos múltiplos para análise de dois negócios sociais que atuam no ambiente financeiro. Para a coleta das evidências utilizadas nas análises dos casos foram realizadas entrevistas com os empreendedores e pesquisa *survey* com os funcionários das organizações, além de observações diretas e análise de documentos. A primeira parte dessa pesquisa traz uma revisão da literatura sobre negócios sociais, abordando também, de forma breve, o empreendedorismo social. O aprofundamento no campo dos negócios sociais permitiu identificar que esse modelo organizacional enfrenta desafios ao tentar combinar em uma estrutura objetivos financeiros, sociais e, algumas vezes, também ambientais. A característica dos negócios sociais de manter lógicas distintas dentro de uma mesma organização favorece o aparecimento de tensões. Para organizar essas tensões, Smith, Gonin e Besharov (2013) desenvolveram um modelo teórico que divide em quatro dimensões as tensões existentes em negócios sociais: (i) performance; (ii) organização; (iii) pertencimento; (iv) aprendizado. Esse modelo teórico foi utilizado nessa pesquisa para organizar as tensões encontradas nos dois casos estudados. Os resultados encontrados na pesquisa trazem contribuições para o campo de estudo dos negócios sociais, pois ajudam a enriquecer a compreensão sobre as tensões existentes em negócios sociais, além de prover contribuições sobre negócios sociais que atuam no ambiente financeiro. Essa pesquisa tem como principal descoberta a percepção de uma possível relação entre o estágio de amadurecimento do negócio social e sua propensão a ocorrência de tensões.

**Palavras-Chave:** Negócios sociais. Tensões organizacionais. *Fintech*. Empreendedorismo social.

## ABSTRACT

This research aims to understand how the tensions between social and financial objectives that can occur in social businesses that operate in the financial environment are configured. To reach the intended objective, a qualitative research was carried out using the methodology of multiple case studies to analyze two social businesses that work in the financial environment. In order to collect the evidence used in the analysis of the cases, interviews with the entrepreneurs and survey research were carried out with the employees of the organizations, as well as direct observations and document analysis. The first part of this research brings a review of the literature on social affairs, also briefly addressing social entrepreneurship. The deepening in the field of social affairs has allowed to identify that this organizational model faces challenges when trying to combine in a structure financial, social and sometimes also environmental objectives. The characteristic of social business of maintaining distinct logics within the same organization favors the emergence of tensions. In order to organize these tensions, Smith, Gonin and Besharov (2013) developed a theoretical model that divides in four dimensions the existing tensions in social businesses: (i) performance; (ii) organization; (iii) membership; (iv) learning. This theoretical model was used in this research to organize the tensions found in the two cases studied. The results found in the research bring contributions to the field of study of social affairs, as they help to enrich understanding about the tensions existing in social business, as well as to provide contributions on social businesses that work in the financial environment. This research has as main discovery the perception of a possible relation between the stage of maturity of the social business and its propensity to the occurrence of tensions.

**Key words:** Social business. Organizational tensions. *Fintech*. Relational ties. Social entrepreneurship.

## LISTA DE ELEMENTOS

Elemento 01 – Definições de empreendedorismo aocial.....	22
Elemento 02 – Definições de negócio social.....	28
Elemento 03 – Tipos de tensões em negócios sociais .....	33
Elemento 04 – Matriz metodológica .....	49
Elemento 05 – Critérios de seleção programa de aceleração .....	53
Elemento 06 – Negócios sociais participantes do desafio de negócios de impacto social.....	54
Elemento 07 – Empresas escolhidas para o estudo de caso .....	56
Elemento 08 – Entrevistas realizadas .....	57
Elemento 09 – Escritório Fintech A.....	61
Elemento 10 – Escritório Fintech B .....	65
Elemento 11 – Tensões observadas na Fintech A .....	93
Elemento 12 – Tensões observadas na Fintech B.....	121

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Conhecimento dos colaboradores sobre os indicadores de desempenho da empresa.....	72
Gráfico 02 – Participação dos colaboradores na definição dos indicadores da empresa .....	73
Gráfico 03 – Medição do desempenho com base em resultados financeiros .....	75
Gráfico 04 – Medição do desempenho com base em resultados sociais e/ou ambientais.....	76
Gráfico 05 – Investidores como principal grupo de interesse da empresa .....	77
Gráfico 06 – Tratamento dos demais grupos de interesse em relação aos investidores.....	77
Gráfico 07 – Semelhança da empresa em relação às demais quanto à estrutura e poder.....	79
Gráfico 08 – Relação entre a cultura e as práticas cotidianas da empresa e o lucro .....	81
Gráfico 09 – Relação da estrutura e da dinâmica da empresa com o impacto social e/ou ambiental .....	81
Gráfico 10 – Relação da estrutura da empresa com o equilíbrio entre os resultados financeiros, sociais e ambientais .....	82
Gráfico 11 – As práticas e estímulos da empresa em relação a ações que impactam os aspectos econômico, social e ambiental.....	83
Gráfico 12 – Valorização da empresa em relação à diversidade de perfis dos seus colaboradores.....	84
Gráfico 13 – Funcionários com visão de mercado e outros com visão social e/ou ambiental.	85
Gráfico 14 – Conhecimento e identificação com a missão da empresa .....	86
Gráfico 15 – Relevância dos aspectos sociais e/ou ambientais para os colaboradores .....	87
Gráfico 16 – Vivência dos colaboradores em relação às mundas na empresa quanto aos rumos estratégicos econômicos, sociais e/ou ambientais .....	88
Gráfico 17 – Aprendizado e crescimento do colaborador com a organização .....	89
Gráfico 18 – Dificuldade de aprender, ao mesmo tempo, buscar escala, resultados financeiros e contribuir com a melhoria social e/ou ambiental.....	90
Gráfico 19 – Colaboradores que saem da organização por não se adaptarem à empresa e ao seu dinamismo .....	91
Gráfico 20 – Funcionários com perfil de mercado aprendem e valorizam os aspectos sociais e/ou ambientais .....	92
Gráfico 21 – Funcionários com perfil social aprendem sobre a importância da escala, lucro e mercado .....	93

Gráfico 22 – Conhecimento dos colaboradores sobre os indicadores de desempenho da empresa.....	99
Gráfico 23 – Participação dos colaboradores na definição dos indicadores da empresa .....	100
Gráfico 24 – Medição do desempenho com base em resultados financeiros .....	101
Gráfico 25 – Medição do desempenho com base em resultados sociais e/ou ambientais....	102
Gráfico 26 – Investidores como principal grupo de interesse da empresa .....	103
Gráfico 27 – Tratamento dos demais grupos de interesse em relação aos investidores .....	104
Gráfico 28 – Semelhança da empresa em relação às demais quanto à estrutura e poder.....	106
Gráfico 29 – Relação da estrutura e da dinâmica da empresa com o impacto social e/ou ambiental .....	107
Gráfico 30 – Relação da estrutura da empresa com o equilíbrio entre os resultados financeiros, sociais e ambientais .....	108
Gráfico 31 – Relação entre a cultura e as práticas cotidianas da empresa e o lucro .....	109
Gráfico 32 – As práticas e estímulos da empresa em relação a ações que impactam os aspectos econômico, social e ambiental.....	109
Gráfico 33 – Valorização da empresa em relação à diversidade de perfis dos seus colaboradores.....	110
Gráfico 34 – Funcionários com visão de mercado e outros com visão social e/ou ambiental. ....	111
Gráfico 35 – Conhecimento e identificação com a missão da empresa .....	112
Gráfico 36 – Relevância dos aspectos sociais e/ou ambientais para os colaboradores .....	113
Gráfico 37 – Vivência dos colaboradores em relação às mudanças na empresa quanto aos rumos estratégicos econômicos, sociais e/ou ambientais .....	115
Gráfico 38 – Aprendizado e crescimento do colaborador com a organização .....	116
Gráfico 39 – Dificuldade de aprender, ao mesmo tempo, buscar escala, resultados financeiros e contribuir com a melhoria social e/ou ambiental.....	117
Gráfico 40 – Colaboradores que saem da organização por não se adaptarem à empresa e ao seu dinamismo .....	119
Gráfico 41 – Funcionários com perfil de mercado aprendem e valorizam os aspectos sociais e/ou ambientais .....	120
Gráfico 42 – Funcionários com perfil social aprendem sobre a importância da escala, lucro e mercado.....	120

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	14
1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1 NEGÓCIOS SOCIAIS .....	16
<b>2.1.1 Desenvolvimento sustentável</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.2 Empreendedorismo social</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.3 Negócios sociais</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1.4 Tensões em negócios sociais</b> .....	<b>28</b>
2.2 FINTECHS .....	33
<b>2.2.1 Campo de atuação das Fintechs</b> .....	<b>40</b>
<b>2.2.2 Mudanças no setor financeiro</b> .....	<b>42</b>
<b>2.2.3 Inclusão financeira</b> .....	<b>45</b>
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>49</b>
3.1 MATRIZ METODOLÓGICA DA PESQUISA .....	49
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	50
3.3 MÉTODOS DE PESQUISA .....	51
3.4 ESCOLHA DOS CASOS .....	51
3.5 COLETA DE DADOS .....	57
3.6 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	58
3.7 ANÁLISE DOS DADOS .....	59
3.8 DESCRIÇÃO DOS CASOS .....	60
<b>3.8.1 Fintech A</b> .....	<b>60</b>
<i>3.8.1.1 A estrutura da Fintech A</i> .....	<i>60</i>
<i>3.8.1.2 O modelo de negócio da Fintech A</i> .....	<i>61</i>
<i>3.8.1.3 A trajetória da Fintech A</i> .....	<i>62</i>
<b>3.8.2 Fintech B</b> .....	<b>63</b>
<i>3.8.2.1 A estrutura da Fintech B</i> .....	<i>64</i>
<i>3.8.2.2 O modelo de negócio da Fintech B</i> .....	<i>65</i>
<i>3.8.2.3 A trajetória da Fintech B</i> .....	<i>66</i>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>68</b>
4.1 ESTUDO DE CASO 1 – FINTECH A .....	68

<b>4.1.1 A Fintech A enquanto um negócio social .....</b>	<b>68</b>
<b>4.1.2 Tipos de tensão.....</b>	<b>70</b>
<b>4.2 ESTUDO DE CASO 2 – FINTECH B.....</b>	<b>95</b>
<b>4.2.1 A Fintech B enquanto um negócio social .....</b>	<b>96</b>
<b>4.2.2 Tipos de tensão.....</b>	<b>97</b>
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>124</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário semi-estruturado aplicado nas entrevistas .....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário aplicado na pesquisa Survey .....</b>	<b>135</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Iniciativas que utilizam a lógica das empresas para buscar o impacto social, tem ganhado cada vez mais atenção de acadêmicos e executivos. Embora organizações que adotam práticas ditas de mercado para atingir objetivos das agendas socioeconômicas (objetivos como combate à pobreza, inclusão social, preservação ambiental e etc) não seja um fenômeno novo. Empreendedores como Jack Dalton (Pioneer Human Services, 1963), Bill Strickland (Manchester Craftsmen's Guild, 1968) e Muhammad Yunus (The Grameen Bank Project, 1976) são exemplos de iniciativas que surgiram na segunda metade do século XX e integravam a criação de valor econômico e social (ALTER, 2004; MAIR; MARTÍ, 2006). O empreendedorismo social se configura como um fenômeno em formação (KERLIN, 2010; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

É cada vez maior o número de organizações comercializando bens ou serviços e simultaneamente buscando impacto social por meio de suas atividades. Essas iniciativas pertencem ao campo do empreendedorismo social. São organizações que não tem no lucro o foco principal de sua atuação, é algo necessário para que sobrevivam e possam continuar suas atividades. Entretanto, existem organizações que pretendem gerar, simultaneamente, lucro e impacto social, em alguns casos também impacto ambiental, estas são nomeadas como negócios sociais. Os negócios sociais são considerados um tipo específico, e mais recente, de empreendedorismo social (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015).

No cenário atual de desigualdade e de uma série de problemas oriundos do sistema econômico vigente, os negócios sociais se mostram um formato organizacional capaz de impactar positivamente a vida das pessoas através de soluções que abordem problemas socioambientais.

Com isso, pesquisadores tem se debruçado sobre modelos explicativos e analíticos para os negócios sociais, entretanto, a mesma atenção não tem sido dada para compreender como funcionam essas organizações (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015).

Smith, Gonin e Besharov (2013) teorizam sobre as tensões existentes em negócios sociais. Os autores utilizam o modelo desenvolvido por Smith e Lewis (2011) sobre as tensões existentes nas organizações para aplicar ao contexto dos negócios sociais.

As organizações se configuram como um ambiente de tensões diversas. À medida que estas organizações ganham complexidade, as contrariedades aumentam e tende a crescer a possibilidade de tensões. A forma como as lideranças lidam com as tensões organizacionais pode determinar o futuro de uma organização (SMITH; LEWIS, 2011).

Nos negócios sociais, a existência de uma missão social e de um objetivo de lucro tentando coexistir pode desencadear escolhas complexas para as lideranças. E a possibilidade de que tensões apareçam é maior do que nos negócios tradicionais, uma vez que há a necessidade de manter lógicas distintas em equilíbrio gerando diversas variáveis possíveis.

Nesse contexto, Smith, Gonin e Besharov (2013) desenvolvem um modelo teórico organizando em quatro as tensões existentes em negócios sociais:

- a) performance;
- b) organização;
- c) pertencimento;
- d) aprendizado.

Essas situações de tensão acontecerão em momentos em que os objetivos distintos dos negócios sociais se colocarão um diante do outro: resultados financeiros tendem a ser mais simples e rápidos de medir em relação aos resultados dos objetivos sociais; Profissionais diversos precisarão ser contratados para atender às necessidades diversas da organização e, não necessariamente, estes profissionais terão visões e posicionamentos convergentes; A organização terá posicionamentos que agradarão uma parte da organização (por exemplo, os que se aproximam do objetivo social) e acabará desagradando aqueles que se aproximam da outra visão; As metas comerciais da organização tendem a apresentar um resultado em curto prazo, enquanto metas de impacto social podem levar um longo tempo para apresentar os resultados pretendidos.

Um tipo de organização que pode se defrontar com as tensões organizacionais do modelo de Smith, Gonin e Besharov (2013) são os negócios sociais que atuam no ambiente financeiro, tal como algumas fintechs que buscam equilibrar os objetivos sociais e financeiros em uma mesma organização.

A compreensão de como se configuram as tensões em negócios sociais é relevante por tratar-se de tema pouco explorado no campo acadêmico. Debruçar-se sobre este tipo de organização e contribuir com o entendimento sobre o funcionamento delas é importante para pesquisadores de um país que convive com diversos problemas sociais. Os negócios sociais podem oferecer uma contribuição importante em um país onde 50 milhões de pessoas vivem na linha da pobreza e a renda per capita dos 20% que ganham mais é dezoito vezes maior do que a renda dos que ganham menos (IBGE, 2017).

Se os negócios sociais podem exercer contribuição importante na luta contra a desigualdade brasileira, a inclusão financeira é outro caminho que também pode ser relevante nesta batalha.

Portanto, o estudo de fintechs, tipo de organização recente e pouco estudada, que atuam como negócio social no Brasil pode trazer uma compreensão maior deste tipo de junção e, talvez, contribuir com o surgimento de novas iniciativas deste tipo.

Para observar a ocorrência das tensões organizacionais em negócios sociais que atuam como no ambiente financeiro essa pesquisa se aprofundou em duas empresas que participaram do Desafio de Negócios de Impacto Social: Educação Financeira e Serviços Financeiros para Todos. O programa é uma iniciativa conjunta entre o banco Caixa Econômica Federal (CEF) e a aceleradora de negócios de impacto social Artemisia, por meio do apoio do Fundo Socioambiental CAIXA.

A iniciativa proposta pelo banco estatal e pela aceleradora (O Desafio de Negócios de Impacto Social: Educação Financeira e Serviços Financeiros para Todos) consiste em um projeto que selecionou negócios que atuassem com Educação Financeira ou Serviços Financeiros para receber apoio para se desenvolver.

A primeira etapa do projeto mapeou e avaliou 460 negócios de impacto social que atuassem nos dois eixos escolhidos: educação financeira e serviços financeiros. Em seguida, foram selecionadas 15 iniciativas que receberiam mentoria especializada e um auxílio financeiro de R\$ 15.000 para investir no modelo de negócio. O programa ainda contou com uma última etapa na qual até cinco empresas receberam um aporte de até R\$ 200.000 para implementar o negócio.

Para selecionar as iniciativas que receberiam a mentoria foram avaliados aspectos importantes para o programa:

- a) Soluções em Educação Financeira ou Produtos e Serviços Financeiros desenhados adequadamente para atender às necessidades da população de menor renda;
- b) Empreendedores responsáveis pelas iniciativas com relevante experiência no setor de serviços financeiros, além de comprometimento com o impacto social e com intenção genuína de mudar o Brasil para melhor;
- c) Modelos de negócio lucrativos que tenham soluções escaláveis, isto é, com potencial de atender milhões de pessoas de menor renda;
- d) Soluções já desenvolvidas e validadas no mercado, ou em estágio de validação, que já atendem ou com potencial de atender a população de menor renda;

- e) Soluções criativas e inovadoras que atendem às necessidades das pessoas em condições de vulnerabilidade, por meio de produtos e serviços financeiros diferenciados.

É esperado que a iniciativa resulte em soluções escaláveis e acessíveis a população de baixa renda, proporcionando a educação e a inclusão financeira. O objetivo principal é transformar a realidade de muitos brasileiros através de negócios de impacto social que viabilizem a inclusão financeira. Negócios que atuam desta forma, objetivando o resultado social e financeiro, são parte do empreendedorismo social.

Tendo em vista as características do programa de seleção e incubação desenvolvido pela Caixa e Artemísia e os filtros de seleção utilizados nos projetos, foram selecionados dois negócios sociais para serem investigados a partir de estudos de caso, visando compreender como se configuram as tensões organizacionais do modelo de Smith, Gonin e Besharov (2013). O estudo e compreensão das tensões geradas devido às relações entre os objetivos sociais e financeiros em negócios sociais e um aprofundamento das variáveis do ambiente organizacional podem vir a ser de grande valia para o entendimento do fenômeno que são os negócios sociais.

Partindo desse cenário e da possibilidade de observar em campo as experiências de algumas organizações que vivenciam essa realidade, essa pesquisa tem como norte principal a seguinte pergunta de pesquisa: Como se configuram as tensões entre objetivos sociais e financeiros que podem ocorrer em negócios sociais que atuam no ambiente financeiro?

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

- a) Objetivo Geral: Esse estudo tem como objetivo geral compreender como se configuram as tensões que podem ocorrer entre objetivos sociais e financeiros em negócios sociais que atuam no ambiente financeiro;
- b) Objetivos Específicos:
  - Discutir, a partir da literatura acadêmica, os principais tipos de tensões entre objetivos sociais e financeiros que podem ocorrer nos negócios sociais;
  - Identificar os possíveis principais desafios enfrentados por negócios sociais que atuam no ambiente financeiro para equilibrar os objetivos sociais e financeiros;
  - Analisar as possíveis principais situações de tensões organizacionais

vivenciadas por gestores para equilibrar objetivos sociais e financeiros de negócios sociais que atuam no ambiente financeiro.

## 1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Essa dissertação está dividida em cinco capítulos: introdução, referencial teórico, metodologia, análise dos resultados e conclusão.

A introdução tem por objetivo trazer as principais razões e propósitos do estudo, nesta parte encontra-se a questão de pesquisa, os objetivos e uma breve contextualização do tema.

Na segunda parte deste trabalho está a revisão teórica abordando os temas de interesse desta pesquisa e relacionando os mesmos. Esta etapa aborda, de forma breve, o empreendedorismo social para em seguida discorrer sobre os negócios sociais e as tensões decorrentes deste modelo. O referencial ainda trata da temática das fintechs, objeto deste estudo.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia escolhida para a pesquisa e a importância dessa escolha para o desenvolvimento do trabalho e a necessidade de sua utilização para o tema e o campo de pesquisa.

A quarta parte do trabalho aborda os resultados encontrados na pesquisa de campo, nesta etapa foram realizadas análises relacionando as evidências coletadas por meio das diferentes fontes.

Por fim, a conclusão apresenta algumas reflexões e apresenta as principais descobertas realizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo tem como objetivo apresentar as principais referências teóricas que servem como base para este trabalho e auxiliam na análise do problema de pesquisa proposto.

Na primeira parte há uma contextualização sobre a origem dos Negócios Sociais, em seguida, são trazidas as principais perspectivas do campo teórico e algumas características importantes.

A segunda etapa procura entender os negócios sociais enquanto organizações híbridas, observando a perspectiva das tensões em Negócios Sociais e as quatro dimensões de tensionamento inerentes a esse tipo de organização.

A terceira seção abordará o objeto deste estudo, as fintechs, apresentando, de forma breve, o contexto e as características deste tipo de organização.

### 2.1 NEGÓCIOS SOCIAIS

A seguir irá se discorrer sobre a origem dos negócios sociais.

#### 2.1.1 Desenvolvimento sustentável

A emergência do capitalismo moderno proporcionou conquistas inéditas para a humanidade. São inegáveis os avanços da ciência e tecnologia e os progressos em aspectos sociais e educacionais. Entretanto, os benefícios não são para todos, a riqueza gerada contrasta com as centenas de milhares de pessoas lutando para sobreviver (YUNUS, 2009).

Embora as últimas décadas tenham trazido diversos avanços, nesse mesmo período houve um aumento da concentração de renda e substancial distanciamento entre os mais ricos e os mais pobres. O Relatório de Desenvolvimento Humano de 2017 da ONU aponta esses aspectos como desafios para o desenvolvimento, pois, entre 2010 e 2016 a distância entre os mais ricos e os mais pobres aumentou substancialmente: a diferença absoluta de ganho diário saltou de US\$ 7 para US\$ 72 (UNDP, 2016).

Sem uma distribuição equitativa dos meios e igualdade de acesso a circunstâncias que permitam alcançar um nível de liberdade pessoal, o indivíduo não exercerá sua plena participação em questões sociais e políticas da vida. Portanto, a desigualdade na distribuição de renda e outros condicionantes resultam em uma limitação do acesso aos “direitos de cidadania”, ou seja, gera exclusão social (FISCHER; COMINI, 2012). Somadas as questões

econômicas e sociais, a sociedade também se depara com uma crise ambiental: Relatório de Riscos Globais de 2018 aponta que estamos levando a crise ambiental ao seu limite com potencial de graves comprometimentos a sobrevivência humana.

Mesmo países que experimentam notável crescimento econômico tem como contraponto o agravamento de alguns aspectos. Desde as reformas econômicas realizadas na década de 70, milhares de chineses saíram dos níveis de pobreza. O custo deste progresso é, em geral, a poluição do ar e da água e um crescimento da desigualdade (YUNUS, 2009).

O cenário atual também é fruto da visão de desenvolvimento das décadas de 1960 e 1970 baseada no crescimento da produção industrial. Nessa linha, desenvolvimento era sinônimo de crescimento urbano e industrial, centrado em metas macroeconômicas, e, por muitas vezes, as necessidades ambientais e sociais específicas de cada local e de sua população eram esquecidas (FISCHER; COMINI, 2012). Em contraponto a essas ideias, ainda na década de 1970, são incorporadas ao conceito novas noções, dessas movimentações surgem expressões como “desenvolvimento sustentável” e “desenvolvimento humano”. A partir daí o conceito de desenvolvimento é ampliado e deixa de estar ligado apenas a fenômenos e processos econômicos (PINHEIRO, 2012).

A ampliação da visão de desenvolvimento fez com que o conceito compreenda os múltiplos fatores que estão ligados ao bem-estar humano, as condições de vida e sociabilidade das pessoas. Os padrões de desenvolvimento devem ser estabelecidos conforme os múltiplos e específicos componentes de cada realidade:

- a) o suprimento disponível de recursos humanos, naturais e materiais;
- b) a vocação para a produção econômica que as circunstâncias físicas, geográficas, históricas e culturais de cada região ditam;
- c) e os requisitos e necessidades locais, bem como os potenciais e as experiências realizadas (FISCHER; COMINI, 2012).

Esses aspectos passam a ser importantes para o desenvolvimento quando se observa a condição de agente dos indivíduos. Como agentes, os indivíduos tem a liberdade de agir e ocasionar mudanças de acordo com seus próprios valores e objetivos. Entretanto essa condição de agente pode ser limitada por fatores externos (pobreza, tirania política, falta de oportunidades econômicas, exclusão social, intolerância, negação de direitos civis e etc). Logo há uma relação de causa e efeito entre os componentes da realidade e a capacidade de agir e ocasionar mudança dos agentes (PINHEIRO, 2012).

Amartya Sen, laureado com o prêmio Nobel de economia em 1998, evidencia como as fontes de privação da liberdade são barreiras para desenvolvimento:

O desenvolvimento requer que se removam as principais fontes de privação de liberdade: pobreza e tirania, carência de oportunidades econômicas e destituição social sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência excessiva de Estados repressivos. Apesar de aumentos sem precedentes na opulência global, o mundo atual nega liberdades elementares a um grande número de pessoas - talvez até mesmo à maioria. Às vezes a ausência de liberdades substantivas relaciona-se diretamente com a pobreza econômica, que rouba das pessoas a liberdade de saciar a fome, de obter uma nutrição satisfatória ou remédios para doenças tratáveis, a oportunidade de vestir-se ou morar de modo apropriado, de ter acesso a água tratada ou saneamento básico. Em outros casos, a privação de liberdade vincula-se estreitamente à carência de serviços públicos e assistência social, como por exemplo a ausência de programas epidemiológicos, de um sistema bem planejado de assistência médica e educação ou de instituições eficazes para a manutenção da paz e da ordem locais. Em outros casos, a violação da liberdade resulta diretamente de uma negação de liberdades políticas e civis por regimes autoritários e de restrições impostas à liberdade de participar da vida social, política e econômica da comunidade (SEN, 2000, p. 18).

A realidade vigente nega a uma boa parcela da população mundial a condição de ser agente e, portanto, a possibilidade de ser livre para agir e ocasionar mudanças. Segundo Sen (2000, p. 18), essa privação imposta aos indivíduos por aspectos como “pobreza e tirania, carência de oportunidades econômicas e destituição social sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência excessiva de Estados repressivos” acaba por ser uma barreira que precisa ser removida para se buscar o desenvolvimento.

Fischer e Comini (2012) apontam que a privação a participação social e aos meios de comunicação e intercâmbio de informações consiste em barreira para o desenvolvimento em uma sociedade. Isto ocorre porque para adotar um modelo de desenvolvimento social sustentável é necessário que uma determinada sociedade goze de plena participação e seja capaz de empregar os meios de comunicação para melhorar as ações, decisões e relações. Para que ocorra um processo integrado de expansão das liberdades é necessário diálogo e participação dos diversos atores da sociedade (SEN, 2000).

### **2.1.2 Empreendedorismo social**

O modelo de desenvolvimento baseado no crescimento industrial impôs alguns desafios à sociedade. Diversos atores importantes tem se movimentado para alterar o *status quo* – a ONU adota a visão do desenvolvimento sustentável – e trazer novos participantes aos debates em torno dos problemas sociais e ambientais contemporâneos.

Nesta movimentação, questões como a desigualdade e o desgaste dos recursos naturais, antes ignoradas ou subestimadas, passam a ganhar espaço nas discussões e atuação das empresas, governo e sociedade civil. Ou seja, o debate dos desafios de ordem social e ambiental ganha mais espaço dentro dos três setores (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). Entretanto, muitos especialistas acreditam que as abordagens tradicionais não serão suficientes para resolver os problemas existentes (WILSON; POST, 2013).

Como uma possibilidade de resposta a este contexto surgem iniciativas diferentes para abordar as questões sociais. Estas iniciativas pertencem ao universo do Empreendedorismo Social, abordam um problema social e podem ocorrer no setor privado, estado e terceiro setor ou nas intersecções destes setores. Não há um formato específico definido para estas organizações, pois se espera que utilizem aquele que se mostrar mais eficaz em mobilizar os recursos necessários para resolver o problema social escolhido. Em comum há o foco em criar valor social e a inovação em suas práticas e/ou formatos (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). Entender os três setores como parte do universo do empreendedorismo social é pertinente, pois a criação de valor social não é algo restrito a um único setor. As iniciativas podem surgir em organizações públicas, privadas e da sociedade civil ou, até mesmo, do esforço de um conjunto de indivíduos sem ligação com uma organização específica (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015)

Mair e Martí (2006) tem entendimento similar sobre o empreendedorismo social dando bastante importância à capacidade de inovar e combinar recursos. Para estes autores, o processo de criação de valor social é a combinação de recursos de uma nova forma com o objetivo de explorar oportunidades de estimular a mudança social ou atender as necessidades sociais. Os autores constroem este entendimento ao analisar sistematicamente os dois elementos que definem o conceito: “empreendedorismo” e “social”, com esta análise esclarecem que o que distingue o campo não é o fato de o empreendedorismo social ser altruísta e o comercial focado apenas em objetivos financeiros, uma vez que este aspecto não é uma verdade absoluta. Através da análise de três casos de sucesso - Grameen Bank em Bangladesh, Aravind Eye Hospital na Índia e Sekem no Egito – os autores compreenderam que o aspecto distintivo do termo “social” é combinação de recursos de forma criativa, algumas vezes de recursos não disponíveis, para resolver um problema social e, assim, alterar as estruturas sociais existentes. Já o elemento “empreendedorismo” trouxe o aspecto de reconhecer e explorar oportunidades que são características, segundo os autores, do empreendedorismo.

Nos casos observados por Mair e Martí (2006), a criação de valor no empreendedorismo social não se restringe ao aspecto social, mas também ao econômico. Nos casos observados pelos autores o foco estava na criação de valor social, porém, o entendimento é de que o valor econômico é condição necessária para garantir a viabilidade financeira da iniciativa.

Já Peredo e McLean (2006) entendem que o objetivo de criar valor social, seja exclusivamente ou não, é o que distingue uma atividade de empreendedorismo social. Os autores procuraram compreender quais são as características necessárias para que determinada atividade seja vista como empreendedorismo social. Através de uma ampla análise conceberam um *continuum* que vai desde atividades onde há exigência de que o benefício social seja o único foco até empresas onde os objetivos sociais estão, apenas, entre os diversos objetivos. Os autores concluem que, embora o objetivo social seja o fator distintivo, é difícil determinar a partir de qual grau a importância dada aos objetivos sociais deixa de qualificar uma atividade como empreendedorismo social.

Yunus (2009, p. 32) esclarece que como geralmente é definido o empreendedorismo social acaba por ser uma ideia muito ampla: “A iniciativa pode ser econômica ou não econômica, com fins lucrativos ou sem fins lucrativos”.

Portanto, é complexo distinguir o que é empreendedorismo social entre as experiências puramente sociais e puramente econômicas. Características como a natureza de “solução de problemas” e o objetivo de criar e sustentar o valor social são fatores de aproximação entre muitas das diferentes visões sobre empreendedorismo social (GALERA; BORZAGA, 2009).

Em uma revisão da literatura Dacin, P., Dacin, M. e Matear (2010, p. 42) avaliaram diversas definições sobre o Empreendedorismo Social e concordam que a característica de resolver problemas sociais é ponto de concordância entre boa parte dos autores: “A maioria das definições de empresa social-empresarial referem-se à capacidade de alavancar recursos que resolvam os problemas sociais, embora não haja consenso pouco além desta generalização”. Os autores explicam que as definições de empreendedorismo social se dividem em torno de quatro fatores-chave:

- a) as características dos empreendedores sociais individuais;
- b) o setor de operação;
- c) os processos e recursos utilizados pelos empreendedores sociais;
- d) a missão e os resultados associados a criação de valor; E concluem que uma definição promissora seria focada no último fator, pois, os anteriores - focados nas

características, processos e atividades de nível individual - levam a um debate sobre as características, este debate pode não ter uma resolução, afinal, é improvável que um conjunto definitivo de características possa ser aplicado a todos os tipos de atividade social empreendedora em todos os contextos. O foco na missão, que é o ponto de partida para a criação de valor social e processos e recursos, permite aos pesquisadores examinar as atividades através das quais indivíduos e organizações alcançam resultados específicos.

Dacin, M., Dacin, P. e Tracey (2011, p. 1205) concordam com o entendimento de que as definições mais promissoras estão em torno da missão e dos resultados associados à criação de valor, e destacam a importância do foco no contexto e nos resultados – sejam eles negativos ou positivos: “Sugerimos que uma abordagem contextual baseada na missão do empreendedorismo social enfoque a definição desse fenômeno no resultado (positivo e negativo) dos esforços do empreendedor social”. Os autores ainda contribuem com o debate sobre o equilíbrio entre os valores sociais e econômicos: “[...] afirmamos que há, provavelmente, um ordenamento hierárquico de criação de valor social e econômico e, em nossa visão, os empreendedores sociais equilibram os dois conjuntos de prioridades” (DACIN, M.; DACIN, P.; TRACEY, 2011, p. 52). A compreensão é de que ter uma missão focada no valor social não diminui o foco no valor econômico, uma vez que este é essencial para a sustentabilidade dos empreendimentos sociais. Ou seja, os recursos financeiros disponíveis estão, frequentemente, relacionados ao valor social criado, pois serão utilizados pelo empreendedor social para alcançar sua missão.

Diante do paradoxo em torno dos valores social e financeiro, um modelo organizacional do empreendedorismo social parece se mostrar mais apropriado para mostrar que a criação de valor social e econômico não precisa ser vista como inconsistente e incompatível. O modelo que ocorre na intersecção entre setor privado e terceiro setor e utiliza as dinâmicas do mercado para abordar questões sociais e ambientais é conhecido como Negócio Social (WILSON; POST, 2013).

### Elemento 1 - Definições de Empreendedorismo Social

Autores	Definições de Empreendedorismo Social
<b>Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006)</b>	Refere-se a iniciativas que abordam um problema social através de práticas e formatos inovadores com o objetivo de criar valor social. Podem ocorrer no setor privado, estado ou terceiro setor.
<b>Mair e Martí (2006)</b>	Um processo que envolve a criação de valor social através da combinação de recursos de uma nova forma com o objetivo de explorar oportunidades de estimular a mudança social ou atender as necessidades sociais.
<b>Peredo e McLean (2006)</b>	O objetivo de criar valor social, seja exclusivamente ou não, é o que distingue uma atividade de empreendedorismo social. É exercido onde um indivíduo ou grupo: (i) almeja criar valor social, exclusivamente ou pelo menos de alguma forma proeminente; (ii) mostre a capacidade de reconhecer e aproveitar as oportunidades para criar esse valor; (iii) empregam a inovação, variando da invenção direta à adaptação da novidade de outra pessoa, na criação e / ou distribuição de valor social; (iv) está disposto a aceitar um grau de risco acima da média na criação e disseminação de valor social; (v) é extraordinariamente engenhoso em ser relativamente destemido por ativos escassos na busca de seu empreendimento social.
<b>Yunus (2009)</b>	Qualquer iniciativa inovadora para ajudar as pessoas. A iniciativa pode ser econômica ou não econômica, com fins lucrativos ou sem fins lucrativos.
<b>Galera e Borzaga (2009)</b>	Abrange uma ampla gama de atividades e iniciativas em um continuum que inclui iniciativas empreendedoras diversificadas. Essas atividades podem ser iniciativas sociais que ocorrem em empresas que buscam lucros, entidades institucionalizadas que perseguem explicitamente uma meta social, práticas que geram benefícios sociais, ações empreendedoras em organizações lucrativas e empreendimentos desenvolvidos dentro do setor público. Tais iniciativas podem ser realizadas por indivíduos, organizações sem fins lucrativos, órgãos públicos ou organizações sem fins lucrativos em parceria com empresas com fins lucrativos na tentativa de equilibrar o lucro das empresas com um compromisso com a responsabilidade social.
<b>Dacin, P., Dacin, M. e Matear (2010)</b>	Com relação a essas quatro abordagens para definir empreendedorismo social, acreditamos que a definição que detém o maior potencial para construir uma compreensão única do empreendedorismo social e desenvolver implicações acionáveis é aquela que enfoca a missão e os resultados da criação de valor social, tanto positivos quanto negativos. Empresas que visam criar valor social.
<b>Dacin, M., Dacin, P. e Tracey (2011)</b>	A missão primordial é criar valor social ao fornecer soluções para problemas sociais.
<b>Wilson e Post (2013)</b>	É um fenômeno organizacional distinto porque combinam características de ambos os setores (privado e terceiro setor). Representam um entrelaçamento dos valores tradicionais associados às atividades com e sem fins lucrativos dentro da mesma empresa, juntam conceitos tradicionalmente considerados contraditórios.

Fonte: Autor.

#### 2.1.3 Negócios sociais

Combinar atividades comerciais com objetivos sociais é um dos aspectos que os conceitos de Negócios Sociais e Empreendedorismo Social compartilham (CHELL, 2007; MAIR; MARTI, 2006).

Apesar de constantemente autores utilizarem os termos de forma alternada, o Empreendedorismo Social abrange variadas iniciativas, tendências e formas organizacionais,

enquanto os Negócios Sociais compreendem um formato específico que combina fins sociais, métodos do mercado e performance financeira (GALERA; BORZAGA, 2009).

Yunus (2009, p. 32) evidencia a amplitude do conceito de Empreendedorismo Social e ilustra as diferenças em relação aos Negócios Sociais:

Mas os Negócios Sociais e o Empreendedorismo Social não são a mesma coisa. Empreendedorismo Social é uma ideia muito ampla. Como geralmente é definido, qualquer iniciativa inovadora para ajudar as pessoas pode ser descrita como empreendedorismo social. A iniciativa pode ser econômica ou não econômica, com fins lucrativos ou sem fins lucrativos. Distribuir medicamentos gratuitos para os doentes pode ser um exemplo de empreendedorismo social. Entretanto, pode-se criar um centro de saúde com fins lucrativos em uma aldeia onde não exista nenhum estabelecimento de saúde. Assim pode-se lançar um negócio social. Em outras palavras, o negócio social é um subconjunto do empreendedorismo social. Todos aqueles que projetam e dirigem negócios sociais são empreendedores sociais. Mas nem todos os empreendedores sociais estão envolvidos em negócios sociais.

O empreendedorismo social é visto por Yunus (2009) como um conceito amplo que pode compreender qualquer iniciativa inovadora que ajude as pessoas, com isso, se difere do conceito de negócios sociais que é compreendido como algo mais restrito. O autor defende que os negócios sociais são um subconjunto do empreendedorismo social.

Iizuka, Varela e Larroudé (2015) explicam que organizações do campo do Empreendedorismo Social comercializam bens e serviços e buscam ter impacto social por meio de suas atividades, para elas o lucro é apenas questão de sobrevivência. Nos Negócios Sociais, as organizações comercializam bens e serviços para atingir seus objetivos de gerar lucro enquanto produzem impacto social e, em alguns casos, ambiental. A possibilidade de gerar benefícios econômicos, sociais e ambientais torna os Negócios Sociais uma alternativa dentro do sistema capitalista.

Portanto, nos negócios sociais o impacto social é resultado do produto ou serviço principal. O aproveitamento da dinâmica do mercado para abordar questões socioambientais é a essência que nutre o potencial de impacto de um negócio social. A convivência de ideias concorrentes dentro da mesma organização possibilita a criação de valor social e econômico. Ter clareza na intenção de um propósito social possibilita a criação de um formato que compreenda as lógicas vistas como incompatíveis (WILSON; POST, 2013).

Os negócios sociais se mostram um formato capaz de colocar em convivência lógicas distintas e isto pode ocorrer em organizações modeladas de variadas formas. Uma análise dos diferentes conceitos existentes na literatura internacional realizada por Comini, Barki e Aguiar (2012) conclui que os tipos de negócios sociais possíveis se distribuem em um *continuum* que têm a predominância da lógica do mercado em um extremo e da lógica social

em outro. Segundo os autores, “os negócios sociais são múltiplos e têm muitos conceitos e caracterizações” (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012, p. 392), estas diversas possibilidades se posicionam entre os dois extremos deste *continuum*.

A primeira definição dos Negócios Sociais surgiu nos anos 90 tendo como base esses dois extremos que habitam os negócios sociais (econômico e social), elaborada pela *Emergence of Social Enterprise in Europe* (EMES). A definição foi construída com base nas experiências de negócios sociais existentes na Europa e no diálogo entre diversas disciplinas (como economia, sociologia, ciência política e administração). O resultado foi uma definição com duas dimensões: econômico-empresarial e social, e que serviu de fonte de inspiração para diversos países legislarem sobre os negócios sociais (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

Borzaga, Depedri e Galera (2012), se propõem a interpretar os negócios sociais e contribuir com o entendimento sobre as dimensões que são a base deste tipo de organização. A dimensão econômica é a visão de que as empresas sociais contam com as características típicas de qualquer tipo de empreendimento tradicional, ou seja, estão envolvidas na produção estável e contínua de bens ou serviços e dependem, pelo menos em parte, do uso de fatores de produção dispendiosos (por exemplo, trabalho remunerado e créditos onerosos). Finalmente, espera-se que os proprietários assumam um nível significativo de risco econômico. Já a dimensão social pressupõe que as empresas sociais busquem um objetivo social explícito de servir à comunidade ou a um grupo específico de pessoas por meio da produção de bens e serviços de interesse geral ou de mérito. Por fim, os autores apontam que o avanço do conhecimento no campo de estudos mostrou que há uma terceira dimensão: a governança. Este último trata do sistema de governança adotado pelos negócios sociais, apontando que deve primar participativo e inclusivo a fim de fortalecer a orientação social do empreendimento, por um lado, e apoiar uma distribuição justa de resultados, por outro.

O debate em torno dos diversos arranjos possíveis que podem resultar em um negócio social passa, também, por um olhar sobre a perspectiva regional, uma vez que os negócios sociais emergiram em formas, abordagens e estruturas diferentes conforme o contexto em que se desenvolveram. Comini, Barki e Aguiar (2012), a partir de revisão da literatura acadêmica e estudo de três casos distintos, apresentam três perspectivas diferentes para os negócios sociais: a europeia, a norte-americana e a perspectiva de países emergentes.

A perspectiva europeia desenvolveu-se com base nas organizações privadas sem fins lucrativos que surgiram durante a década de 1970 no continente. A Europa enfrentava um período de desaceleração econômica e estas iniciativas atuavam em prol da classe

trabalhadora desempregada e em programas de habitação voltados a membros marginalizados da sociedade. Formatadas como cooperativas, associações, sociedades mútuas e fundações estas organizações eram parte da economia social (KERLIN, 2006; DEFOURNY; NYSSSENS, 2010).

Já a perspectiva norte-americana está associada a uma necessidade enfrentada pelas organizações sem fins lucrativos do país para conseguir receita a partir do final da década de 1970. Durante a década de 1960 o governo americano promoveu investimentos bilionários voltados à educação, saúde, meio ambiente, combate a pobreza, desenvolvimento das comunidades e arte. Parte dos investimentos governamentais era direcionado aos programas geridos por organizações do terceiro setor resultando em uma expansão do setor nos Estados Unidos. Entretanto, uma desaceleração econômica, no final da década de 1970, fez com que os recursos advindos do governo minguassem nos anos 80. Com o intuito de manter suas atividades, as organizações sem fins lucrativos passaram a ofertar bens e serviços que não necessariamente estavam ligadas a sua missão (KERLIN, 2006; DEFOURNY; NYSSSENS, 2010).

Em resumo, a perspectiva norte americana teve como origem organizações do terceiro setor próximas as empresas tradicionais, atuando com uma postura comercial e utilizando das lógicas do mercado para solucionar problemas sociais; enquanto a perspectiva com base europeia tem uma ligação com o associativismo, cooperativismo e economia solidária (KERLIN, 2006; DEFOURNY; NYSSSENS, 2010). Portanto, no primeiro caso temos uma perspectiva (EUA) que no *continuum* presente no estudo de Comini, Barki e Aguiar (2012) se posiciona mais próxima ao extremo da lógica do mercado, ao passo que a outra perspectiva (Europa) está mais aproximada do outro extremo (social).

A terceira perspectiva é referente aos países em desenvolvimento e compreende a visão asiática e latino americana de negócios sociais. As duas tem um direcionamento forte em iniciativas que promovam a redução da pobreza e a inclusão social (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Comini, Barki e Aguiar (2012) apontam que a terminologia mais comum nos países em desenvolvimento é negócios inclusivos – os autores destacam que no Brasil o termo negócios sociais é mais utilizado e negócios inclusivos é tratado como uma subcategoria dos negócios sociais. Os negócios inclusivos têm como objetivo, além da necessidade de ter sustentabilidade financeira e gerar valor social, a efetiva inserção da população de baixa renda no processo produtivo de um negócio e não somente como consumidor final. As iniciativas dos negócios inclusivos pretendem transformar o *status quo* envolvendo a população de baixa

renda no processo de desenvolvimento econômico. Há aqui o estabelecimento de um vínculo entre os negócios e a população esperando que essa relação contribua para a diminuição da pobreza e gere lucros para o negócio, que podem ser distribuídos entre os proprietários e acionistas (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

A questão em torno da destinação dos lucros do negócio é algo que pode distinguir a visão de negócios sociais latino americana e asiática. A visão de negócios sociais predominante na Ásia é influenciada pelo vencedor do prêmio Nobel da Paz em 2006 e fundador do Grameen Bank Muhammad Yunus. O modelo de negócios sociais desenvolvido e aplicado por Yunus direciona o lucro do negócio para o próprio negócio com o objetivo de proporcionar crescimento e mais impacto. A exceção ao reinvestimento no negócio é que parte do lucro deve ser utilizado para devolver aos investidores o montante investido por eles (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Portanto, a visão de Yunus (2009, p. 10) é a preponderante na vertente asiática dos negócios sociais:

Ao mesmo tempo em que tentam atingir seu objetivo social, os negócios sociais precisam recuperar seus custos totais para que possam ser autossustentáveis. Seus proprietários nunca pretendem obter lucros para si mesmos (não há dividendos), mas eles têm o direito de receber seu dinheiro de volta, se assim o desejarem. Em vez de serem repassados aos investidores, os excedentes gerados pelos negócios sociais são reinvestidos no negócio e, assim, finalmente, repassados para o grupo-alvo de beneficiários sob formas como preços mais baixos, melhor serviço ou maior acessibilidade. Assim, um negócio social é projetado e operado como uma empresa de negócios "regular", com produtos, serviços, clientes, mercados, despesas e receitas. É uma empresa sem perdas, sem dividendos e autossustentável que vende bens ou serviços e paga investimentos a seus proprietários, mas cujo objetivo principal é servir a sociedade e melhorar o destino dos pobres.

A questão da destinação dos lucros dos negócios sociais é ampla e há divergências entre as diferentes perspectivas existentes. Galera e Borzaga (2009) apontam que na Europa existem experiências diversas, o que pode ser reflexo da diversidade de contextos em que os negócios sociais surgiram no continente. Porém, em geral as legislações dos países europeus concordam que deve existir controle, entretanto, alguns modelos proíbem (Itália) e outros que limitam (Reino Unido) a distribuição dos lucros. Defourny e Nyssens (2010) complementam que as gestões democráticas somadas às limitações na distribuição do lucro resultam em um fortalecimento da missão social da organização. Para a perspectiva norte-americana, a distribuição de dividendos é algo natural, ou seja, parte da lógica do mercado (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

É perceptível que há uma falta de homogeneidade em relação às perspectivas que abordam os negócios sociais. Comini, Barki e Aguiar (2012) esclarecem sobre este aspecto:

há consenso sobre o uso de mecanismos de mercado para resolver problemas sociais, as divergências entre as perspectivas existem porque são visões diversas de qual a forma mais eficaz de atuação.

É natural que existam divergências entre as diferentes perspectivas existentes de negócios sociais. Praticantes e acadêmicos tentam compreender qual a melhor forma de utilizar os mecanismos de mercado para atingir objetivos sociais e econômicos em uma mesma estrutura. Segundo Iizuka, Varela e Larroudé (2015), negócios sociais que conseguem equilibrar os seus objetivos sociais e financeiros tendem a ser mais efetivos do que aqueles que não o fazem. Uma relação equilibrada entre os objetivos da organização é que farão com que os negócios sociais consigam atingir a necessidade de maximizar retorno social com retorno econômico-financeiro (TEODÓSIO; COMINI, 2012). É necessário encontrar este delicado equilíbrio entre os objetivos, a princípio distintos, para evitar que um deles não seja preterido em relação ao outro (BATTILANA et al., 2012).

Portanto, a sustentabilidade dos negócios sociais passa tanto pelo avanço de sua missão social quanto por seu desempenho comercial. Segundo Battilana e Lee (2014), essa combinação de formas distintas dentro de uma única estrutura torna os negócios sociais um ótimo exemplo de organização híbrida. Para Grassl (2012), o hibridismo é uma marca registrada dos negócios sociais.

Os negócios híbridos se caracterizam por combinar elementos heterogêneos da sociedade em uma única forma organizacional, a unificação faz com que os elementos não possam ser separados sem que haja uma perda para toda a organização (GRASSL, 2012).

Os negócios sociais enquanto híbridos precisam combinar os elementos distintos que fazem parte de sua essência: a eficiência, a inovação e os recursos de uma empresa tradicional com fins lucrativos com a paixão, os valores e a missão de uma organização sem fins lucrativos para conseguir resolver problemas sociais por meio de empreendimentos comerciais. Entretanto a junção de extremos faz com que os negócios sociais incorporem metas, normas e valores diversos e, muitas vezes, inconsistentes, gerando situações complexas para a ação e dilemas éticos para as lideranças, ou seja, tensões. Estas tensões são características dos negócios sociais devido às contraditoriedades que convivem dentro dos limites de uma mesma organização (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013).

## Elemento 2 - Definições de Negócio Social

Autores	Definição de Negócio Social
<b>Galera e Borzaga (2009)</b>	É uma parte do empreendedorismo social, porém, é um formato específico que combina fins sociais, métodos do mercado e performance financeira. Os negócios sociais contam com três características que o distinguem dos negócios tradicionais: (1) perseguir um objetivo social; (2) a restrição da distribuição dos lucros; (3) a atribuição de direitos de propriedade e poder de controle às partes interessadas que não sejam investidores, juntamente com um modelo de governança aberto e participativo.
<b>Yunus (2009)</b>	Um negócio social é projetado e operado como um empreendimento comercial, com produtos, serviços, clientes, mercados, despesas e receitas - mas com o princípio de maximização de lucros substituído pelo princípio do benefício social. Em vez de buscar acumular o maior nível possível de lucro financeiro para ser desfrutado pelos investidores, o negócio social busca alcançar um objetivo social.
<b>Borzaga, Depedri e Galera (2012)</b>	Negócios sociais são formados por duas dimensões distintas: econômica e social. Por sua dimensão econômica estão envolvidas na produção estável e contínua de bens ou serviços e dependem, pelo menos em parte, do uso de fatores de produção dispendiosos. Por sua dimensão social buscam um objetivo social de servir à comunidade ou a um grupo específico de pessoas por meio da produção de bens e serviços de interesse geral ou de mérito.
<b>Comini, Barki e Aguiar (2012)</b>	Organizações que visam resolver problemas sociais com sustentabilidade financeira e eficiência através de mecanismos de mercado. Combinam o modus operandi de uma corporação tradicional com valores sociais e ambientais característicos de empreendimentos sociais. Pode ser resumido como um modelo de negócios que busca retornos financeiros concomitantemente com benefícios sociais e / ou ambientais, nos quais a intencionalidade é vista como um importante diferencial.
<b>Wilson e Post (2013)</b>	São organizações que aproveitam a dinâmica do mercado para abordar questões socioambientais, o impacto social gerado é resultado do produto ou serviço principal. A convivência de ideias concorrentes dentro da mesma organização possibilita a criação de valor social e econômico.
<b>Iizuka, Varela e Larroudé (2015)</b>	Organizações que buscam especificamente gerar lucro e, ao mesmo tempo, produzir impacto social e até mesmo ambiental, são um tipo específico de empreendedorismo social. Podem ser considerados uma alternativa dentro do sistema capitalista, em que a expansão de suas atividades tende a gerar benefícios econômicos, sociais e até mesmo ambientais.

Fonte: Autor.

### 2.1.4 Tensões em negócios sociais

O sucesso de estruturas híbridas de negócio requer um dispêndio muito grande de energia. As estruturas tradicionais serão resistentes à mudança trazida por novos modelos. É necessário que, entre as diversas configurações possíveis, os modelos híbridos que se

propõem a existir estejam preparados para lidar com os desafios deste modelo organizacional (GRASSL, 2012). Os modelos híbridos incorporam lógicas que nem sempre são compatíveis, algo que pode trazer desafios difíceis de superar. As demandas impostas por uma lógica presente na organização podem ser opostas a demanda da outra lógica. Membros da organização que se aproximam de uma lógica podem entrar em ruptura com aqueles defendem a visão oposta. São desafios complexos que vivem as organizações híbridas por vivenciar um pluralismo institucional de longo prazo (PACHE; SANTOS, 2013).

Pache e Santos (2013) se propuseram a compreender melhor as organizações híbridas através do estudo de quatro negócios sociais. Os autores se concentraram nos processos intraorganizacionais dos híbridos, se propondo a identificar padrões de combinações lógicas que auxiliem o entendimento de como estes negócios sociais podem existir. O estudo aprofundado das organizações mostrou que os negócios sociais que conseguiram ser competitivos combinaram elementos do bem-estar social concorrente e das logísticas comerciais ao unir seletivamente demandas intactas impostas por cada lógica, em vez de adotar estratégias tradicionais de dissociação ou comprometimento.

Ou seja, os negócios sociais que conseguiram se sobressair, conforme o estudo de Pache e Santos (2013), foram aqueles que conseguiram compreender e equilibrar da melhor forma as tensões existentes entre as lógicas distintas. Smith, Gonin e Besharov (2013) evidenciam que as tensões são uma característica chave dos negócios sociais e, portanto, que para uma compreensão efetiva dessas organizações híbridas é importante o reconhecimento das tensões que emergem de seus objetivos distintos (sociais e financeiros).

A gestão de tensões passou a ser tema fundamental para a compreensão do fenômeno que são os negócios sociais. Entretanto para o melhor entendimento da questão é importante à discussão sobre como as empresas, sejam tradicionais ou negócios sociais, podem equilibrar o impacto social, e algumas vezes ambiental, com suas metas financeiras. Autores do campo das organizações como Porter e Kramer (2011), Mackey e Sisodia (2013) e London et al. (2011) defendem que os negócios tradicionais podem ter um propósito maior além de apenas buscar o lucro. Segundo os autores ao invés de um *trade-off* entre conseguir o lucro ou o impacto social, haveriam cenários de ganha-ganha onde ações em uma frente geram benefícios na outra (BARKI et al., 2015).

O entendimento de que pode haver o ganha-ganha surgiu em uma publicação de Porter e Kramer (2011) na Harvard Business Review, nela os autores apontavam como políticas e práticas operacionais poderiam aumentar a competitividade das empresas e trazer benefícios econômicos e sociais para as comunidades em que a corporação opera. Os críticos desta visão

apontam que, em geral, as situações de ganha-ganha não serão benéficas para todos os *stakeholders* envolvidos. Logo, situações que envolvem impacto social e ambiental e os objetivos de lucros das organizações levarão os decisores a se defrontarem com tensões (CRANE et al., 2014).

Em relação aos negócios sociais, Teodósio e Comini (2012) pontuam que um motivador destas tensões está na necessidade de maximizar o retorno social tendo retorno financeiro. Esta característica levou os negócios sociais a viver um cenário em que identidades, objetivos, lógicas e práticas podem vir a ser divergentes (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013).

Smith, Gonin e Besharov (2013) se propõem a entender a natureza e o gerenciamento das tensões existentes em negócios sociais. Para atingir o objetivo proposto, os autores categorizaram as tensões, com base na tipologia de Smith e Lewis (2011), e utilizaram as teorias organizacionais existentes para examiná-las. Inspirados em estudos que empregaram uma abordagem multi-teórica para observar os negócios sociais (DACIN, M.; DACIN, P.; TRACEY, 2011; DACIN, P.; DACIN, M.; MATEAR, 2010; MAIR; MARTÍ, 2006), os autores observaram as tensões em negócios sociais sob as lentes das teorias institucional, da identidade organizacional, dos *stakeholders* e do paradoxo.

Smith e Lewis (2011) defendem que à medida que o ambiente organizacional se torna mais global, dinâmico e competitivo e os processos ganham complexidade, as contrariedades em uma organização tendem a se intensificar. Diante disso se propuseram a organizar as tensões existentes tendo como premissa que as tensões surgem de elementos contraditórios, porém inter-relacionados, que coexistem e persistem ao longo do tempo.

Com isso surge um modelo para organizar as tensões organizacionais em quatro categorias que representam atividades centrais e elementos das organizações: performance, organização, pertencimento e aprendizado (SMITH; LEWIS, 2011).

As tensões de performance surgem devido aos objetivos diferentes e, muitas vezes, conflitantes que a organização persegue e as demandas que se opõe vindas dos diferentes *stakeholders* internos e externos da organização (SMITH; LEWIS, 2011).

Smith, Gonin e Besharov (2013) explicam que nos negócios sociais o sucesso em um domínio pode significar perda em outro. Portanto, há um desafio muito claro em torno de como estabelecer o sucesso em objetivos contraditórios. A este cenário pode-se acrescentar a dificuldade em relacionar e comparar estas metas, haja vista que as metas sociais são complexas para se medir – em geral são qualitativas, ambíguas e não padronizadas – porém, beneficiam, normalmente, um grupo mais amplo. Em contraste, as metas financeiras tendem a

atender um grupo mais restrito (acionistas e investidores) e apresentar uma medição mais simples através de métricas específicas, qualitativas e padronizadas.

As tensões ligados a performance podem ser exemplificadas através do caso analisado por Iizuka, Varela e Larroudé (2015) em publicação que se inspira no ensaio teórico de Smith, Gonin e Besharov (2013). No estudo, os autores se propõem a compreender as principais tensões e dilemas experimentados pelo negócio social estudado. A Rede Asta atua com a venda direta de catálogos de produtos artesanais no Brasil, envolve 50 grupos de baixa renda, 19 funcionários e consultores ativistas em todo o país. Uma característica importante é sua formatação, com duas entidades jurídicas: uma associação sem fins lucrativos e uma corporação com fins lucrativos.

A Rede Asta esteve diante de uma tensão relacionada aos seus canais de venda. As vendas pela internet mostravam crescimento e tinham um custo menor para a organização, entretanto, os consultores, apesar do custo mais elevado, exercem um papel importante de disseminação da causa social e ambiental da rede. Apenas as métricas financeiras (receita e custo) não foram suficientes para que um canal de vendas fosse priorizado (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015). O caso evidencia a escolha que os gestores tiveram de fazer observando os resultados sociais e financeiros da organização, onde o objetivo social impactou no resultado final de uma meta financeira.

As tensões de organização estão ligadas as estruturas, culturas, práticas e processos organizacionais existentes (SMITH; LEWIS, 2011). As características dos negócios sociais criam a necessidade de que profissionais com perfis distintos façam parte da organização. Esta realidade coloca os decisores diante do desafio de escolher quem contratar e como relacionar estas pessoas (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013).

Nesse grupo também estão tensões sobre a estrutura organizacional e forma jurídica do negócio social (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013). Normalmente, organizações com uma proximidade com o extremo em que estão às corporações tradicionais tendem a adotar uma lógica de gestão privada, já aquelas que aproximam do setor social tendem a uma lógica mais social e coletiva. A combinação dessas diferentes lógicas pode resultar em sinergias, mas também em conflitos e tensões (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015).

Segundo Smith, Gonin e Besharov (2013), as organizações acabam adotando soluções diversas para se adaptar as tensões relacionadas à sua estrutura. Os autores colocam que alguns negócios sociais atuam com duas entidades jurídicas distintas, uma organização com fins lucrativos que desenvolve atividades comerciais e uma organização sem fins lucrativos que realiza a missão social, enquanto outros adotam formas legais híbridas que formalmente

atendem as necessidades da organização. O caso da Rede Asta estudada por Iizuka, Varela e Larroudé (2015) mostra uma organização adotando esta alternativa. Por ter uma relação comercial com empresas a Rede Asta precisava emitir uma fatura, algo que apenas uma empresa pode fazer, porém, para alinhar parcerias com empresas para reutilizar e reciclar materiais eram necessários ser uma associação. Como na legislação brasileira não há uma forma legal que atenda a necessidade da organização, optou-se pela dualidade organizacional, ou seja, operar simultaneamente com a associação e a corporação (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015).

Tensões relativas ao pertencimento são geradas, principalmente, por divergências de identidade, valores ou pluralidade e podem emergir entre o individual ou coletivo (SMITH; LEWIS, 2011).

As tensões de pertencimento estão ligadas ao posicionamento da organização e como os grupos que se relacionam com as diferentes metas e valores organizacionais (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013). O sentimento de pertencer oscila conforme as prioridades definidas pela empresa. Quando os resultados financeiros são priorizados aqueles que se identificam com o objetivo financeiro de um negócio social tendem a se satisfazer, enquanto os mais próximos do objetivo social irão se frustrar (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015).

Segundo Smith, Gonin e Besharov (2013), a melhor forma da organização lidar com as partes interessadas divergentes é administrar quando enfatizar seu lado social, financeiro ou ambos simultaneamente.

Por fim, as tensões de aprendizado emergem da relação da organização com os resultados que pretende em horizontes temporais diferentes. Envolve decisões que impactam o presente tendo em vista os objetivos que serão atingidos no longo prazo (SMITH; LEWIS, 2011).

Especificamente nos negócios sociais, estas tensões surgem com a necessidade de tempo necessário para se observar os resultados dos objetivos. Isto, pois, os resultados financeiros podem ser facilmente verificados no curto prazo, enquanto que os resultados sociais muitas vezes demandam um horizonte muito maior de tempo (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013).

Outra questão que envolve as tensões de aprendizado é o crescimento e a escalabilidade do negócio, pois, o aumento do impacto social pode diminuir o resultado financeiro e vice-versa (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013).

Iizuka, Varela e Larroudé (2015) concluem que os processos de crescimento e escala quase sempre implicam a aprendizagem - não apenas de novos conhecimentos, mas também uma atitude de deixar de lado ideias e conceitos preconcebidos.

### Elemento 3 - Tipos de tensões em negócios sociais

<b>Tipo de Tensão</b>	<b>Dimensões sociais e financeiras que explicam as tensões</b>	<b>Questões emergentes para os negócios sociais</b>
<b>Performance</b>	O impacto social, normalmente, é difícil de medir/comparar; Resultados financeiros tendem a ser mais simples de medir/comparar.	Como os líderes definem o sucesso da organização, considerando os objetivos divergentes (o sucesso em um pode significar perda no outro)?
<b>Organização</b>	Tendo em vista a necessidade de alcançar objetivos sociais e financeiros, é uma tendência contratar profissionais com perfis diversos e, não necessariamente, que convergem.	Como as contratações podem ser gerenciadas para que profissionais com perfis distintos atuem harmoniosamente?  Até que ponto as organizações diferenciam e integram os diferentes objetivos?  Qual a forma organizacional que o negócio social deve adotar?
<b>Pertencimento</b>	Funcionários e outras partes interessadas divididos entre os que se identificam mais com a missão social e aqueles mais próximos à questão econômica.	Como a organização pode gerenciar identidades e expectativas diversas?
<b>Aprendizado</b>	As metas sociais tendem a visar e obter resultados em longo prazo; já as metas ligadas ao negócio comercial tendem a apresentar resultados em um prazo mais curto.  Aumento no impacto social pode trazer impactos negativos no resultado financeiro e vice versa.	Como a organização lida com os objetivos e resultados de curto e longo prazo?  Como a organização lida com os resultados financeiros de curto prazo para expandir seus resultados sociais?

Fonte: Autor “adaptado de” Iizuka, Varela e Larroudé, 2015, p. 389.

## 2.2 FINTECHS

A relação entre finanças e tecnologia não é algo recente, nos últimos dois séculos esses mundos estiveram interligados em um processo de evolução mútuo. Por um lado, o mundo das finanças se beneficiou dos avanços tecnológicos, pois, diversas inovações deram sustentação para que a globalização financeira ocorresse. Por outro lado, a indústria financeira é uma importante força motriz para o setor de TI, uma vez que é um dos principais compradores de produtos e serviços de tecnologia (ARNER; BARBERIS; BUCKLEY, 2015). A integração entre os setores tem aumentado nas últimas décadas, levando a uma incorporação crescente de tecnologia nos processos, produtos e canais de distribuição do setor

financeiro, gerando um ganho em eficiência operacional e agregando valor para os clientes do setor (CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009).

Sendo essa relação um tema que atrai a atenção de pesquisadores de diferentes campos teóricos, há estudos propondo formas diferentes para a compreensão da evolução da interação entre os setores.

Cernev, Diniz e Jayo (2009) em um estudo que se propunha a analisar os determinantes que impulsionam o desenvolvimento de uma quinta onda de inovações tecnológicas no setor bancário, se debruçaram sobre diversos estudos que abordam a evolução do uso de tecnologia no setor. O levantamento realizado pelos autores mostra que as principais pesquisas descrevem a evolução desta relação através de “etapas” ou “fases” históricas. Os autores, no entanto, organizaram a evolução da tecnologia no setor em “ondas” tecnológicas, fizeram esta escolha ao notar que as fases não acontecem sempre de forma sequencial estrita, mas através de movimentos que podem coexistir em determinado período: “A onda que envolveu a automação das agências, por exemplo, não foi encerrada pela onda seguinte, de automação para fora das agências, mas complementada por esta” (CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009, p. 2).

O modelo das “5 ondas de inovação no setor bancário” está relacionado a difusão de inovações no setor, influenciada, além de outros aspectos, por variáveis ligadas a fatores tecnológicos, de mercado e regulatórios. Cada uma das ondas está ligada a tecnologias que viabilizaram seu acontecimento (CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009).

A primeira onda teve como tecnologia que possibilitou seu surgimento a adoção de *mainframes* possibilitando a automação de diversos processos de *back-office*. As mudanças oriundas desta primeira onda resultaram, principalmente, em uma redução nos custos de processamento. A segunda onda aconteceu durante os anos 1970 e foi muito mais visível para os clientes dos bancos através da automação dos caixas das agências e os primeiros terminais de autoatendimento. Outro aspecto importante desta onda é a adoção de um modelo de processamento de dados distribuído, ou seja, parte das operações passa a ser feita nas próprias agências. A terceira onda tem como aspecto principal a expansão dos bancos para espaços públicos através dos ATMs, reduzindo a necessidade de deslocamento dos clientes e contribuindo com a eficiência dos bancos. A facilidade no acesso dos clientes aos serviços bancários também é a marca da quarta onda de inovação, pois significou a possibilidade dos clientes acessarem os serviços utilizando o telefone ou *internet banking*, logo, sem a necessidade de se deslocarem (CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009).

A quinta onda é o foco da pesquisa de Cernev, Diniz e Jayo (2009) e se desenvolve a partir da decisão estratégica dos bancos em oferecer produtos e serviços para a base da pirâmide com o intuito de ampliar a base de clientes existente. Para conseguir acessar esse novo grupo de clientes, os bancos precisaram desenvolver novos canais de distribuição, dessa necessidade surgiram os correspondentes bancários e as iniciativas *mobile banking*.

Enquanto Cernev, Diniz e Jayo (2009) decidiram organizar a evolução da relação entre tecnologia e o setor financeiro através do modelo de ondas, Arner, Barberis e Buckley (2015) desenvolveram uma abordagem que observa a evolução da inovação financeira e organiza os principais marcos em três eras distintas:

- a) Fintech 1.0;
- b) Fintech 2.0;
- c) Fintech 3.0.

O primeiro período (1866 a 1967) é marcado pela implementação dos fundamentos físicos da moderna infraestrutura de telecomunicações em todo o mundo, possibilitando interligações financeiras através das fronteiras e permitindo a transmissão de informações, transações e pagamentos. Outros marcos são relevantes neste período: nos anos 50 os americanos passaram a utilizar cartões de crédito, além disso, o primeiro ATM foi implementado pelo Barclays no Reino Unido (ARNER; BARBERIS; BUCKLEY, 2015).

A Fintech 2.0 teve início em 1967 e durou até 2008, o desenvolvimento de tecnologias, comunicações e o processamento de transações são a principal marca desta era, nesta etapa o setor financeiro vai se transformando de uma indústria analógica para uma digital (ARNER; BARBERIS; BUCKLEY, 2015). Nesta era os bancos tornaram-se cada vez mais digitalizados e construíram uma infraestrutura de TI significativa para apoiar suas operações, enquanto foram criados caixas eletrônicos e outros produtos e serviços financeiros inovadores. Centrais de câmaras de compensação, bolsas de valores e bancos internacionais de correspondentes se generalizaram, e normas regulatórias foram elaboradas. O Fintech 2.0 foi o nascimento do sistema bancário moderno com seus modelos de negócios focados em filiais que são usados atualmente por muitos bancos (VARGA, 2017).

A terceira era, Fintech 3.0, é o estágio atual que teve início em 2008. Esta era é marcada por startups e empresas de tecnologia já estabelecidas fornecendo produtos e serviços financeiros diretamente ao cliente final (empresas e pessoas físicas), ou seja, a prestação de serviços financeiros não é mais realizada apenas por instituições financeiras regulamentadas (ARNER; BARBERIS; BUCKLEY, 2015).

O modelo evolutivo proposto por Arner, Barberis e Buckley (2015) oferece uma visão geral da evolução da inovação financeira. Os autores estabelecem a ligação entre as indústrias financeira e de tecnologia mostrando sua evolução mútua até culminar na Fintech 3.0, caracterizada pela nova concorrência e diversidade, trazendo oportunidades e riscos que devem ser cuidadosamente considerados. O modelo proposto evidencia a velocidade, cada vez maior, com que a inovação acontece ao se estruturar em ciclos sequenciais, porém, cada vez menores:

- a) Fintech 1.0 durou 101 anos;
- b) Fintech 2.0 durou 41 anos;
- c) Fintech 3.0 está durando cerca de 10 anos.

Na pesquisa de Arner, Barberis e Buckley (2015, p. 3) deve-se destacar a forma como utilizam o termo Fintech: “[...] uso da tecnologia para fornecer soluções financeiras.”. O modelo evolutivo dos autores mostra que o uso da tecnologia pelo mundo financeiro não é algo novo, portanto, assumem que o termo “fintech” não deve se restringir às tendências atuais, mas ser utilizado de forma ampla compreendendo todo o setor financeiro e suas transformações ao longo do tempo. Entretanto, a compreensão do uso do termo Fintech não é única, o setor tem evoluído rapidamente e, com isso, surgem diversos conceitos na prática acadêmica e nos periódicos de negócios. As opiniões divergem em relação à utilização do termo e quanto aos atores que podem ser considerados Fintech, ou seja, se compreende apenas empresas financeiras emergentes baseadas em tecnologia ou pode tratar, também, de operadores históricos (VARGA, 2017).

Tendo em vista essa necessidade da construção de uma definição comum sobre o termo “fintech”, Schueffel (2016) conduziu uma revisão da literatura acadêmica em trabalhos que utilizaram o termo – a pesquisa contemplou mais de 200 artigos científicos abrangendo um período de cerca de 40 anos. Sobre a origem do termo o autor encontrou dois marcos iniciais: a primeira pesquisa acadêmica utilizando o termo data de 1972, já no meio prático a primeira aparição acontece nos anos 1990 em um projeto iniciado pelo Citigroup. Apesar destas aparições em décadas anteriores, Schueffel (2016) evidencia que pesquisas utilizando o termo estão concentradas nos anos mais recentes (anos 2000 em diante). O trabalho do autor resulta no entendimento de que “Fintech é uma nova indústria financeira que aplica tecnologia para evoluir as atividades financeiras” (SCHUEFFEL, 2016, p. 15).

Outros autores tem um entendimento sobre a definição de “fintech” próximo ao compilado por Schueffel (2016). Philippon (2016), por exemplo, partilha o entendimento de

que se trata de um movimento que atua no setor financeiro, entretanto, que não compreende todas as organizações do setor que utilizam tecnologia. Em seu estudo, o autor pretendia compreender o impacto potencial da Fintech no setor financeiro, com foco na estabilidade financeira e no acesso aos serviços. No documento, o termo Fintech se referia a um movimento disruptivo que acontece dentro do setor financeiro propondo inovações digitais e nos modelos de negócios. A forma como o autor utiliza o termo entende-se que apenas empresas financeiras emergentes de base tecnológica fazem parte do movimento Fintech.

Romãnova e Kudinska (2016) se propõem a analisar as tendências recentes ligadas aos serviços financeiros e, a partir disto:

- a) investigar oportunidades de cooperação e concorrência entre bancos e fintechs;
- b) identificar os principais riscos relacionados ao desenvolvimento das fintechs e inovações financeiras às quais os bancos estão expostos no micro e macro-nível;
- c) fornecer recomendações práticas aos bancos comerciais para fortalecer a posição em inovações financeiras e controlar os riscos associados à introdução de inovações financeiras. O entendimento do termo Fintech no estudo de Romãnova e Kudinska (2016) aproxima-se ao de Philippon (2016), uma vez que também compreende que é um movimento envolvendo serviços financeiros e inovação. Entretanto, os autores divergem na forma como enxergam este movimento. Romãnova e Kudinska (2016, p. 23) não entendem que seja uma movimentação disruptiva dentro do setor financeiro, mas que um novo setor está se formando “que integra finanças e tecnologia e substitui as estruturas financeiras tradicionais por novos processos baseados em tecnologia”.

A comparação entre as definições dos autores nos leva ao seguinte cenário: Arner, Barberis e Buckley (2015) entendem que há uma relação entre finanças e tecnologia que evoluiu até chegarmos ao estágio atual, para estes autores todo este histórico é o movimento fintech e, portanto, um grande número de atores é parte dele (todas as empresas financeiras novas e incumbentes e os participantes da indústria podem ser considerados fintech, independentemente de seu tamanho, modelo de negócios ou portfólio de produto). Já Schueffel (2016), Philippon (2016) e Romãnova e Kudinska (2016) compreendem que se trata de um movimento recente formado por atores que não fazem parte do sistema financeiro tradicional e estão revolucionando a forma como se fornece produtos e serviços financeiros.

Compreender a separação entre as instituições financeiras incumbentes e as fintechs é um dos principais objetivos da pesquisa desenvolvida por Varga (2017). Para atingir seu

objetivo, o autor entende que é importante obter uma distinção claramente delimitada e identificável, pesquisável e comparável entre os participantes do mercado. Analisando o setor financeiro através de um modelo organizado em três camadas distintas – 1ª inovação, 2ª serviços pioneiros e 3ª projeto centrado no ser humano – o autor se propõe a compreender como este se desenvolveu até seu estado atual.

Varga (2017) entende que seu trabalho apresenta uma abordagem alternativa e complementar a de Arner, Barberis e Buckley (2015) para a compreensão dos diferentes ecossistemas e camadas de negócios que impulsionaram o surgimento e sucesso das fintechs. O modelo das três camadas pretende demonstrar que cada uma das camadas acrescentou valor importante para a evolução do setor financeiro:

- a) a primeira camada é a criação de um ecossistema alimentado pelo progresso tecnológico e disponibilidade de serviços básicos de telecomunicações e TI;
- b) a segunda camada evolucionária diz respeito aos serviços pioneiros construídos com a ajuda de modelos de negócios inovadores e uma abordagem aberta e focada na inovação;
- c) a terceira camada consiste no desenvolvimento e uso consciente do design centrado no ser humano, fornecendo um conjunto de ferramentas e estrutura experimental sobre modelos de negócios e inovação aberta. O autor entende que o desenvolvimento destas três camadas foram os principais motivadores dos recursos que possibilitaram o surgimento das fintechs e define os atores do movimento como: “[...] empreendimentos não regulamentados ou não totalmente regulamentados, cujo objetivo é desenvolver novos serviços financeiros com tecnologia, com um design de valor agregado que transformará as práticas financeiras atuais” (VARGA, 2017, p. 22). A definição de Varga (2017) aponta a falta de regulamentação dos empreendimentos, além do objetivo de ofertar serviços novos, baseados na tecnologia, que transformarão as práticas atuais, ou seja, a visão do autor tem características que excluem as instituições financeiras tradicionais.

Portanto, apesar de pontos em concordância, existem visões distintas que captam facetas importantes das fintechs, entretanto, não atingem um consenso sobre quais são os limites deste setor emergente (ROMÃNOVA; KUDINSKA, 2016; VARGA, 2017). Diante da complexidade para se obter uma definição dominante sobre Fintechs, além da dificuldade em

determinar suas fronteiras e os atores que fazem parte deste fenômeno, pode ser útil aprofundar o conhecimento sobre quais os fatores que desencadearam o contexto atual.

No modelo das três eras proposto por Arner, Barberis e Buckley (2015), nota-se que a Fintech 3.0 tem início no ano de 2008, isto ocorre, pois, os autores acreditam que neste ano o setor de serviços financeiros foi impactado por uma série de acontecimentos de origem financeira, política e pública que possibilitaram o surgimento de um novo paradigma. Este período se caracteriza por uma crise financeira que obrigou as autoridades do mercado financeiro a intensificarem a regulação do setor bancário, introduzindo novos padrões ou fortalecendo os existentes (ROMÃNOVA; KUDINSKA, 2016). Philippon (2016) aponta que a crise evidenciou um sistema financeiro ineficiente e com dificuldades para trazer ganhos significativos de bem-estar decorrentes da melhoria dos serviços financeiros.

A crise financeira representa um marco importante para o surgimento e desenvolvimento das fintechs em diversos países do mundo, entretanto, para o contexto brasileiro esta crise não foi marco tão representativo. No Brasil pode-se determinar a regulamentação da Lei nº 12.865 em novembro de 2013 pelo Bacen como um ponto importante para o desenvolvimento do movimento das fintechs.

A Lei nº 12.865 representou uma ruptura no sistema financeiro tradicional, pois autorizou a operação de novas instituições e arranjos de pagamento, com isso, permitindo que instituições não bancárias pudessem prestar serviços financeiros. Com a mudança na regulamentação, o Bacen pretendia que modelos de negócios baseados em novas tecnologias surgissem e fossem auxiliar no processo de inclusão financeira da população (CERNEV, 2017).

Portanto, se no contexto global a crise de 2008 teve reflexos importantes para que as fintechs se desenvolvessem, no Brasil pode-se apontar a mudança regulatória como um marco relevante.

Por fim, deve-se destacar que as inovações e o estágio de desenvolvimento de tecnologias de informação e financeiras possibilitaram uma busca por soluções mais inovadoras no setor bancário e tem papel essencial para o cenário atual em torno do setor financeiro (ROMÃNOVA; KUDINSKA, 2016).

Sendo assim, acontecimentos de origem financeira, política e pública juntamente com as inovações e o desenvolvimento de tecnologias de informação e financeiras são a origem dos principais fatores que construíram um cenário favorável para que se desenhasse o contexto atual das fintechs:

- a) Percepção da sociedade sobre o sistema financeiro;

- b) Cenário econômico e disponibilidade de mão de obra;
- c) Mudanças na regulação;
- d) Ações do governo e políticas públicas;
- e) Contexto tecnológico.

### **2.2.1 Campo de atuação das fintechs**

Com o desenvolvimento e amadurecimento das iniciativas, a abrangência dos produtos e serviços ofertados pelas fintechs aumenta (ROMÃNOVA; KUDINSKA, 2016). Entretanto, definir claramente em quais campos de atuação estão as fintechs é algo complexo, pois, conforme colocado neste estudo, não há um consenso em relação ao campo e suas fronteiras.

Arner, Barberis e Buckley (2015) organizaram uma tipologia que nomearam de Fintech 3.0, com base na visão de um setor que evolui desde o início da relação entre finanças e tecnologia. Com um resultado abrangente, a tipologia traz cinco áreas principais de atuação:

- a) finanças e investimento;
- b) operações e gerenciamento de riscos;
- c) pagamentos e infraestrutura;
- d) segurança e monetização de dados;
- e) interface com o cliente.

Shim, Y. e Shin, D. (2016) acrescentam ao grupo de serviços do universo fintech produtos de seguros e autenticação.

Todos os setores definidos na tipologia tem importância para o setor, entretanto os serviços ligados a pagamento foram os primeiros alvos das fintechs (PHILIPPON, 2016). Principalmente nos países em desenvolvimento, pagamentos pela internet e por dispositivos móveis tem sido uma força motriz para as fintechs (ARNER; BARBERIS; BUCKLEY, 2015). Romãnova e Kudinska (2016) reconhecem a importância de produtos e serviços relativos a pagamentos, porém, acrescentam que os modelos de negócio que atraem mais aporte de investidores são aqueles ligados a financiamento e investimento.

O estudo EY Fintech Adoption Index 2017 (ERNST & YOUNG, 2017) elaborado pela empresa Ernst & Young encontrou as principais tendências em torno do universo das fintechs. Através de pesquisas realizadas em 20 diferentes países tentou compreender o perfil, o comportamento e a adoção dos produtos e serviços. O resultado corrobora o entendimento de Arner, Barberis e Buckley (2015), Romãnova e Kudinska (2016) e Philippon (2016) sobre a

relevância dos serviços de pagamento, uma vez que este é o serviço que os consumidores indicam mais utilizar – 50% dos entrevistados utilizam regularmente serviços de transferência monetária e pagamento através de fintechs.

No exemplo do mercado chinês trazido no artigo de Shim, Y. e Shin, D. (2016), empresas que não faziam parte do setor financeiro passaram a atuar no setor ofertando serviços de pagamento. O setor financeiro chinês se caracteriza pelo controle do estado e predominância de empresas estatais. Em relação a pagamentos havia no país uma única empresa, criada pelo governo, que lidava com pagamentos interbancários e detinha o monopólio dos pagamentos eletrônicos. Foi a partir de uma solução de pagamentos desenvolvida pelo gigante de e-commerce Alibaba para transações realizadas por seus clientes que começou uma ruptura no mercado de meios de pagamento chinês. O Alipay, desenvolvido em 2004, mostrou que havia possibilidade para que empresas não financeiras atuassem com serviços de pagamentos na China. Porém, apenas em 2010 o governo promulgou um novo regulamento que permitia que empresas não bancárias prestassem serviços de pagamento online. O novo regulamento legitimou os serviços de pagamento online e permitiu uma transformação nos serviços oferecidos. Agora, as empresas incumbentes estão expandindo seu escopo de negócios além dos sistemas de pagamento para serviços financeiros avançados como: fundos do mercado monetário (MMFs), serviços de empréstimo, fundos on-line e serviços bancários privados baseados na Internet.

A relevância do mercado de pagamentos também é observada quando se trata da atuação de fintechs no Oriente Médio e Norte de África. Neste caso o crescimento do e-commerce da região está impulsionando as fintechs, pois, serviços novos estão se popularizando junto com o crescimento das transações realizadas no comércio eletrônico. Entretanto, também é preciso destacar iniciativas de crowdfunding e P2P ganhando força na região (ZALAN; TOUFAILY, 2017).

No Brasil, a intervenção do Banco Central (Bacen) em prol de um aumento na abrangência e eficiência dos sistemas de pagamento e, com isso, aumento da utilização de meios eletrônicos de pagamento, parece ter sido o início de uma abertura que beneficiou o aparecimento de fintechs segundo o artigo de Cernev (2017). O autor parte de formas alternativas de pagamento (em relação ao dinheiro) até chegar nos atuais serviços de pagamento eletrônico e a relação entre penetração dos mesmos e desenvolvimento econômico. Em seguida aponta as quebras regulatórias realizadas pelo Bacen, uma primeira voltada a popularização dos serviços de pagamento eletrônico, entretanto, a segunda permitia que não bancos prestassem serviços bancários aos brasileiros: 1. Em 2010 o Bacen extinguiu

o lock-in existente entre bandeiras de cartões e redes credenciadoras (adquirentes) promovendo a interoperabilidade nas transações. Passou a não ser necessário contratar diversas máquinas para operar cartões de diferentes bandeiras, ou seja, o comerciante pode escolher a melhor proposta comercial; 2. Em 2013 a Lei n.º 12.865 autorizou a operação de novas instituições e arranjos de pagamento.

A abertura regulatória promovida pelo Bacen tinha como objetivo ir além de uma melhoria no sistema vigente de pagamentos, mas incentivar o surgimento de modelos inovadores de negócio que atendessem a população brasileira, principalmente a grande parcela não bancarizada. Diante deste cenário, diversas iniciativas surgiram oferecendo serviços financeiros. São empreendimentos diversos atuando com serviços de *mobile payments*, *mobile wallets* (carteiras digitais), P2P (empréstimos diretos entre pessoas), iniciativas de *crowdfunding* (financiamento coletivo), bancos comunitários (que promovem moedas sociais digitais) e novos bancos e cartões de crédito (com exatamente a mesma lógica tradicional, porém com operação preponderantemente digital) (CERNEV, 2017).

Em resumo, com base nos autores investigados, pode-se compreender que o setor de pagamentos é uma força que impulsiona o ecossistema fintech. Seja como o serviço em que primeiro há abertura regulatória para que não bancos atuem ou como o serviço mais atrativo, inicialmente, para instituições não acostumadas a fornecer serviços financeiros. Apesar de os serviços financeiros oferecidos por não bancos serem os mais diversos, fica evidente a importância dos serviços ligados a pagamentos para o desenvolvimento do ecossistema fintech.

### **2.2.2 Mudanças no setor financeiro**

O setor financeiro global está vivendo uma revolução única. Um agrupamento de fatores e acontecimentos levaram novos participantes ao setor, principalmente startups e empresas de tecnologia. Através de modelos de negócio inovadores, estes novos atores estão afetando o equilíbrio do setor e colocando as instituições tradicionais diante de questões que não estavam acostumadas a enfrentar (ZALAN; TOUFAILY, 2017). Por exemplo, em relação aos custos finais dos serviços financeiros. Se as inovações anteriores que aconteceram no setor não foram capazes de melhorar a eficiência geral do sistema econômico e diminuir os custos finais, se espera que isto ocorra com os novos entrantes e maior concorrência. Portanto, o esperado é que os caros serviços financeiros tradicionais, que oferecem pouco ganho

significativo para o consumidor, seja impactado com as mudanças no sistema (PHILIPPON, 2016).

Segundo o estudo *A brave new world for global banking: McKinsey global banking annual review 2016* (BUGROV; DIETZ; POPPENSIENKER, 2016), as instituições bancárias tradicionais devem se preparar para enfrentar perdas acentuadas nos próximos anos. Nos países desenvolvidos se estima que os bancos possam perder cerca de US\$ 90 bilhões, até 2025, dos lucros esperados, enquanto nos países emergentes este montante giraria em torno de US\$ 50 bilhões. Zalan e Toufaily (2017) expõe que a parte mais lucrativa dos bancos na cadeia de valor são produtos baseados em taxas (onde o ROE é alto, cerca de 22%), e é precisamente essa parte lucrativa e baseada em taxas da cadeia de valor do banco que é mais vulnerável a sofrer os impactos.

Os dados apresentados mostram que o desenvolvimento das fintechs é uma ameaça real a histórica hegemonia dos bancos. A indústria fintech está se desenvolvendo muito rápido e criando uma competição potencial com os bancos tradicionais (em alguns campos de negócios esta competição já ocorre) (ROMÃNOVA; KUDINSKA, 2016). E quanto maior os avanços tecnológicos mais rapidamente cairão as barreiras do setor, permitindo, por exemplo, que serviços off-line sejam totalmente substituídos por serviços online. Quanto maior a convergência entre tecnologia e finanças mais oportunidades estarão disponíveis para que novos concorrentes se interessem pelo setor, principalmente provenientes do setor de tecnologia (SHIM, Y.; SHIN, D., 2016).

Para Zalan e Toufaily (2017) não há dúvidas de que o setor financeiro vai vivenciar mudanças profundas nos próximos anos. O questionamento é em torno do debate sobre quais serão as consequências dos movimentos que estão acontecendo e qual papel os incumbentes terão. Os autores trazem exemplos de outras indústrias para colocar as possibilidades:

- a) As fintechs atuando como substitutas dos bancos, assim como aconteceu na indústria de mídia em que publicações tradicionais deixaram de existir devido ao crescimento das mídias digitais;
- b) Fintechs como uma alternativa aos bancos tradicionais com todos os atores coexistindo, isto ocorre no setor de educação superior em que o ensino online impacta o lucro das instituições tradicionais.

Os resultados da pesquisa de Romãnova e Kudinska (2016) também apresentam dúvidas com relação ao futuro do setor financeiro. Sob a ótica dos especialistas pessimistas o novo cenário é ameaçador para os bancos tradicionais, pois, boa parte dos serviços bancários

é baseada em informações e, portanto, diferentes prestadores de serviço podem oferecer tais serviços. Alguns riscos diretamente ligados à entrada das fintechs são:

- a) perda parcial da quota de mercado devido a novos concorrentes (especialmente em pagamentos, cartões de crédito, poupança simples);
- b) pressão adicional sobre as margens, conseqüentemente menor receita;
- c) aumento do risco operacional e risco de fraude;
- d) dependência bancária crescente de soluções tecnológicas de serviços financeiros.

Além dos pontos já trazidos há mais um aspecto a se destacar: a capacidade dos entrantes em relação a TI e análise de dados pode lhes trazer uma vantagem competitiva por estarem capacitados a desenvolver serviços desenhados para o cliente (ROMÃNOVA; KUDINSKA, 2016). Oferecer serviços centrados no usuário se mostra uma oportunidade no setor financeiro, principalmente quando se trata de atingir as novas gerações de consumidores. A pesquisa The Millennial Disruption Index (MDI) (VIACOM MEDIA NETWORKS, 2014) mostra que 53% dos americanos nascidos entre 1981 e 2000 não enxergam qualquer diferença entre o seu banco e os outros bancos e, ainda, um em cada três está aberto a trocar o seu banco nos próximos noventa dias. As fintechs estão atentas a estas oportunidades e tem investido tempo, dinheiro e esforço em projetos de serviços diferenciados que compreendam o cliente e ofereçam uma experiência melhor e mais individualizada. Os bancos precisam enfrentar e se adaptar a estas novas tendências ou correm o risco de perder sua participação de mercado atual em segmentos lucrativos (VARGA, 2017).

Já especialistas mais otimistas enxergam que os bancos estão diante de um desafio que pode ser transformado em oportunidade, uma vez que esta é uma chance para trazer mais flexibilidade para o setor, melhorar funcionalidades em algumas áreas do negócio bancário e, ainda, agregar novos serviços (ROMÃNOVA; KUDINSKA, 2016). O grupo que enxerga como positivo para os bancos tradicionais a chegada de novos concorrentes conta com executivos destas instituições e empresários das fintechs. Os defensores desta visão compartilham, em sua maioria, a posição de que bancos e fintechs tendem a adotar uma estratégia de colaboração no futuro (ZALAN; TOUFAILY, 2017).

Para os bancos tradicionais a colaboração entre bancos e fintechs pode significar: aprendizado em aspectos como: agilidade, cultura de inovação, digitalização, experiências tecnológicas, processos de negócios simplificados e satisfação das reais necessidades dos clientes (ZALAN; TOUFAILY, 2017). Estes são aspectos que levaram os bancos a começar a tomar ações voltadas a uma aproximação com as fintechs: criação de programas de incubação,

criação de fundos de risco para financiamento de fintechs, estabelecimento de parcerias, aquisição ou lançamento de subsidiárias que atuam como uma fintech (ROMÃNOVA; KUDINSKA, 2016).

Se os bancos conseguem obter vantagens nessa aproximação e colaboração com as incumbentes, há também aspectos vantajosos para as fintechs: acesso a base de clientes dos bancos, disponibilização de recursos financeiros e aprendizado em relação às normas do setor (ZALAN; TOUFAILY, 2017).

Tendo em vista a relação que bancos tradicionais e fintechs estão construindo, seja de concorrência ou colaboração, Romãnova e Kudinska (2016) determinam dois tipos de fintechs sob a ótica dos bancos:

- a) Fintechs que prestam serviços complementares aos serviços do banco;
- b) Fintechs que atuam com a prestação de serviços tradicionalmente coberto pelos bancos.

Portanto, a relação entre Fintechs e bancos ainda não está estabelecida e não se pode determinar quais as mudanças ocorrerão no setor e os papéis efetivos que estes atores terão.

### **2.2.3 Inclusão financeira**

Serviços bancários são essenciais, os bancos não (HORN, 2016). Esta frase foi dita por Bill Gates em 1994 quando analisava o futuro do setor bancário. Esta visão ganha relevância quando se nota que os bancos, atuando de forma hegemônica, não conseguiram expandir seus serviços para atender a todas as camadas da população. Segundo o levantamento The Global Findex database 2017 (DEMIRGUC-KUNT et al., 2018) realizado pelo Banco Mundial, 31% da população global não tem acesso a nenhum serviço financeiro. Portanto, para esta parcela da população não bancarizada, o importante é ter acesso aos serviços financeiros, os bancos não tem grande importância, afinal, nunca foram capazes de incluí-los.

A realidade brasileira, atualmente, apresenta um percentual de bancarização acima dos dados globais. Segundo o Relatório de Cidadania Financeira 2018 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018) do Banco Central, há um momento de estabilidade, desde 2015 cerca de 86% dos brasileiros possui algum relacionamento bancário como contas de depósitos à vista, contas de depósitos de poupança e contas-correntes de depósitos para investimento. Entretanto, apesar dos dados positivos, há espaço para avanços, o mesmo estudo mostra a

desigualdade no acesso a crédito: cerca de 45% dos brasileiros tem acesso a operações de crédito, todavia, na fatia da população com renda até 1 salário mínimo apenas 11% acessam operações de crédito. No caso dos microempreendedores individuais, 8,5% tem acesso.

Os dados apresentados pelos estudos, tanto os resultados globais quanto os nacionais, se chocam com o entendimento de qual é o papel da inclusão financeira. O Banco Central do Brasil defende que inclusão financeira é ter acesso aos serviços financeiros que se adequam às suas necessidades. Para Demirguc-Kunt e Klapper (2012), um sistema financeiro inclusivo tem o propósito de permitir amplo acesso aos mais pobres e desfavorecidos para que eles possam buscar oportunidades promissoras de crescimento. Portanto, parece existir uma lacuna relevante entre o que é ofertado aos mais pobres e a demanda potencial. Considerando a relação entre finanças e desenvolvimento, há uma necessidade urgente de expandir o nível e a qualidade dos serviços financeiros para os pobres, ressaltando a relevância de promover a inclusão financeira (DINIZ et al, 2013).

Segundo Diniz, Birochi e Pozzebon (2012), em uma pesquisa sobre a inclusão financeira em um município da região amazônica, essa falha em prover os serviços adequados para a população mais pobre é proveniente de um entendimento das organizações financeiras tradicionais de que ofertar os serviços é difícil e custoso. Segundo os autores, os bancos tradicionais tem menor interesse na gestão de pequenas quantias de dinheiro, pois significam maior escala e custos de transação proporcionalmente maiores. Além disso, é complexo fornecer serviços para áreas escassamente povoadas, com pouca infraestrutura de telecomunicações disponível. Por fim, os históricos de crédito mal documentados dos clientes aumentam o risco para o agente financeiro.

Nesse contexto, a tecnologia pode desempenhar um papel significativo na melhoria do acesso das pessoas pobres conectando-os a serviços financeiros sustentáveis. Nas últimas décadas os arranjos de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) tem possibilitado uma série de experiências voltadas a estratégia de inclusão financeira nos países em desenvolvimento. Enquanto na África e na Ásia são experiências bancárias principalmente relacionadas a projetos de telefonia celular e, portanto, controladas por empresas de telecomunicações, na América Latina, o mais comum são operações através de acordos que criam os correspondentes bancários. As redes de correspondentes são baseadas em acordos envolvendo uma diversidade de grupos sociais, alguns identificados com interesses locais - como governo local, pequenos varejistas e clientes - e outros com interesses não locais - como governo nacional, grandes bancos, provedores de tecnologia e integradores de rede (DINIZ; BIROCHI; POZZEBON, 2012).

No Brasil, a partir dos anos 2000, os correspondentes bancários exerceram um papel de pulverização dos serviços financeiros por todo o território. Esse importante canal de inclusão financeira trouxe inovações na logística de serviços financeiros e recebeu atenção internacional por sua capacidade de expandir o acesso bancário a um baixo custo e em um curto período de tempo. Foi através dos correspondentes que os bancos puderam acessar, pela primeira vez, lugares historicamente desassistidos, como a região pobre e seca do Nordeste, os espaços verdes chuvosos da Amazônia e as favelas não assistidas nas grandes cidades (DINIZ et al., 2013). O Relatório de Cidadania Financeira 2018 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018) confirma o papel relevante dos correspondentes bancários no país: cerca de 10% das cidades brasileiras contam apenas com correspondentes e cooperativas para ter acesso a serviços financeiros.

O estudo do Banco Central brasileiro aponta, além da importância dos correspondentes bancários, uma mudança de comportamento no acesso dos brasileiros a serviços financeiros: é significativo o aumento das transações por meio de canais não presenciais (home e office banking, call centers, smartphones e PDAs) – de 20%, de 2015 a 2016, e de 21%, de 2016 a 2017 – representando 66% do total das transações realizadas (remotas e presenciais). Nessa movimentação é necessário destacar as transações via dispositivos móveis, pois cresce de forma acentuada e já é maior do que as realizadas por meio de computador (internet, home e office banking). Segundo Diniz et al. (2013), o uso de sistemas de pagamento via dispositivos móveis é uma das inovações mais promissoras para o desenvolvimento da inclusão financeira. Fornecer os serviços financeiros por meio dos dispositivos móveis pode proporcionar, de maneira relativamente fácil e barata, acesso aos excluídos do sistema financeiro formal.

Diante de um contexto brasileiro em que correspondentes bancários são importantes e ganham relevância, o uso de dispositivos móveis para acessar serviços financeiros faz sentido e é defendido por Diniz et al. (2013). Os autores apontam que o Brasil precisa encaminhar uma agenda estratégica que envolva a rede de correspondentes, bancos, instituições de microfinanças, empresas de telefonia móvel, reguladores e outros que possam contribuir com a expansão da inclusão financeira no país. Este novo modelo seria uma evolução do modelo de correspondentes bancários, no qual a estrutura de correspondentes bancários seria modernizada afim de incorporar os dispositivos móveis e as novas formas de pagamento seriam desenvolvidas. Apesar das diferenças em suas respectivas características, o modelo de correspondente bancário e a plataforma de pagamento móvel exigem uma rede complexa de

relações entre um amplo espectro de atores para oferecer serviços financeiros a um segmento da população que não tem acesso a serviços financeiros.

### 3 MÉTODO

Esta seção tem como objetivo apresentar os métodos utilizados para a construção da pesquisa e que nortearam a pesquisa rumo aos objetivos pretendidos.

O estudo pode ser dividido em duas etapas:

- a) revisão bibliográfica dos temas apresentados com o intuito de construir o referencial teórico. Esse referencial teve papel importante tanto na escolha adequada em relação à classificação da pesquisa quanto na construção do instrumento de coleta e na escolha da técnica de análise de dados;
- b) realização de estudo de casos múltiplos.

Essa pesquisa se caracteriza por sua natureza exploratória e descritiva utilizando como meio de coleta de dados: entrevistas individuais semiestruturadas com os empreendedores sociais, *survey* com os colaboradores e revisão da literatura existente.

#### 3.1 MATRIZ METODOLÓGICA DA PESQUISA

A matriz metodológica, apresentada no Elemento 2, pretende resumir e apresentar os principais norteadores deste estudo.

##### Elemento 4 – Matriz metodológica

<b>Campo de Pesquisa</b>	Negócios Sociais		
<b>Lacuna de pesquisa</b>	A falta de compreensão de como se configuram as tensões organizacionais que podem ocorrer em fintechs que possuem objetivos sociais.		
<b>Problema de Pesquisa</b>	Compreender como as tensões entre objetivos sociais e financeiros que podem ocorrer em negócios sociais que atuam no ambiente financeiro se configuram.		
<b>Principal pergunta de pesquisa</b>	Como se configuram as tensões entre objetivos sociais e financeiros que podem ocorrer em negócios sociais que atuam no ambiente financeiro?		
<b>Objetivo Geral</b>	Compreender como se configuram as tensões entre objetivos sociais e financeiros que podem ocorrer em negócios sociais que atuam no ambiente financeiro.		
<b>Objetivos Específicos</b>	(1) Discutir, a partir da literatura acadêmica, os principais tipos de tensões entre objetivos sociais e financeiros nos negócios sociais.	(2) Identificar os possíveis principais desafios enfrentados por negócios sociais que atuam no ambiente financeiro para equilibrar os objetivos sociais e financeiros.	(3) Analisar as possíveis principais situações de tensões organizacionais vivenciadas por gestores para equilibrar objetivos sociais e financeiros de negócios sociais que atuam no ambiente financeiro.

Continua...

			Conclusão
<b>Método</b>	Abordagem Qualitativa e enfoque exploratório-descritivo		
<b>Fontes de evidência (primária)</b>	Entrevistas semiestruturadas e survey		
<b>Fontes de evidências (secundárias)</b>	Análise de documentos internos	Observação direta	Pesquisa documental disponível na mídia
<b>Revisão da Literatura principal – Negócios Sociais</b>	Kerlin, 2006; Maír; Marti, 2006; Austin; Stevenson; Wei-Skillern, 2006; Yunus, 2009; Defourny; Nyssens, 2010; Borzaga; DePedri; Galera, 2012; Comini; Barki; Aguiar, 2012; Wilson; Post, 2013; Iizuka; Varela; Larroude, 2015		
<b>Revisão da Literatura principal – Tensões</b>	Smith; Lewis, 2011; Smith; Gonin; Besharov, 2013; Iizuka; Varela; Larroude, 2015		
<b>Revisão da Literatura principal – Fintechs</b>	Arner; Barberis; Buckley, 2015; Shim, Y.; Shin, D., 2016; Philippon, 2016; Romãnova; Kudinska, 2016; Cernev, 2017; Varga, 2017; Zalan; Toufaily, 2017		

Fonte: Autor “adaptado de” Walchutter, 2017, p. 66.

### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Os negócios sociais são um fenômeno contemporâneo para o qual ainda se busca a formatação de um caminho teórico mais sólido e robusto (IIZUKA et al., 2014). Esta pesquisa teve como objetivo compreender as características e manifestações dos negócios sociais em seu contexto e a partir disto observá-las sob a ótica da inovação inclusiva. As características dos negócios sociais e a proposta da pesquisa justificam que essa pesquisa tenha caráter exploratório e descritivo.

A pesquisa exploratória pretende proporcionar uma proximidade maior com o tema, possibilitando acesso a uma gama de critérios e compreensão sobre os mesmos (GIL, 1999). Já as pesquisas descritivas têm como característica a observação, registro, análise, classificação e interpretação dos fatos, e, a partir das variáveis encontradas, e da relação entre elas, abranger com exatidão às características de um indivíduo, situação ou grupo (ANDRADE, 2004). A necessidade de esclarecer, aprofundar e sistematizar os conceitos e compreender melhor o fenômeno é um aspecto que pode ser atendido pelas pesquisas exploratória e descritiva.

A pesquisa qualitativa estuda a natureza de fenômenos sociais e tem a preferência por estudar relações complexas (FLICK, 2004). Os negócios sociais se enquadram como um fenômeno social novo, complexo e multifacetado (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012). Sendo assim, as características do método e do fenômeno justificam a escolha realizada.

Por fim, em regra, problemas de pesquisa que utilizam “Como” ou “Por que” devem utilizar o método qualitativo (YIN, 2007), conforme o problema de pesquisa proposto por este estudo.

### 3.3 MÉTODOS DE PESQUISA

O objetivo desta pesquisa de compreender como se configuram as tensões entre objetivos sociais e financeiros que podem ocorrer em negócios sociais que atuam no ambiente financeiro levou a escolha do método de estudo de caso. A necessidade de estudar um fenômeno pouco explorado de forma aprofundada justifica a escolha. Estudos de caso possibilitam uma investigação empírica aprofundada de um fenômeno contemporâneo que seja pouco conhecido (YIN, 2007).

O estudo de caso pode se restringir a analisar um único caso ou casos múltiplos, sendo este considerado mais robusto (YIN, 2007). Nesta pesquisa foram abordados dois casos tendo como unidade de análise negócios sociais que atuam no ambiente financeiro. A escolha por mais de um caso à ser analisado se justifica, pois essa é uma forma de minimizar as limitações relacionadas à pesquisa como a generalização de resultados obtidos e a pouca capacidade comparativa.

Por conta da escolha metodológica, esse estudo apresenta algumas limitações por se tratar de uma visão preliminar de um processo complexo e ainda pouco explorado na literatura. Entretanto, a pesquisa cumpre um papel de trazer dados que possam gerar informações que contribuam com o desenvolvimento do tema e com o campo de pesquisa. Segundo Gil (1999), os estudos de caso são um método interessante na pesquisa por trazerem vantagens como: o estímulo para novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos seus procedimentos.

### 3.4 ESCOLHA DOS CASOS

Selecionar os casos é etapa importante para o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa (EISENHARDT, 1989), por este motivo foram estabelecidos critérios teóricos para a seleção dos casos:

- a) Situação: Empresa em operação;
- b) Origem: Se entender como um negócio social;
- c) Motivação: Criar soluções que pretendem promover a inclusão econômica e/ou

- social;
- d) Forma: Atuar com serviços financeiros;
- e) Estágio: Modelos de negócios já desenvolvidos e validados.

Os critérios adotados como filtro para seleção dos casos são importantes para a realização do estudo e compreensão do problema de pesquisa proposto. A organização estar em operação é importante para que a pesquisa possa verificar a ocorrência das tensões ao realizar a coleta de dados (seja através da entrevista semiestruturada, *survey* ou observação). A situação da empresa também é importante pois algumas perguntas utilizam aspectos como indicadores e estrutura para verificar tensões, o fato da empresa estar operando facilita para que estas questões sejam comentadas e mostradas. Por fim, para a realização de uma *survey* com os colaboradores da organização é essencial que a empresa esteja funcionando e com colaboradores ativos.

É importante que as organizações se compreendam como um negócio social para que sejam um caso válido para o estudo e compreensão do problema de pesquisa proposto, uma vez que a ocorrência de tensões entre objetivos sociais e econômicos são algo particular dos negócios sociais devido a sua composição. Os negócios sociais são híbridos e oferecem uma combinação única de formas distintas dentro de uma única estrutura (BATTILANA; LEE, 2014).

Diante do proposto nesse estudo de compreender as possíveis tensões que ocorrem em negócios sociais que atuam no ambiente financeiro passa a ser de extrema importância que os casos estudados atuem no ambiente financeiro e tenham como motivação criar soluções que pretendem promover a inclusão econômica e/ou social.

Para esta pesquisa é importante que os casos sejam modelos desenvolvidos e validados, pois caso as organizações estejam em um estágio de validação é provável que os momentos nos quais acontecem as tensões ainda não tenham ocorrido na vida dessas empresas.

Para selecionar os casos pelos critérios determinados foi realizada uma pesquisa documental sobre as empresas participantes do Desafio de Negócios de Impacto Social: Educação Financeira e Serviços Financeiros para Todos. O programa de aceleração de empresas é uma parceria da Caixa Econômica Federal (CEF) com a Artemisia, ou seja, entre um banco e uma ONG voltada ao desenvolvimento de negócios sociais. A iniciativa visava a seleção de negócios sociais com alto potencial de impacto e com forte vocação para promover a inclusão financeira da população de baixa renda. O objetivo é mudar a realidade de muitos

brasileiros ao focar em um setor estruturante para a transformação do país via inclusão financeira.

O projeto teve duração de 13 meses (entre o lançamento oficial em outubro de 2016 e o encerramento em novembro de 2017), durante esse período aconteceram duas etapas para selecionar negócios que atuassem com Educação Financeira ou Serviços Financeiros para receber apoio para se desenvolver.

A primeira etapa do projeto consistiu em avaliar os 460 negócios de impacto social inscritos, nesta etapa foram avaliados se os negócios atuavam em um dos eixos do programa (educação financeira e serviços financeiros), além de outras variáveis que foram definidas como importantes para que os negócios conseguissem atingir os objetivos pretendidos pelo programa.

Os principais critérios de seleção do programa são:

- a) Soluções em Educação Financeira ou Produtos e Serviços Financeiros desenhados adequadamente para atender às necessidades da população de menor renda;
- b) Empreendedores responsáveis pelas iniciativas com relevante experiência no setor de serviços financeiros, além de comprometimento com o impacto social e com intenção genuína de mudar o Brasil para melhor;
- c) Modelos de negócio lucrativos que tenham soluções escaláveis, isto é, com potencial de atender milhões de pessoas de menor renda;
- d) Soluções já desenvolvidas e validadas no mercado, ou em estágio de validação, que já atendem ou com potencial de atender a população de menor renda;
- e) Soluções criativas e inovadoras que atendem às necessidades das pessoas em condições de vulnerabilidade, por meio de produtos e serviços financeiros diferenciados.

#### Elemento 5 – Critérios de seleção Programa de aceleração

<b>Critério</b>	<b>Definição</b>
Setores foco	Soluções em educação financeira e/ou produtos e serviços financeiros
Perfil do empreendedor	Relevante experiência em negócios e/ou no setor de serviços financeiros
Modelo de negócio	Soluções escaláveis
Estágio de maturidade	Soluções desenvolvidas e validadas no mercado ou em estágio de validação
Inovação	Atendam às necessidades das pessoas em condições de vulnerabilidade

Fonte: Autor “adaptado de Artemisia e Caixa, 2017.

Após o primeiro filtro o programa selecionou 15 iniciativas para receber mentoria especializada e um auxílio financeiro de R\$ 15.000 para investir em ações de exploração de campo com o público-alvo a fim de testar suas hipóteses e refinar suas propostas de negócio.

A segunda etapa do programa foi uma apresentação para a comissão julgadora que decidiria quais seriam os 5 negócios que receberiam um aporte de até R\$ 200.000 para implementação das soluções.

A escolha por negócios que participaram do Desafio de Negócios de Impacto Social: Educação Financeira e Serviços Financeiros para Todos se deu por conveniência, pois facilitou o acesso a negócios sociais atuando no ambiente financeiro, além disso, alguns critérios utilizados no programa auxiliam nos critérios de seleção definidos nesta pesquisa. Portanto, para seleção dos dois casos que fariam parte dessa pesquisa foram analisados os 15 negócios selecionados para a primeira etapa do programa em Fevereiro de 2017.

#### Elemento 6 – Negócios Sociais participantes do Desafio de Negócios de Impacto Social

<b>Empresa</b>	<b>Situação</b>	<b>Origem</b>	<b>Motivação</b>	<b>Forma</b>	<b>Estágio</b>	<b>Localização (Estado)</b>
Acordo Certo	X	X	X	X	X	São Paulo
Banco Digital Maré	X	X	X	X	X	Rio de Janeiro
Cartão Mais Fácil	X	X	X	X	X	Minas Gerais
Data Holics	X	X	X	X	X	São Paulo
DimDim	X	X	X	X	X	São Paulo
EasyCrédito	X	X	X	X	X	Goiás
Jeitto	X	X	X	X	X	São Paulo
Moneto	X	X	X	X	X	São Paulo
Poupa Certo	X	X	X	X	X	Mato Grosso
Poupe Compre	X	X	X	X	X	Paraíba
Poupe Mais		X	X	X	X	São Paulo
Quero Quitar!	X	X	X	X	X	São Paulo
SmartMei	X	X	X	X	X	São Paulo
Tá Pago	X	X	X	X	X	São Paulo
Tô Garantido	X	X			X	São Paulo

Fonte: Autor, 2018.

A primeira fase de seleção dos casos consistiu em realizar uma pesquisa sobre os 15 negócios selecionados para a primeira etapa do programa desenvolvido pela Caixa Econômica Federal (CEF) e a Artemisia. Nessa pesquisa foram verificados quais negócios sociais atendiam os critérios iniciais definidos por este estudo.

A primeira etapa (Situação: Empresa em operação) consistiu em verificar sobre a situação de cada uma das 15 empresas selecionadas, a fim de identificar se continuam em

atividade. Para esta etapa foi realizada pesquisa nos meios digitais para colher informações sobre a situação da empresa e, quando houve alguma dúvida, contato por e-mail ou telefônico para certificar-se da situação da empresa. Nesta etapa uma empresa foi eliminada: Poupe Mais.

A segunda verificação (Origem: Se entender como um negócio social) não foi necessária, uma vez que, conforme mencionado nos trechos desta pesquisa que descrevem a mecânica do Desafio de Negócios de Impacto Social: Educação Financeira e Serviços Financeiros para Todos para participar do projeto as empresas necessariamente precisavam se compreender como negócios sociais. Além disso, esses negócios foram os 15 selecionados pela comissão julgadora para a primeira fase do projeto, portanto, esta comissão também entendeu que se tratam de negócios sociais.

Para verificar o terceiro e quarto critérios (Motivação: Criar soluções que pretendem promover a inclusão econômica e/ou social e Forma: Atuar com serviços financeiros) foi realizada uma pesquisa a fim de confirmar se o modelo de negócio das organizações ainda mantinha o mesmo posicionamento de quando entraram no programa. Como estes eram critérios de seleção do Desafio de Negócios de Impacto Social: Educação Financeira e Serviços Financeiros a verificação não precisou ser aprofundada, apenas, para certificar que os modelos de negócio permaneciam os mesmos. Nesta etapa outra empresa foi eliminada: Tô Garantido.

O último item (Estágio: Modelos de negócios já desenvolvidos e validados) foi verificado através de pesquisa nos meios disponíveis (site, redes sociais, documentos e contato por e-mail e telefone) para compreender o estágio em que se encontrava o modelo de negócio. Nesta etapa todas as empresas passaram pelo critério, pode-se inferir que todas estão nesse estágio por terem participado da primeira etapa do programa de aceleração no qual receberam apoio (mentoria e recursos financeiros) para validarem seu modelo.

Após a etapa de verificação, 13 negócios se mostraram dentro dos critérios definidos por esta pesquisa, com isso, tendo em vista que todos poderiam contribuir na compreensão do problema de pesquisa proposto, foi realizada uma nova etapa de seleção utilizando o critério da conveniência e facilidade. Nesta etapa foram descartados os negócios sociais que não estivessem localizados no Estado de São Paulo, essa decisão foi motivada devido ao dispêndio de tempo e recursos financeiros que seria necessário para realizar a visita em outros estados. É importante destacar que, apesar dos meios de comunicação digitais existentes que facilitariam a realização das entrevistas, esta pesquisa tem a observação direta como uma das

fontes de evidência (secundária), sendo assim, a realização da entrevista pessoalmente e a visita ao escritório da organização passam a ser aspecto importante.

Por fim, restaram 8 negócios sociais que se adequavam a todos os critérios estabelecidos para escolha dos dois casos que seriam estudados: Acordo Certo, Data Holics, DimDim, Jeitto, Moneto, Quero Quitar!, SmartMei e Tá Pago. Foi realizado contato com os empreendedores e gestores dessas empresas (através do LinkedIn e/ou contato telefônico) para explicar os objetivos da pesquisa e os critérios que levaram a seleção do negócio. Esse contato final serviu como o último subsídio para seleção dos casos que seriam estudados, pois foi possível verificar a disponibilidade e disposição das empresas em participar. Portanto, com base nas informações colhidas sobre as empresas, os modelos de negócio e a disposição e disponibilidade, foram decididos os dois casos que fariam parte da pesquisa: Fintech A e Fintech B. Os casos podem ser selecionados com base em aspectos teóricos, focando a qualidade e o valor das informações que podem vir a ser obtidas e a possibilidade de resultados similares (YIN, 2007; EISENHARDT, 1989).

#### Elemento 7 – Empresas escolhidas para o estudo de caso

Fintechs	O que fazem?	Por que fazem?	O que oferecem?
<b>Fintech A</b>	É uma plataforma de renegociação de dívidas e recuperação de crédito online, tem uma proposta que vai além do uso da tecnologia digital, pois coloca o devedor em um papel ativo e positivo no processo de renegociação das dívidas.	Pretendem gerar impacto social transformando o processo de negociação de dívidas no Brasil. Através de um processo simples, barato e sem constrangimento querem auxiliar as pessoas a pagarem suas dívidas e voltar a ter crédito.	Oferece soluções diferentes para seus <i>stakeholders</i> : (i) para os endividados oferece uma plataforma que permite que eles assumam um papel ativo na renegociação, além disso, oferece um programa de educação financeira para que as pessoas não voltem a se endividar; (ii) para as empresas oferecem uma forma muito mais barata e simples para recuperação de dívidas.
<b>Fintech B</b>	Oferece produtos e serviços financeiros focados em microempreendedores e autônomos. A empresa possibilita que esses profissionais, em geral desbancarizados e sem histórico financeiro, possam transformar a forma como trabalham.	Pretendem gerar impacto social oferecendo aos profissionais autônomos e microempreendedores acesso a produtos e serviços financeiros que possibilitam aumento de vendas, crédito para o negócio e empoderamento.	São diversas soluções voltadas ao público alvo do negócio, mas o aplicativo possibilita acesso a maior parte dos serviços. São disponibilizados serviços como: automatização de cobranças, vendas online, meios de pagamento, microcrédito para aumento de estoque, gestão de clientes e controles financeiros e conta digital.

Fonte: Autor.

### 3.5 COLETA DE DADOS

A coleta de dados para o estudo sobre como se configuram as tensões entre objetivos sociais e financeiros que podem ocorrer em negócios sociais que atuam no ambiente financeiro aconteceu entre os meses de agosto de 2018 e novembro de 2018 por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores dos negócios sociais (dados primários), *survey* enviada aos colaboradores (dados primários), análise de documentos internos (dados secundários), observação direta (dados secundários) e pesquisa documental disponível na mídia (dados secundários). A utilização de diversas técnicas para coleta de dados é comum em estudos multicascos (EISENHARDT, 1989). Segundo Yin (2007) em estudos de caso os achados são mais convincentes se forem baseados em diferentes fontes de informação.

Em relação às entrevistas semiestruturadas, foram realizadas duas entrevistas com os gestores dos casos a serem estudados: Fintech A e Fintech B. Para a realização das entrevistas foram realizados contatos (por meio de LinkedIn e telefone) diretamente com os entrevistados e agendadas entrevista presencial e visita ao escritório da empresa. Antes da realização das entrevistas foi realizado um levantamento prévio de informações sobre os negócios sociais e os entrevistados através de pesquisa documental (sites das empresas, redes sociais e reportagens) visando facilitar a condução da entrevista e a absorção do conteúdo. A condução das entrevistas foi feita com base em roteiro, para que seguissem de forma semiestruturada, e foram gravadas com a utilização do sistema de gravação de voz do celular e autorização dos participantes, posteriormente foram transcritas, classificadas e codificadas para a realização das análises.

Cabe ressaltar que o modelo de entrevista semiestruturado foi utilizado justamente por permitir certa liberdade no aprofundamento e exemplificação dos temas quando necessário. Buscou-se que a entrevista transcorresse com naturalidade e o entrevistado estivesse à vontade para responder as questões abertamente e tivesse o tempo necessário para explorar os assuntos que houvesse interesse. A condução da entrevista dessa forma permitiu que os entrevistados discorressem sobre suas experiências e visões de forma detalhada, trazendo riqueza de detalhes ao resultado final da entrevista.

#### Elemento 8 – Entrevistas realizadas

Empresa	Entrevistado	Cargo	Data da Entrevista	Duração
Fintech A	Empreendedor 1	CEO	25/09/2018	Cerca de 30 minutos
Fintech B	Empreendedor 2	CPO e CTO	02/10/2018	Em torno de 1 hora e meia

Fonte: Autor.

A diferença de duração entre as duas entrevistas, tendo em vista que foi utilizado o mesmo roteiro e condução, retrata o perfil dos entrevistados.

Em relação à coleta de dados primários, também foi utilizada uma pesquisa no formato *survey* enviada aos gestores entrevistados para que estes compartilhassem com os colaboradores do negócio social. A *survey* enviada continha 23 perguntas em uma escala de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente) abrangendo os mesmos temas da entrevista com os gestores, entretanto, com uma formulação adaptada para captar a ótica dos colaboradores da empresa. O formulário enviado não continha a opção de identificação dos colaboradores visando preservar os mesmos e foi construído na ferramenta *Google Forms*.

A etapa de observação direta foi realizada na mesma data das entrevistas presenciais e é constituída por todas as informações observadas pelo pesquisador durante o contato com a empresa. O uso da técnica de observação permitiu que fossem captados aspectos que não foram revelados através das outras ferramentas de coleta de dados. Através de uma análise visual foram captadas informações importantes que contribuíram com a composição da análise e a realização de inferências sobre a dinâmica daquele contexto. A observação foi documentada através de um relatório escrito logo ao término da visita as empresas, foi importante que a redação do documento fosse realizada após o contato com a empresa pois todas as informações e percepções ainda estavam presentes na memória do pesquisador.

Para complementar as informações coletadas através das fontes já citada aqui, foram realizadas pesquisa documental do tipo *desk-research* em busca de informações já publicadas e disponíveis que pudessem contribuir posteriormente com as análises. Foram encontrados dados sobre as empresas em *sites* e *websites* confiáveis, reportagens da mídia e instituições que promovem ações e programas com conteúdo sobre negócios sociais ou *fintechs*.

### 3.6 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de pesquisa para a realização das entrevistas semiestruturadas foi um roteiro que tinha como objetivo gerar um aprofundamento sobre os seguintes temas:

- a) Histórico e contexto atual da empresa;
- b) Modelo de negócios da empresa;
- c) Tensões entre objetivos sociais e financeiros na organização;
- d) Tensões relacionadas a performance: objetivos, métricas, atendimento aos *stakeholders*;
- e) Tensões relacionadas a organização: divergentes dinâmicas em função da

- estrutura, culturas, práticas e processos;
- f) Tensões relacionadas ao pertencimento: identidades divergentes nos grupos, subgrupos e entre os subgrupos e a organização;
- g) Tensões relacionadas ao aprendizado: os horizontes temporais são diversos nos processos de mudança, crescimento e busca pela escala.

O roteiro utilizado como instrumento de pesquisa foi baseado em instrumento utilizado em pesquisa anterior conduzida por Iizuka, Varela e Larroudé (2015) que tratava de tensões e dilemas em um negócio social brasileiro. A publicação *Social Business dilemmas in Brazil: Rede Asta case* se inspirou no ensaio teórico de Smith, Gonin e Besharov (2013), também utilizado nesta pesquisa, para compreender tensões e dilemas que ocorrem nos negócios sociais. A questão de pesquisa utilizada pelos autores para compreender o tema acima citado foi: Quais são as principais tensões e dilemas experimentados pela Rede Asta ao longo de sua história? Por fim, há coerência em utilizar o instrumento de pesquisa desenvolvido por Iizuka, Varela e Larroudé (2015), uma vez que esta pesquisa tem um direcionamento próximo ao utilizado pelos autores, entretanto, sendo menos abrangente (aqui foram abordadas apenas as tensões). É importante ressaltar que pesquisa sobre o negócio social Rede Asta foi uma das principais fontes de inspiração para o desenvolvimento desta pesquisa.

Para a formulação da *survey* que foi direcionada para os colaboradores da empresa o mesmo instrumento de pesquisa foi utilizado, entretanto, foram formuladas perguntas que se adaptassem ao formato e a posição dos respondentes.

### 3.7 ANÁLISE DOS DADOS

As informações resultantes da etapa de coleta de dados foram analisadas em um primeiro momento de forma individual e organizadas conforme os blocos do instrumento de pesquisa. Em seguida foi construído um resumo para cada uma das entrevistas com o objetivo de organizar o material e permitir um melhor entendimento sobre as tensões. Em uma última etapa, as informações obtidas nas entrevistas e *survey* foram comparadas buscando uma compreensão sobre os tipos de tensões que ocorrem em negócios sociais.

Os dados secundários obtidos foram utilizados para a realização de um cruzamento de informações e confirmação das entrevistas, além de ser material importante para complementar e incluir informações sobre os casos.

## 3.8 DESCRIÇÃO DOS CASOS

A seguir explanação dos casos estudados.

### 3.8.1 Fintech A

A Fintech A está registrado na Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp) como uma sociedade empresarial de responsabilidade limitada. Está localizada na região central da cidade de São Paulo, no bairro da República.

A empresa nasceu da ideia de um profissional da área de recuperação de crédito, formado em Gestão de Negócios e Finanças com MBA em Gestão de Empresas pela FGV, e por outros sócios minoritários. O fundador atualmente segue sendo acionista da empresa, porém, não tem atuação na administração da mesma. A Fintech A iniciou suas atividades em janeiro de 2010, tendo como atividade principal aquelas relacionadas a Atividades de teleatendimento, sob n. de Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) na Receita Federal do Brasil (RFB), 82.20-2-00. Detém capital social registrado até R\$ 3.208.011,00 e possui 12 funcionários, sendo a maior parte deles atuando na área de TI da empresa.

#### 3.8.1.1 A estrutura da Fintech A

A empresa está localizada no centro da cidade de São Paulo (região da República) em um prédio comercial que abriga empresas de pequeno porte. A Fintech A ocupa metade de um dos andares do prédio e detém um escritório bem estruturado e organizado. O escritório da empresa foi dividido em quatro salas, dois banheiros e um pequeno espaço para café, as salas são utilizadas da seguinte forma: os dois sócios que administram o negócio possuem uma sala cada, há uma sala para reuniões e na sala restante estão os colaboradores reunidos em uma única bancada.

O escritório da Fintech A é visualmente formal, ou seja, é muito parecido com os escritórios de empresas tradicionais. O ambiente da organização foi decorado de forma sóbria, oferecendo um ar de seriedade, além disso, em todos os locais tudo parece estar muito bem organizado. Tanto nas salas dos líderes quanto na sala dos colaboradores há TVs mostrando os principais indicadores da organização.

## Elemento 9 – Escritório Fintech A



Fonte: Autor, 2018.

### ***3.8.1.2 O Modelo de Negócio da Fintech A***

A Fintech A se posiciona como uma plataforma de negociação de dívidas online, o fato de ter uma operação totalmente online é um de seus principais diferenciais em um mercado que ainda é dominado pela abordagem por telefone ou carta.

Além da empresa utilizar um canal diferente dos tradicionais também se diferencia no posicionamento e forma de abordagem. A Fintech A procura ter uma postura oposta a das empresas tradicionais do setor que, em geral, são representantes do credor e objetivam apenas o pagamento da dívida o mais rápido possível. A startup se coloca como uma mediadora entre as duas partes, por um lado ajudando as pessoas a resolver suas pendências financeiras nas melhores condições e de forma pouco constrangedora, já do lado dos credores oferecendo um serviço eficiente e com custo reduzido. Já em relação a abordagem a empresa não realiza uma abordagem ativa, são os devedores que acessam a plataforma e buscam se há alguma dívida em seu cadastro, caso tenham interesse em negociar esta dívida eles devem acenar para a empresa.

Para manter sua operação a Fintech A recebe uma comissão dos credores sobre cada parcela da dívida que é paga pelos usuários, ou seja, os devedores não pagam pelo serviço oferecido pela plataforma.

### ***3.8.1.3 A trajetória da Fintech A***

A Fintech A surge de uma ideia de seu fundador que após longa experiência na área de cobrança do mercado de telecomunicações (cerca de 12 anos) observa que existe uma oportunidade no segmento. O empreendedor então busca potenciais parceiros que estejam dispostos a investir para colocar em prática o que foi idealizado, ele consegue alguns parceiros que se tornam sócios minoritários da iniciativa. Após um aporte inicial realizado pelos fundadores a empresa é fundada em 2010 e a plataforma lançada em 2011.

Durante os primeiros anos de operação (entre 2011 e 2013) a empresa contou com apenas dois grandes bancos como parceiros diretos, diante disso, a saída foi realizar uma parceria com uma grande empresa do setor de recuperação de crédito para ter acesso a base de clientes. A partir da parceria a Fintech A passou a ser capaz de negociar dívidas de clientes dos dois bancos parceiros ou de qualquer cliente da recuperadora de crédito. Cabe ressaltar que nesta época já era possível que clientes solicitassem negociar uma dívida de uma empresa não parceira pela plataforma, nestes casos cabia a Fintech A tentar realizar uma negociação para parceria com a empresa.

Os anos de 2014 e 2015 representaram diversas mudanças na empresa. A primeira delas é que parece ter acontecido uma espécie de refundação da organização, pois muitas reportagens tratam este período como o inicial, entretanto, já havia uma plataforma operando desde 2011. Outra mudança relevante é que a partir de outubro de 2015 uma executiva dos segmentos de crédito e cobrança passa a atuar como CEO da empresa. Por fim, a empresa firma uma parceria importante com o Fundo Renegociação de Débitos, que é especializado na compra de carteiras vencidas acima de 180 dias, de grandes bancos e empresas de cartão de crédito. Todas essas movimentações trouxeram resultados que são comemorados pela empresa: em 90 dias de operação foram mais de R\$ 500 mil em acordos, sendo que uma parcela significativa destes valores estava vencida a mais de 180 dias.

O novo momento da empresa fez com que o ano de 2016 representasse a chegada de novos parceiros importantes, foi neste período que a empresa firmou parceria com empresas como Bradesco, Santander e Net. Com a chegada dos novos parceiros e as mudanças que aconteceram a empresa conseguia intermediar cerca de 100 negociações de dívidas por mês. Ainda em 2016, mais precisamente em outubro, os gestores e sócios da empresa decidiram participar do Desafio de Negócios de Impacto Social: Educação Financeira e Serviços Financeiros para Todos, pois enxergaram no projeto uma oportunidade para aprimorar o

modelo de negócio, ter contato com outras iniciativas interessantes e receber um aporte interessante de capital.

O final do ano de 2016 representou a chegada de mais mudanças para a Fintech A, pois para os sócios da empresa o resultado ainda não era o desejado e a empresa precisava começar a ganhar escala para ter maior impacto gerado por sua operação, sendo assim, essas foram as motivações para encarar um novo momento de mudança. A principal alteração aconteceu na gestão, dois sócios minoritários, que não participavam da gestão, assumiram papéis dentro da organização: o Empreendedor 1 assumiu como CEO e outro sócio assumiu como CTO. A empresa também recebeu um aporte de capital e, com isso, recebeu a entrada de quatro novos sócios.

Com a nova gestão o foco em 2017 era evoluir a plataforma e as tecnologias utilizadas, a empresa investiu em soluções de inteligência artificial para tornar o negócio mais eficiente e assertivo e para facilitar a vida do devedor, além da plataforma Pulse para que as empresas parceiras pudessem ter um melhor acompanhamento da operação. Neste mesmo ano, em fevereiro, a Fintech A recebeu a comunicação de que havia sido selecionada na primeira etapa do programa de aceleração organizado pela Caixa Econômica Federal (CEF) e pela aceleradora Artemisia, a decisão da empresa foi que o fundador que idealizou o negócio seria o responsável por acompanhar as próximas etapas do projeto.

A Fintech A acabou não sendo escolhida, em abril de 2017, entre as 5 startups que receberiam um aporte de R\$ 200.000 do programa Desafio de Negócios de Impacto Social: Educação Financeira e Serviços Financeiros para Todos. Entretanto, o ano teve resultados bastante positivos: o faturamento cresceu 31 vezes, com mais de 100 mil acordos, 1 milhão de devedores cadastrados e oito credores parceiros. O cenário atual da empresa (em 2018) aparenta ser promissor: a empresa conta com cerca de 13 credores parceiros e anunciou em junho o início de uma nova frente de negócio, a empresa desenvolveu um *robot* para *contact centers* que funciona como um operador de cobranças.

### **3.8.2 Fintech B**

A Fintech B está registrada na Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp) como uma sociedade anônima. Está localizada na região central da cidade de São José dos Campos, no bairro São Dimas.

A empresa foi fundada pelo Empreendedor 2 e seu irmão, os fundadores estão atualmente na gestão da empresa. A Fintech B iniciou suas atividades em 2015, tendo como

atividade principal aquelas relacionadas a Atividades de cobranças e informações cadastrais, sob n. de Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) na Receita Federal do Brasil (RFB), 82.91-1-00. Detém capital social registrado até R\$ 3.621.000,00 e possui 15 funcionários.

### ***3.8.2.1 A estrutura da Fintech B***

A empresa está localizada na cidade de São José dos Campos, interior de São Paulo, em uma região central e comercial. A Fintech B aluga três salas em um prédio comercial que abriga empresas de pequeno porte, consultórios e profissionais autônomos. As três salas alugadas foram transformadas em um único espaço, sem qualquer tipo de divisória ou separação, onde trabalham todos os colaboradores e as lideranças. O escritório é simples, não há preocupação com decoração, detalhes ou luxo, contém o essencial para o funcionamento da organização: bancadas, cadeiras, computadores, filtro de água, geladeira e um banheiro.

Os membros da Fintech B estão distribuídos no escritório em quatro bancadas, a primeira fica diante da porta de entrada, essa é o posto de trabalho dos dois sócios (apenas um deles está diariamente na empresa) e também funciona como mesa de reuniões. As outras três bancadas estão no centro do escritório e são divididas pelos colaboradores da empresa, são em torno de quatro a cinco pessoas por bancada, que se organizam conforme a área em que atuam.

Um aspecto que se destaca no escritório da fintech são os diversos “painéis” colados nas paredes contendo canvas, desenhos e post-its com a estratégia, planos e projetos da organização, esse conteúdo está em local acessível e que pode ser visualizado por todos a qualquer momento.

### Elemento 10 – Escritório Fintech B



Fonte: Autor, 2018.

#### **3.8.2.2 O Modelo de Negócio da Fintech B**

A Fintech B se posiciona como uma plataforma de recebimento, controle e cobrança com foco nos profissionais autônomos, microempreendedores e executivos de venda direta. Segundo a empresa seus produtos e serviços foram desenhados especialmente para este público e resulta em aumento de vendas, acesso a crédito e emponderamento social.

Apesar da empresa ter como serviço principal a frente de pagamentos é através destes serviços que empresa atrai seu público alvo para, em seguida, oferecer uma gama de outros serviços financeiros como: automatização de cobranças, microcrédito para aumento de estoque, gestão de clientes e controle financeiro, conta digital e vendas online.

Toda a operação da empresa acontece de forma online, o aplicativo é a ferramenta principal para que os clientes tenham acesso aos produtos e serviços da empresa, entretanto, alguns serviços também podem ser acessados através de uma plataforma web. A empresa também conta com um *help desk* via telefone caso seus clientes tenham necessidade, apesar de ser uma empresa digital a Fintech B considera ser importante contar com este canal.

Para manter sua operação a Fintech B recebe um percentual sobre as cobranças pagas, cobra uma mensalidade do cartão pré-pago, recebe um percentual sobre recargas e cobra uma taxa para realização de saques.

### **3.8.2.3 A trajetória da Fintech B**

A Fintech B surge de um desejo de seus fundadores de reescrever a história dos pagamentos online no Brasil. A partir dessa ideia inicial os irmãos passam a idealizar qual seria o modelo de negócio ideal para conseguir realizar o desejo que tinham. Para colocar no mercado o modelo de negócio desenvolvido os irmãos, junto de outros sócios, resolvem fundar uma empresa predecessora da Fintech B. É importante pontuar que logo no início desta nova empresa entrou no time a atual COO e sócia da Fintech B, tida como um dos pilares da organização.

Essa primeira empresa entrou no mercado de meios de pagamento com o objetivo de ser uma plataforma de gestão e pagamentos de cobrança para microempreendedores e pequenas e médias empresas. As principais funcionalidades do aplicativo desenvolvido pela empresa eram a cobrança de valores pendentes e soluções para recebimento. A história do empreendimento que antecede a Fintech B durou cerca de 2 anos (entre 2013 e 2015) e contou com diversos altos e baixos e, após esse período de intenso aprendizado, os sócios resolveram se reposicionar e iniciar uma nova empresa à partir da experiência adquirida, com isso, surge a Fintech B.

O início da Fintech B é muito próximo ao da iniciativa anterior, o investimento é dos irmãos e de seis investidores anjo que são amigos deles e a gestão também segue sendo de deles, o grande diferencial está na saída de alguns sócios iniciais e em uma mudança de posicionamento. A empresa resolve focar nos profissionais autônomos, microempreendedores e executivos de venda direta acreditando que há amplo potencial a ser explorado neste público, pois recebem pouca atenção dos bancos tradicionais e há uma boa parcela de desbancarizados.

Os primeiros anos de vida da Fintech B são marcados por altos e baixos que marcaram a trajetória da empresa e a fizeram como é hoje. Em 2016 a empresa recebeu aporte financeiro de R\$ 2,5 milhões do SP Ventures, fundo de investimento que aplica em start-ups de cunho social. Ainda no mesmo ano, mais precisamente em outubro, a Fintech B decide participar do Desafio de Negócios de Impacto Social: Educação Financeira e Serviços Financeiros para Todos, os sócios enxergam neste tipo de programa uma oportunidade de receber mentoria e desenvolver o negócio. O ano ainda marca a chegada de um novo membro que assume como CMO e CDO, além de adquirir participação societária na empresa.

Também foi neste período, entre os anos de 2016 e 2017, que a empresa enfrentou uma severa crise financeira, pois esperava um aporte de capital que acabou atrasando.

Durante o período de dificuldade a empresa atrasou salários durante alguns meses e ficou sem um local físico para operar, devido as dificuldades perdeu membros do time e seus sócios precisaram se desfazer de bens pessoais para pagar as contas e os salários.

Entretanto, o período difícil também trouxe boas notícias para a Fintech B:

- a) A empresa recebeu a comunicação de que havia sido selecionada na primeira etapa do programa de aceleração organizado pela Caixa Econômica Federal (CEF) e pela aceleradora Artemisia;
- b) Foi uma das vencedoras do Fintech Awards Latam 2017, prêmio que destaca as melhores soluções financeiras da América Latina relacionadas ao segmento Fintech;
- c) Foi uma das 5 selecionadas para participar do programa Radar Santander, uma parceria do banco com a Endeavor para apoiar pequenas empresas com potencial de crescimento e escala que podem se tornar no futuro prestadoras de serviço ou mesmo ganhar aporte do banco;
- d) Recebeu um investimento de R\$ 2 milhões da Accesstage;
- e) No Campus São Paulo, organizado pelo Google, foi a vencedora do Demo Day selecionada pelos membros da banca de avaliação.

Atualmente, a empresa superou seu pior momento financeiro e voltou a contar com um escritório para sua operação, a equipe passou a ser mais enxuta do que no passado (já foram 25 membros, hoje são 15) e atingiu a marca de 12 mil clientes cadastrados, com a projeção de dobrar de tamanho nos próximos meses.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Aqui se abordam alguns trechos das entrevistas de campo bem como de algumas características das organizações. Traz primeiramente a contextualização histórica de cada uma, dados demográficos da região onde atuam e algumas características individuais de seus fundadores, e um quadro resumo ilustrativo dos achados de campo versus a teoria utilizada. Por fim, ao final desse capítulo, apresenta-se um quadro resumo dos pontos de convergência e divergência entre as empresas.

### 4.1 ESTUDO DE CASO 1 – FINTECH A

A Fintech A surgiu para mudar a forma como opera tradicionalmente o mercado de recuperação de dívidas, os fundadores apostaram que com o uso da tecnologia poderiam ter resultados mais eficientes e uma abordagem mais humana. A empresa acredita que ao auxiliar as pessoas a renegociarem suas dívidas de forma justa e econômica está incluindo estes indivíduos no sistema financeiro.

#### 4.1.1 A Fintech A enquanto um Negócio Social

Durante a entrevista, principalmente quando as perguntas realizadas buscavam que o entrevistado comentasse sobre “o que é?”, “como funciona?”, “qual o posicionamento?” e “qual é o objetivo?”, as respostas obtidas sequer citavam a empresa como um negócio social. Os trechos abaixo exemplificam essa questão.

**Bom, a Fintech A é uma fintech, nós somos focados em recuperação de crédito, e a nossa proposta é trazer um modelo para tentar mudar o atual mercado que atua nesse segmento.** Hoje o mercado é atendido basicamente por escritórios de cobrança ou grandes *contact centers*, que tentam fazer a recuperação da dívida para o credor através de ligação, basicamente o modelo deles é tentar ir na força bruta, ligando para as pessoas, abordando muitas vezes de uma forma truculenta, ameaçando, “eu vou te colocar na justiça”, “seu nome vai para o SPC”, “seu nome vai para a SERASA”, enfim, eles têm uma forma meio truculenta de agir (Empreendedor 1).

Esse modelo é um modelo que ele é, na nossa visão, carente de tecnologia, e é um modelo que a conta não fecha, porque é uma estrutura muito cara, você tem *contact centers* com milhares de pessoas, o custo de treinamento é alto; então é um mercado que está com problemas, e daí **a nossa proposta é: fazer o mesmo trabalho de recuperação de crédito de uma forma diferente.** Primeiro: a gente não faz ligação. O escritório é isso aqui, então a nossa abordagem é extremamente digital. A ideia é que a gente tenha uma empresa que consiga escalar o modelo, que consiga

cobrar a mesma quantidade de dívidas que um grande Contact Center ou n Contact Centers com essa estrutura aqui (Empreendedor 1).

**E a nossa principal diferença em relação ao modelo tradicional é: a gente se coloca do lado do devedor. Então eu estou do lado do devedor, eu não faço uma abordagem truculenta, eu quero ajudar ele a limpar o nome dele, eu quero ajudar ele a fazer a melhor negociação possível, fazendo com que ele tenha o nome limpo e volte a ter crédito. Esse é o principal objetivo do lado do devedor.** Então basicamente é isso que a gente faz; a gente liga o devedor com o credor, só que a gente faz dessa maneira escalável e digital. E se eu puder falar qual que é o grande diferencial da Fintech A, onde a gente foca demais é: nós somos muito bons em tecnologia, e a gente tem um olhar muito forte para o dado; então a gente busca, nós somos uma empresa *data driving*, nós somos direcionados por dado, então a gente capta muita informação do devedor quando ele entra, a gente capta informação que ele me dá, a gente capta informação que eu consigo pegar através da tecnologia, e a partir daí a gente consegue ser mais eficiente, consegue entregar uma mensagem mais adequada para cada perfil de pessoa, ou seja, o cara lá do Nordeste ele quer ver a mensagem diferente do cara de São Paulo, ele entra às sete da noite, o outro entra às oito, mas eu não faço isso através de percepção, eu faço isso através do que o dado me diz, então através do fluxo de pessoas que entram no site, os nossos canais digitais, que pode negociar por n canais, ele pode negociar pelo *WhatsApp*, ele pode negociar por um *chatbox* no *Facebook*, ele pode negociar pelo site, **então a gente dá essa experiência diferente para o cara, então a gente se coloca do lado dele, a gente tem um programa de levar educação financeira, ajuda o cara a entender, não voltar, depois que ele consegue sanar a dívida dele, vamos tentar fazer com que ele consiga se equilibrar para não ficar devendo tanto. Então eu acho que esse é o principal objetivo da Fintech A hoje.**

Para participar do Desafio de Negócios de Impacto Social: Educação Financeira e Serviços Financeiros para Todos a Fintech A precisava se reconhecer como uma empresa com objetivos e impacto social, além disso, a comissão julgadora do programa também compreendeu que a empresa contava com as características necessárias para se colocar como um negócio social.

Outros aspectos apresentados na entrevista aproximam a Fintech A das características dos negócios sociais: o primeiro é o fato do CEO compreender o papel da empresa perante o beneficiário (devedor), já o segundo é o impacto social positivo fruto da atuação da empresa que promove reinserção dos indivíduos no sistema financeiro, ou seja, há o objetivo social presente.

Há um fator importante a ser levado em consideração ao analisar o discurso do Empreendedor 1: o atual CEO da Fintech A é um profissional da área de Tecnologia da Informação e construiu sua carreira em empresas e empreendimentos tradicionais, ou seja, sua vivência e o conhecimento sobre o universo dos negócios sociais podem ser reduzidos.

Também são relevantes as mudanças de gestão que aconteceram na Fintech A entre os anos de 2015 e 2017, justamente neste período aconteceu o Desafio de Negócios de Impacto Social: Educação Financeira e Serviços Financeiros para Todos, é possível que os antigos gestores estivessem mais familiarizados com as características atribuídas aos negócios sociais.

Aos pontos abordados deve-se acrescentar a falta de consenso existente no campo dos negócios sociais: os pesquisadores concordam sobre o uso de mecanismos de mercado para resolver problemas sociais, mas há divergências entre as perspectivas sobre qual seria a forma mais eficaz de atuação (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Sendo assim, diante de um campo de estudo que ainda não detém um consenso entre os pesquisadores, é compreensível que os empreendedores não estejam familiarizados com os termos e atuem sem uma base teórica como suporte.

#### 4.1.2 Tipos de Tensão

##### a) Dimensão de Performance

O líder da Fintech A demonstrou ter ciência dos resultados financeiros e sociais provenientes da atuação da organização. A entrevista evidenciou também que há um acompanhamento formal dos indicadores de desempenho da empresa. Para avaliar se os objetivos estão sendo atingidos conforme o desejado a Fintech A conta com indicadores financeiros e operacionais.

A empresa tem orgulho do impacto social positivo gerado. Existe dentro da organização a percepção de que há um objetivo social de reinserir as pessoas no sistema financeiro de forma adequada. Apesar da consciência existente entre os líderes os objetivos sociais não contam indicadores específicos para mensurar seu desempenho. A entrevista mostra que para analisar esses objetivos a organização utiliza os indicadores operacionais e capta evidências de ocasional e não estruturada.

Portanto, no dia a dia da organização, os indicadores que ganham relevância são aqueles que se remetem aos objetivos financeiros, além de indicadores operacionais, são esses que guiam as decisões.

A gente, não sei se viu tem uma TV na entrada ali, depois você dá uma olhada ali, a gente tem um *dashboard* ali que tem uns indicadores que a gente desenvolveu para medir, para fazer a gestão à vista. Então talvez **o principal indicador que a gente buscou desde o começo foi aumentar o número de acordos, porque aumentando o número de acordos significa que eu estou conseguindo atender o devedor, estou conseguindo atender o credor, e estou conseguindo monetizar** (Empreendedor 1).

Então os nossos principais indicadores de hoje são esses, são esses que a gente se direciona, **é isso que vai fazer eu monetizar, é isso que vai medir minha eficiência**. Por outro lado, **eu tenho um custo, que é o custo para eu poder atrair esse cara para cá, então eu tenho um custo de aquisição**, seja ele do sms que eu mando, seja ele de um anúncio no Google, e aí **eu quebro esse custo de aquisição por canais, então esse também é um outro indicador** (Empreendedor 1).

O trecho da entrevista acima deixa evidente a importância das métricas de desempenho como direcionadores da organização. O Empreendedor 1 aponta o número de acordos realizados e o custo de aquisição de clientes como os indicadores mais relevantes para a gestão do negócio. Para ele são esses resultados que vão mostrar se a empresa está conseguindo atingir seus objetivos financeiros e sociais.

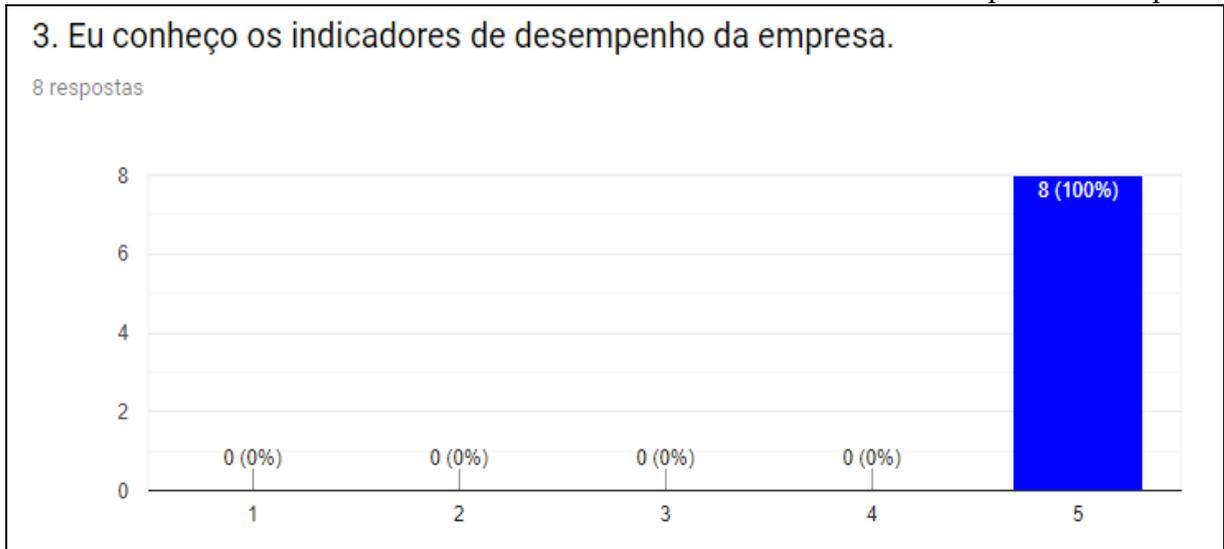
O número de acordos realizados e o custo de aquisição de clientes são indicadores que tradicionalmente estão ligados aos objetivos financeiros das organizações. No caso da Fintech A esses números são uma forma de mensurar e acompanhar o desempenho financeiro, vide a fala do CEO que os aponta como um caminho para que a empresa tenha lucratividade. Todavia, são também importantes para os objetivos sociais da organização, afinal, ao conseguir atender o devedor a empresa está incluindo aqueles que estavam alijados do sistema financeiro, já a redução dos custos acaba sendo um fator facilitador para que os acordos sejam realizados.

Para gerir a empresa o número de acordos realizados e o custo de aquisição de clientes são os principais norteadores. Já quando se trata da comunicação externa da empresa apenas um desses indicadores ganha relevância, o número de acordos é bastante mencionado nas reportagens encontradas sobre a Fintech A durante a etapa de coleta de evidências secundárias. Junto do indicador que contabiliza a quantidade de acordo as reportagens, em geral, trazem o montante total financeiro que foi negociado por meio desses acordos. Ou seja, para o meio externo a organização comunica indicadores que mostram seu resultado financeiro, porém, também quantificam o impacto social de sua operação.

Se a mensagem passada externamente está ligada tanto aos objetivos financeiros quanto aos sociais, o mesmo vale para o que é comunicado aos colaboradores. Em seu escritório a Fintech A conta com telas em todas as salas e na entrada principal, em todas elas está o *dashboard* mostrando os indicadores citados no trecho acima. Esta evidência reforça o trecho do discurso acima em que o CEO discorre sobre as telas e a gestão à vista.

Os dados colhidos por meio da pesquisa *survey* realizada com os colaboradores reforça que os indicadores corporativos são conhecidos por todos.

Gráfico 1 – Conhecimento dos colaboradores sobre os indicadores de desempenho da empresa



Fonte: Autor.

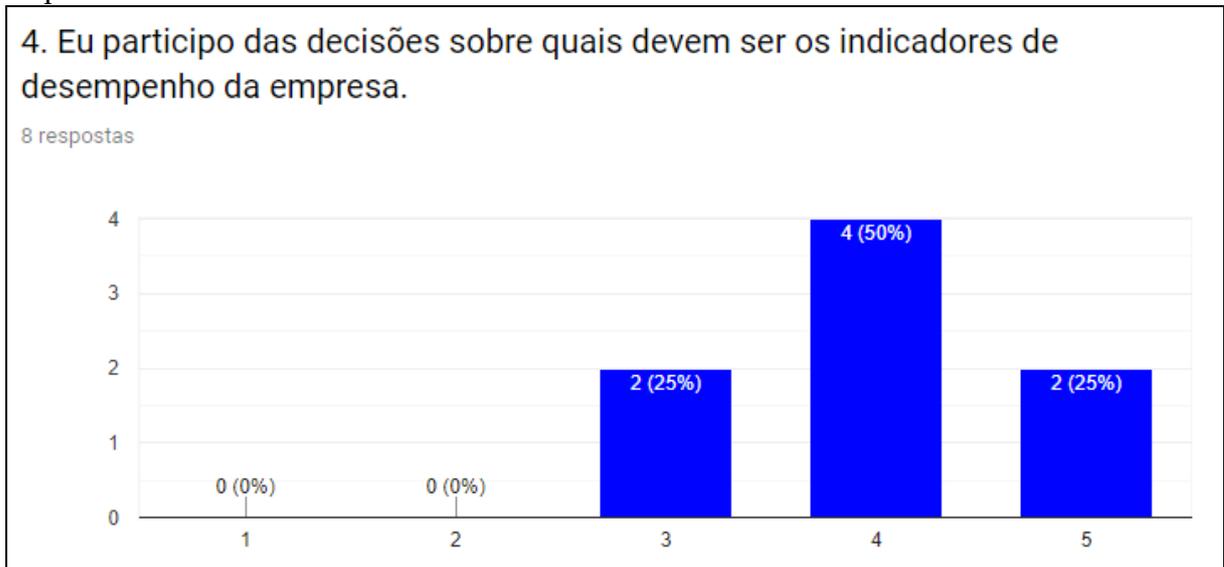
Porém, os colaboradores não são apenas consumidores dos indicadores definidos pela direção da organização. Os dados colhidos a partir da entrevista e da *survey* mostram que há um processo de definição dos indicadores em que todos colaboram.

Sobre a decisão dos indicadores o CEO coloca que a decisão é dele e do CTO (que também é sócio).

**Eu e o CTO decidimos juntos** (Empreendedor 1).

Entretanto, é importante ressaltar que os colaboradores participam do processo de construção e decisão destes indicadores.

Gráfico 2 – Participação dos colaboradores na definição dos indicadores da empresa



Fonte: Autor.

Ou seja, no processo de decisão dos indicadores de desempenho da empresa colaboradores e líderes exercem papéis distintos: os primeiros participam da construção e consomem os indicadores, já os líderes participam da etapa de construção, em seguida decidem quais serão as métricas e, posteriormente, consomem o resultado.

O trecho da entrevista com o CEO e as respostas da pesquisa *survey* mostram que os principais indicadores da empresa são fruto de um processo que envolve a participação de toda a organização. Em etapas diferentes e com papéis e responsabilidades distintos líderes e colaboradores fizeram parte da construção dos direcionadores da empresa. Esses indicadores refletem a forma como a empresa se relaciona com seus objetivos financeiros e sociais. Há uma percepção na Fintech A de que a forma como atuam “ajuda as pessoas”, ou seja, que a operação da empresa gera um impacto social.

[...]é importante isso, eu não tenho a menor dúvida que **isso é um dos fatores que motivam**, não é só “vamos fazer o negócio acontecer, vamos fazer o negócio crescer”, **nós estamos ajudando de fato as pessoas, isso é muito bacana** (Empreendedor 1)

No trecho da entrevista acima o CEO aponta a importância dos aspectos sociais para a motivação dos membros da Fintech A. Ele deixa claro que o resultado financeiro é um dos estímulos para o negócio, entretanto, evidencia que este não é o único fator. Em outro trecho da entrevista o Empreendedor 1 demonstra envolvimento ao exemplificar o impacto social positivo gerado pela organização.

Sim, não tenho a menor dúvida, porque, cara, a gente recebe cada mensagem aqui, que tem horas que dá até vontade de chorar, é verdade, porque as pessoas falam **“porra, vocês conseguiram fazer a negociação que coube no meu bolso, eu não tinha conseguido isso em lugar nenhum”**, às vezes as pessoas vem aqui, cara, essa semana nós recebemos um cara aqui que falou “eu já fui tão enganado que fiquei com medo de fazer negócio digital”, e ele veio aqui para ver se a gente era de verdade mesmo, é verdade, e ele começou a chorar aqui, ele falou: “porra, nunca fiquei endividado na minha vida, é a primeira vez que meu nome fica negativado, eu estava tentando pegar um crédito, o gerente falou que eu estava com isso daqui”, eu falei “cara, vem”, aí viemos, fizemos a negociação para ele, ele pagou[...] (Empreendedor 1).

O fragmento da entrevista acima demonstra o impacto social que a atuação da Fintech A pode gerar. O modelo de negócio desenvolvido pela organização viabilizou que o devedor conseguisse resolver seu problema financeiro, algo que as empresas tradicionais não possibilitaram a ele. A emoção demonstrada pelo beneficiário mostra o peso que o endividamento pode ter na vida das pessoas, gerando implicações que vão além do aspecto financeiro. Portanto, a Fintech A ao possibilitar que as pessoas consigam renegociar suas dívidas está gerando um resultado que afeta diversas dimensões da vida dos indivíduos.

A Fintech A conta com dois indicadores principais, já descritos nesse capítulo, que estão ligados tanto aos objetivos financeiros quanto aos sociais. Porém, durante a entrevista quando questionado sobre as formas utilizadas para mensurar o impacto social gerado pela atuação da empresa a resposta abordou indicadores tradicionais utilizados para medir satisfação do cliente.

[...] **Para você ter uma ideia, a gente mede o Net Promoter Score**, não sei se você já ouviu esse termo (Empreendedor 1).

**E o NPS considerado bom, ele é acima de 50. Um NPS considerado ótimo, ele é acima de 65. O NPS nosso hoje, ele é 62. Dado o tipo de coisa que a gente faz, que é cobrar dívida, é um NPS muito bom** (Empreendedor 1).

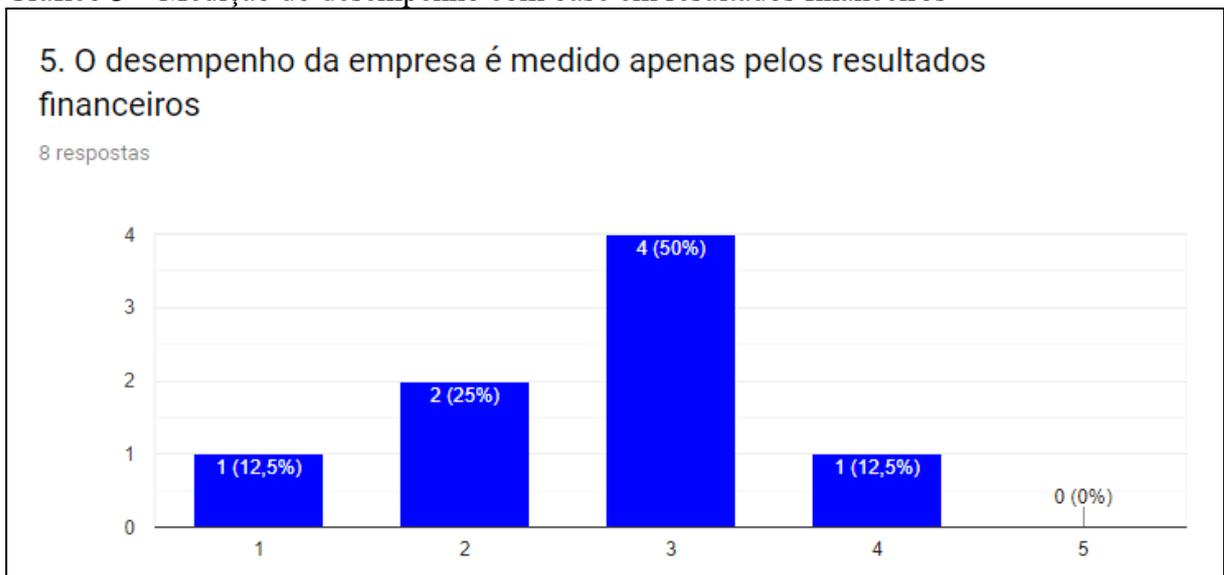
A utilização do NPS (*Net Promoter Score*) reforça que há um interesse da organização em atender o devedor (cliente) de forma adequada e realizar um trabalho diferente das empresas de cobrança tradicionais. O fato do NPS da Fintech A estar em um nível, segundo o Empreendedor 1, considerado como bom indica que a empresa pode estar sendo bem avaliada pelos clientes por conseguir auxiliar na resolução de seus problemas financeiros. Portanto, se o motivo da nota recebida for a satisfação dos clientes por estarem sendo reinseridos no sistema financeiro, então é um indicador ligado ao impacto social.

A análise das evidências disponíveis sobre os indicadores de desempenho utilizados pela Fintech A permite que alguns aspectos sejam destacados:

- a) não há indicadores idealizados exclusivamente para realizar o monitoramento dos resultados sociais, entretanto, há um acompanhamento por meio de indicadores que indiretamente mensuram o impacto social;
- b) este é um caso em que os mesmos indicadores puderam ser utilizados para mensurar os objetivos financeiros e sociais.

O resultado da questão da *survey* que abordava a opinião dos colaboradores sobre se o desempenho da empresa é medido apenas pelos resultados financeiros pode ter sido influenciado pela exposto acima. A utilização dos mesmos indicadores para mensurar os objetivos financeiros e sociais pode ser um dos motivos da dúvida apresentada pelos membros da empresa.

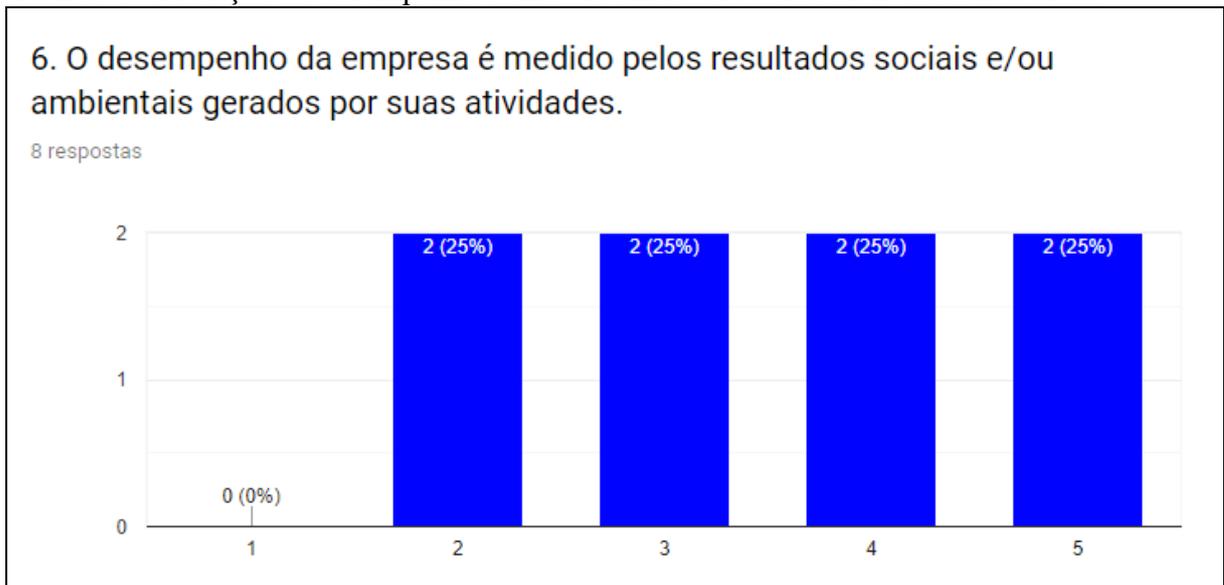
Gráfico 3 – Medição do desempenho com base em resultados financeiros



Fonte: Autor.

Apesar da dúvida existente entre os respondentes, o gráfico 3 mostra que há uma tendência dos colaboradores em discordar que o negócio tenha apenas prioridade financeira.

Gráfico 4 – Medição do desempenho com base em resultados sociais e/ou ambientais



Fonte: Autor.

Quando questionado sobre se o desempenho é medido pelos resultados sociais há, outra vez, uma divisão das respostas, entretanto, com uma tendência de que o desempenho é medido pelos resultados sociais gerados.

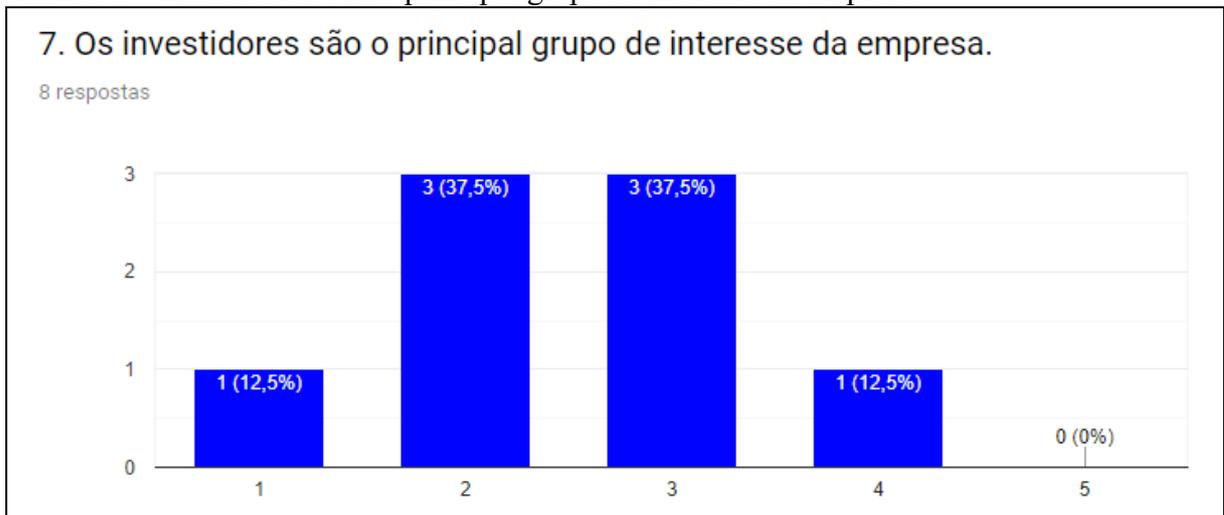
Os resultados encontrados nos gráficos 3 e 4 podem levar a algumas reflexões sobre os colaboradores da Fintech A. Uma primeira reflexão é sobre os diferentes entendimentos que os indivíduos podem ter sobre impacto social, a diversidade encontrada nas respostas pode ser fruto de percepções diversas sobre o tema.

A segunda reflexão que os resultados geram aborda as diferentes compreensões que os colaboradores podem ter sobre a medição dos resultados. Alguns podem entender que há uma medição direta de um dos objetivos e de forma indireta do outro, já outros podem apreender que não há priorização de um objetivo e ambos são conquistados ao mesmo tempo.

Por fim, sobre os gráficos 3 e 4, as respostas reforçam que há uma compreensão de que a Fintech A não é uma empresa tradicional e se preocupa com os impactos sociais ao mesmo tempo que os financeiros.

Por fim, em relação ao tratamento dado pela organização aos seus *stakeholders*, os colaboradores, em sua maioria, não entendem que os investidores sejam tratados como o principal grupo de interesse da empresa.

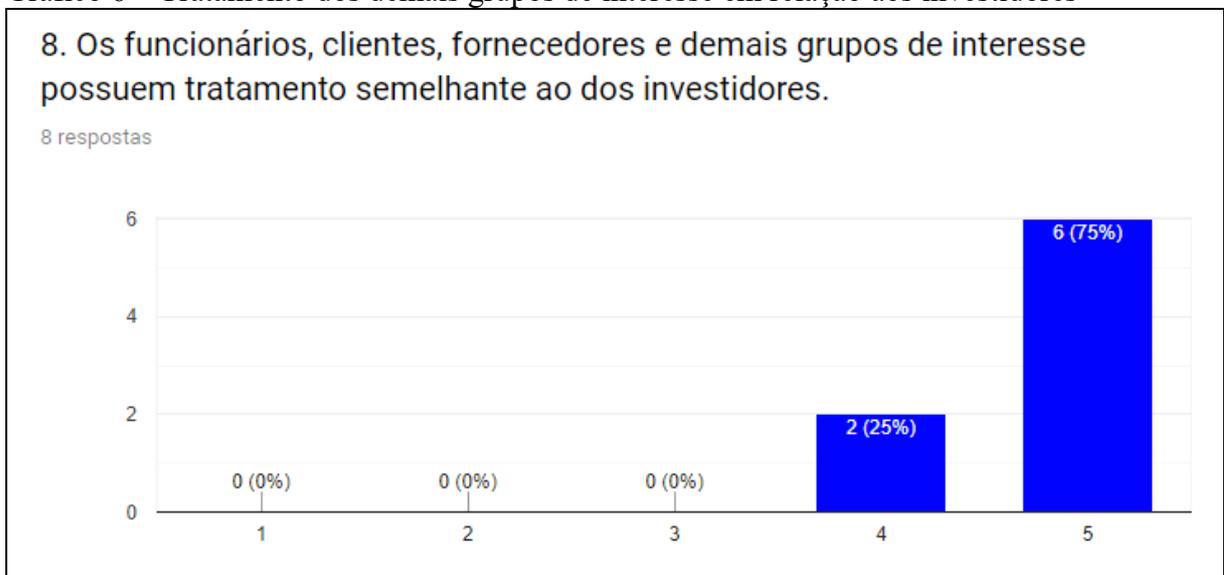
Gráfico 5 – Investidores como principal grupo de interesse da empresa



Fonte: Autor.

Complementando a resposta dos colaboradores acima, a última pergunta abordando a dimensão performance questionava sobre se o tratamento direcionado aos funcionários, clientes, fornecedores e demais grupos de interesse era semelhante ao dos investidores. As respostas mostram que todos os colaboradores concordam que o tratamento semelhante.

Gráfico 6 – Tratamento dos demais grupos de interesse em relação aos investidores



Fonte: Autor.

Tanto os resultados do Gráfico 5 como os do gráfico 6 afastam a Fintech A do padrão encontrado nas empresas tradicionais e a aproximam do que se espera encontrar em negócios sociais.

## b) Dimensão de Organização

A Fintech A adota a estrutura e o formato das empresas tradicionais para operar, isso pode ser notado, em princípio, ao se analisar o formato jurídico escolhido para operar: os sócios optaram por ser uma sociedade empresarial de responsabilidade limitada.

Além do formato jurídico adotado alguns trechos da entrevista evidenciam que a empresa conta com uma estrutura hierarquizada. As decisões estão centralizadas no CEO da organização com auxílio do CTO e de um outro sócio.

Então a gente tem, **no dia a dia mesmo as decisões finais são minhas, mas eu compartilho muitas ideias com o CTO, ele é um cara com uma mente muito boa, tem umas ideias muito boas.** Ele deu a maioria do direcionamento tecnológico, em arquitetura, e para onde a gente vai, veio dele, e aí a gente tem mais outro sócio que é do conselho, que fica de vez em quando aqui com a gente na operação que também ajuda a gente a direcionar, então é uma gestão um pouco compartilhada (Empreendedor 1).

A gestão é um pouco compartilhada. Eu tenho um dos sócios que está aqui, que é CTO, a gente compartilha muito as ideias e o direcionamento da empresa (Empreendedor 1).

Entretanto, os colaboradores, segundo o CEO, contam com bastante autonomia para definir as estratégias que irão adotar para cumprir os objetivos, ou seja, como farão para atingir o que foi direcionado pela liderança da organização. Além disso, ele aponta que a cultura da empresa está muito bem definida e é baseada no engajamento e participação. Portanto, conforme foi visto sobre a definição de indicadores na etapa sobre a dimensão de performance a Fintech A parece adotar uma estrutura de participação, porém, com a decisão centralizada na liderança.

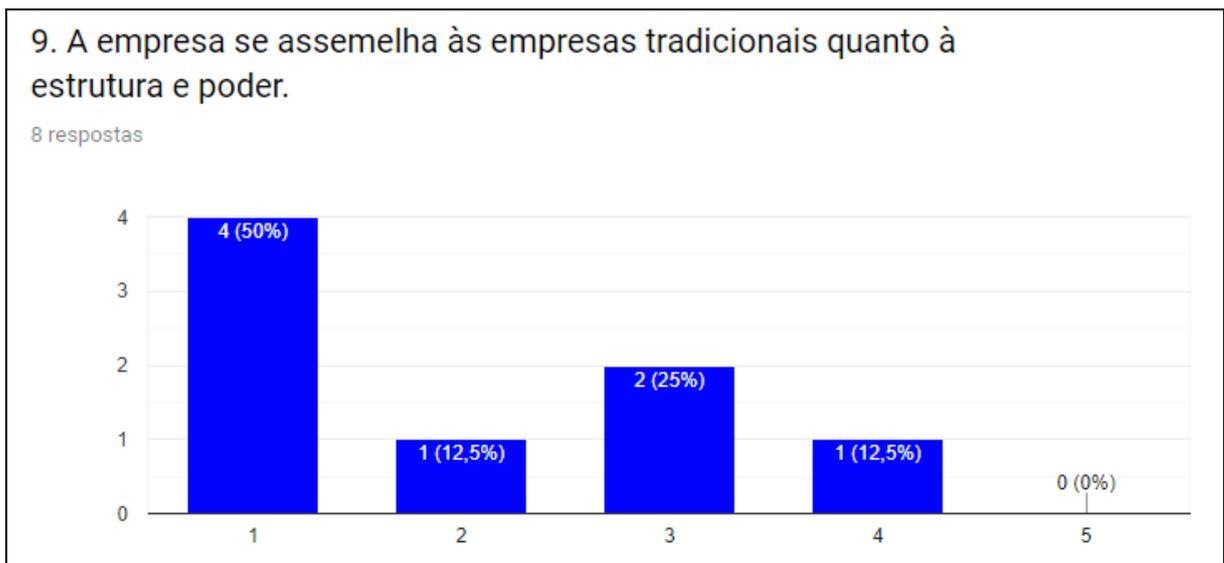
O que tem é assim, **eu dou muito liberdade para eles tomarem as decisões de cada área,** então por exemplo: você tem que ter uma decisão técnica que no grupo que vai ter que mudar determinado componente, arquitetura, vamos ter que mudar a plataforma, algo não está dando certo, eles tem autonomia para tomar essa decisão; mesma coisa na área de Marketing digital, que é a Gabi, que ela toca, a gente não tem agência, a gente toca tudo interno, então o que a gente fez: a meta está aqui, teu objetivo é esse, toma as decisões, se precisar de ajuda chama a gente, mas é aqui que você tem que ir. Então nesse ponto eles têm autonomia. **Agora as decisões mais macro não participam não** (Empreendedor 1).

**O que eu tentei fazer é tentar criar uma cultura muito Startup mesmo, de engajar a galera, da participação,** todo mundo no sonho aqui de que o negócio vai crescer, de a gente conseguir atender bem o devedor, conseguir atender bem o credor, e está legal, a cultura está muito bem estabelecida, apesar de a gente ser pequeno, a energia que tem aqui dentro e o foco das pessoas é muito bom (Empreendedor 1).

O Empreendedor 1 aponta uma cultura baseada no engajamento e participação. Ele ainda destaca que é dada liberdade e autonomia aos colaboradores para que decidam sobre sua atuação. Estas são características da cultura da empresa que estão ligadas a estrutura e poder. Quando perguntando aos colaboradores sobre se a empresa se assemelhava às empresas tradicionais quanto à estrutura e poder a maioria deles entende que a empresa não se assemelha as tradicionais nestes aspectos.

A questão colocada no gráfico 7 pode trazer uma reflexão sobre o perfil dos colaboradores e o entendimento que cada um tem sobre qual a estrutura e a dinâmica de poder em uma empresa tradicional. A experiência e a trajetória profissional de cada indivíduo vão ser decisivos para o parâmetro de comparação que ele terá para decidir se a Fintech A se assemelha ou não as empresas tradicionais.

Gráfico 7 – Semelhança da empresa em relação às demais quanto à estrutura e poder



Fonte: Autor.

A Fintech A enfrentou alguns momentos de potenciais conflitos e desafios durante sua trajetória. Esses acontecimentos foram abordados pelo Empreendedor 1 durante a entrevista. Tratam-se de dificuldades enfrentadas pela organização e que levaram os sócios a decidirem por uma mudança na gestão.

A gente entrou, fez uma primeira versão da plataforma, mas a gente não estava na gestão, quem estava na gestão era o fundador que teve a ideia e uma executiva do mercado, que era a CEO. A gente encarava que estava meio momento de MVP mesmo, “vamos testar para ver se vai”, e teve muita gente que teve interesse; Bradesco quis experimentar, Santander já olhou, a Net olhou, aí eles ficaram nesse ano aqui, **só que o negócio não estava, o tipo de tecnologia que estava aqui, que tinha sido implementado na primeira fase não estava gerando o número de**

**acordos para os caras se interessarem, precisava apresentar o resultado**, e aí foi quando a gente decidiu assumir a gestão que foi final de 2016 (Empreendedor 1).

Então a gente conseguiu fazer, **a empresa passou por um período difícil, a gente teve que colocar muito dinheiro até o começo desse ano**, mas a gente conseguiu, a empresa já em fevereiro melhorou e o negócio está muito forte (Empreendedor 1).

Até 2016 a Fintech A vivenciava um cenário em que não conseguia apresentar números que provassem sua viabilidade financeira. Os sócios entendiam que empresa vivia uma etapa de validação do modelo de negócio proposto e, portanto, compreendiam os resultados. Porém, nesse ano começaram a surgir clientes de grande porte interessados no serviço realizado pela organização. Essa aproximação de grandes clientes fez com que os sócios entendessem que era o momento da empresa apresentar resultados que chamassem a atenção do mercado, até então a empresa realizava cerca de 100 negociações por mês. O interesse em gerar novos resultados fez com que as lideranças da empresa fossem afastadas e dois sócios assumissem a gestão, um como CEO e o outro como CTO. Essas movimentações tiveram como objetivo que a empresa conseguisse realizar uma quantidade maior de acordos aumentando seu resultado financeiro e, conseqüentemente, o impacto social.

As movimentações apresentadas no parágrafo anterior mostram uma organização preocupada em ganhar escala em sua operação. O aumento no número de negociações significou para a empresa um resultado financeiro mais atrativo e a possibilidade de impactar um espectro maior de indivíduos. Portanto, aqui capta-se uma nova evidencia de que a Fintech A atua com objetivos financeiros e sociais.

Na *survey* realizada com os colaboradores uma questão pretendia compreender se na visão deles a cultura e as práticas cotidianas da Fintech A são voltadas prioritariamente ao lucro. O resultado mostra que os membros da organização tem percepções diferentes sobre esse aspecto. Uma parte dos colaboradores reconhece a Fintech A como um negócio privado e lucrativo, entretanto, outros a veem de forma distinta, ou seja, parte dos funcionários a consideram como não voltada ao lucro prioritariamente – esses, talvez, a consideram como negócio social “mais tradicional”.

O resultado encontrado no Gráfico 8 também suscita uma outra reflexão: as organizações contam com colaboradores com “visão de mercado” e outros com “visão social”, portanto há uma diversidade de perfis, normalmente, atuando em negócios como a Fintech A. A questão abaixo pode ter captado essa pluralidade de perfis, competências e conhecimentos.

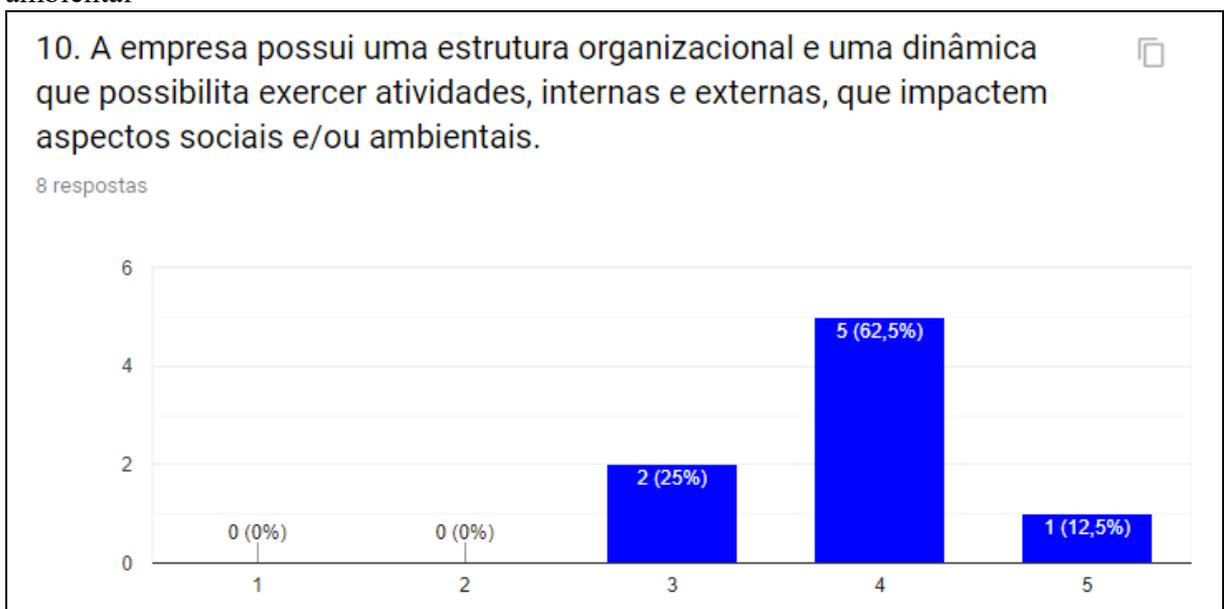
Gráfico 8 – Relação entre a cultura e as práticas cotidianas da empresa e o lucro



Fonte: Autor.

À parte os episódios em que houveram conflitos na gestão, é importante verificar que os colaboradores avaliam que a estrutura atual da organização é benéfica para que o impacto social aconteça. O Gráfico 9 mostra que parece haver uma tendência entre os colaboradores que responderam ao questionário de reconhecer que a fintech, de fato, impacta positivamente os aspectos sociais, entretanto que isso ainda poderia ser melhorado (devido a predominância de respostas no “4”).

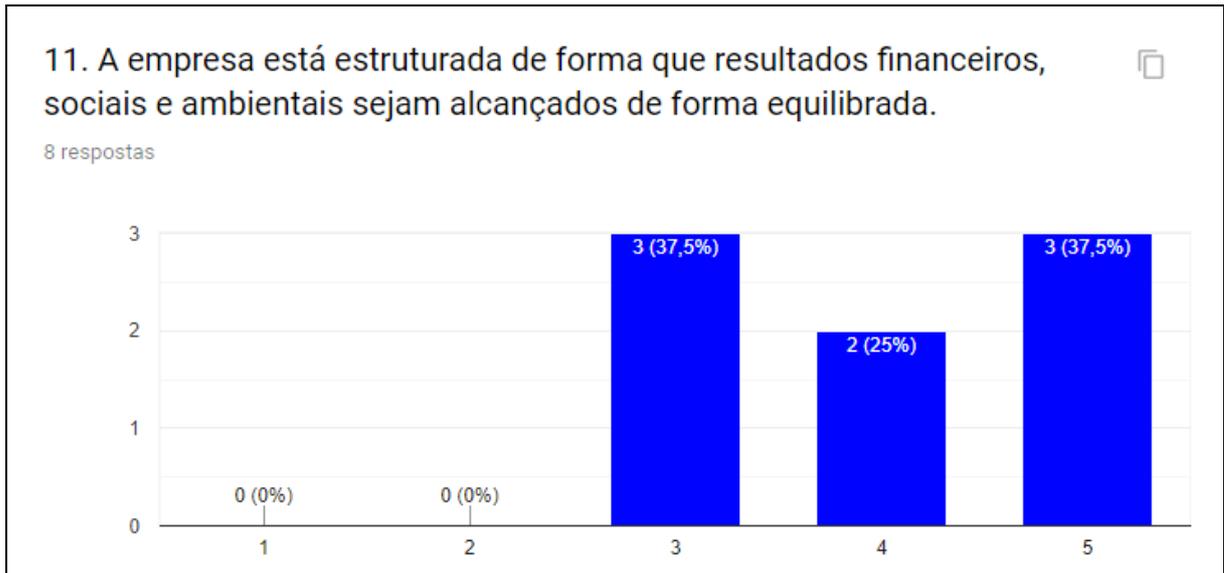
Gráfico 9 – Relação da estrutura e da dinâmica da empresa com o impacto social e/ou ambiental



Fonte: Autor.

A maior parte dos colaboradores também entende que a Fintech A está estruturada de forma que resultados financeiros, sociais e ambientais sejam alcançados de forma equilibrada. Os resultados da questão mostram também que há um reconhecimento dos colaboradores de que a empresa conta com objetivos sociais e financeiros.

Gráfico 10 – Relação da estrutura da empresa com o equilíbrio entre os resultados financeiros, sociais e ambientais

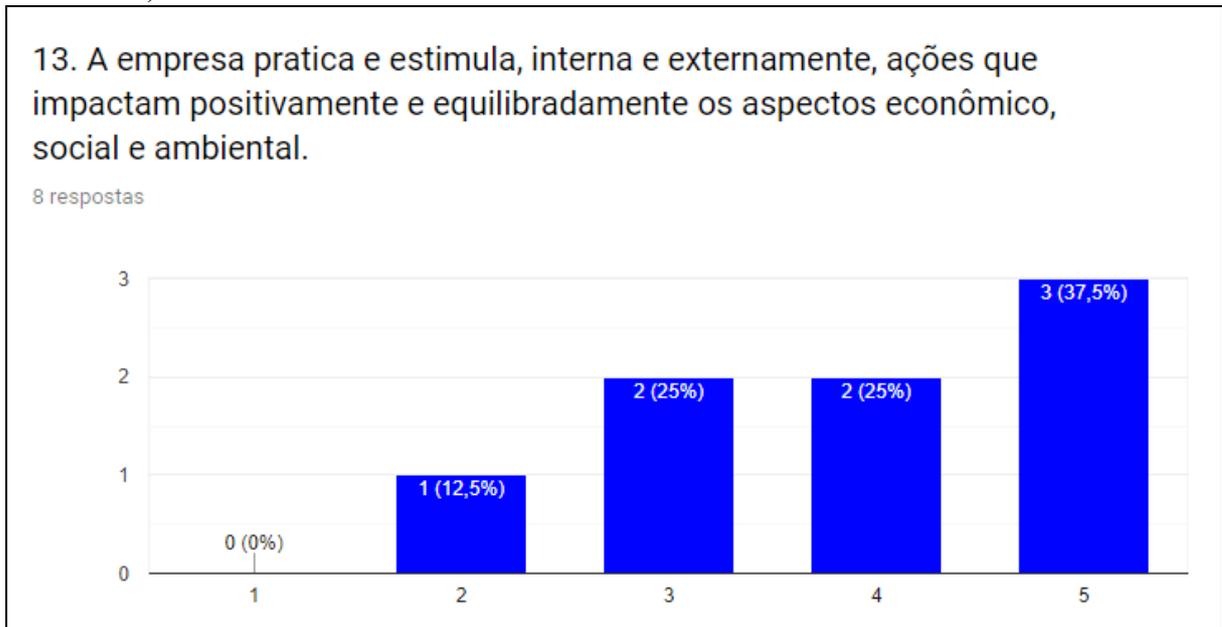


Fonte: Autor.

E por fim, os colaboradores que responderam a questão sobre se culturalmente a empresa pratica e estimula ações voltadas ao equilíbrio dos aspectos econômico, social e ambiental mostram que há uma tendência de reconhecerem que existem essas práticas dentro da organização.

Porém, o Gráfico 11 também levanta algumas reflexões, pois, não foram todos os colaboradores que concordaram. Essa parte discordante pode significar que existe espaço para que a organização melhore em relação às práticas e estímulos em relação às ações que impactam os aspectos econômico, social e ambiental.

Gráfico 11 – As práticas e estímulos da empresa em relação a ações que impactam os aspectos econômico, social e ambiental



Fonte: Autor.

### c) Dimensão de Pertencimento

A dimensão de pertencimento aborda a diversidade existente dentro dos negócios sociais, são colaboradores e outras partes divididos entre os que se identificam mais com a missão social e aqueles mais próximos à questão econômica.

Na Fintech A parece existir essa diversidade entre os diferentes membros da organização. Segundo o CEO a equipe tem um perfil mais homogêneo e voltado para os objetivos sociais, enquanto ele se aproxima mais do financeiro. Entretanto, é interessante perceber que o líder aprecia o perfil da equipe contratada e incentiva esse envolvimento que eles tem com a missão social da empresa.

**[...] o perfil é parecido, principalmente aqui na área técnica,** então a galera que é, a maioria aqui é muito novo, galera muito nova, e **o que eu acho bacana dessa geração é que eles têm uma visão de mundo completamente diferente, eu acho que dinheiro para eles é importante, mas não é o mais importante. Eu me via muito na minha geração talvez, não sei se só por mim mas, porque venho de origem mais humilde, eu era totalmente focado em ganhar dinheiro, e eles não, os caras estão afim de transformar o mundo, eles têm uma visão, têm propósito, e isso é muito bacana, e eles têm o perfil muito parecido,** então roda muito bem, a galera está a fim de fazer a coisa acontecer, de ter muito pouco problema aqui de briga interna, porque os perfis são parecidos, então quem está aqui, todo mundo é na faixa de 23, no máximo 30 anos, a galera está bem nova mesmo, galera muito boa que gosta de estudar[...] (Empreendedor 1).

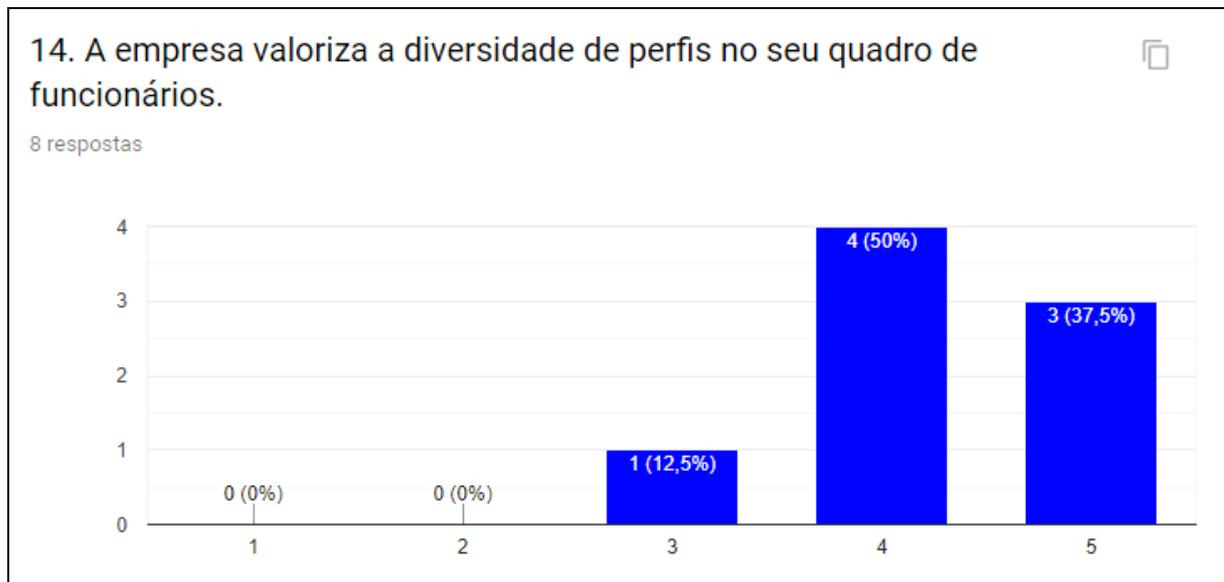
A fala do Empreendedor 1 evidencia um perfil de colaboradores que se motiva com os objetivos sociais da organização. São membros que tem a “visão social” e se engajam ao

perceber a possibilidade de gerar impacto social. No trecho acima, o CEO destaca que, entre os colaboradores, a maior parte dos perfis tende mais aos objetivos sociais. Para ele essa diferença, também, pode ser explicada por se tratar de gerações distintas.

Os colaboradores na *survey* ratificam que há um posicionamento da empresa em valorizar a diversidade de perfis. Os resultados também apontam para um entendimento, da maior parte dos colaboradores, de que há na organização membros com a visão voltada para o social e outros para o financeiro.

Entretanto, o Gráfico 12 pode trazer algumas reflexões devido a predominância das respostas no item “4”. Esse cenário pode ser entendido como uma sinalização dos colaboradores que responderam a pesquisa de que há espaço para que a empresa dê mais valor a diversidade em seus quadros. Outra reflexão possível, com base no trecho da entrevista e no resultado do Gráfico 12, é que os colaboradores podem considerar que falta representação dos diferentes perfis em todos os níveis hierárquicos.

Gráfico 12 – Valorização da empresa em relação à diversidade de perfis dos seus colaboradores



Fonte: Autor.

A questão do Gráfico 13 abordava se na Fintech A existem colaboradores com visão focada no “mercado” e outros com visão prioritariamente “social e/ou ambiental”. Os resultados mostram que há uma tendência dos membros da organização em reconhecer que os dois perfis estão presentes na estrutura. Porém, o resultado mostra que essa percepção não é compartilhada por todos, parte dos colaboradores enxerga que ainda há espaço para melhorias

neste aspecto e um colaborador entende que a visão dos colaboradores está concentrada em um extremo.

Uma reflexão sobre o resultado do gráfico 13 é de que os indivíduos podem ter percepções diferentes sobre o que é “visão de mercado” e “visão social e/ou ambiental” conforme as experiências, vivências e histórico de vida que tiveram. Essa possibilidade de compreensões diversas do mesmo aspecto é um fator que pode ter gerado as diferentes respostas.

Gráfico 13 – Funcionários com visão de mercado e outros com visão social e/ou ambiental



Fonte: Autor.

Durante a entrevista o CEO também apontou o envolvimento dos colaboradores com o trabalho realizado pela Fintech A. O entendimento do líder é de que os colaboradores não estão na organização atuando como se estivessem em um emprego normal.

**Então, isso que eu te falei, não é só dinheiro, o que brilha no olho deles é ver a construção do negócio, cara, isso é legal demais, quando eu cheguei aqui que a gente fazia cem acordos por mês, eu falei “meu, nós vamos começar a fazer mil por dia.”, eu falei “é possível, nós vamos fazer, e nós vamos fazer mais”, e aí você começa a colocar, e as coisas vão acontecendo, a galera fica louca, eles estão vendo a empresa ser construída e eles participando disso, entendeu, então não é só a questão do dinheiro. E tem a questão de tu estar ajudando um monte de gente, somos uma empresa diferenciada no mercado, nossos concorrentes não fazem o que a gente faz, então a galera veste a camisa de uma maneira que é impressionante, isso é bem bacana (Empreendedor 1).**

[...] essa galera que está aqui, o salário deles é abaixo do mercado, esse é um dos desafios que eu coloquei, quando eu assumi eu falei: “gente, não tem dinheiro para pagar o salário de mercado, eu dou para vocês a possibilidade de participar do sonho, através de ter participação na empresa”, e isso que a gente

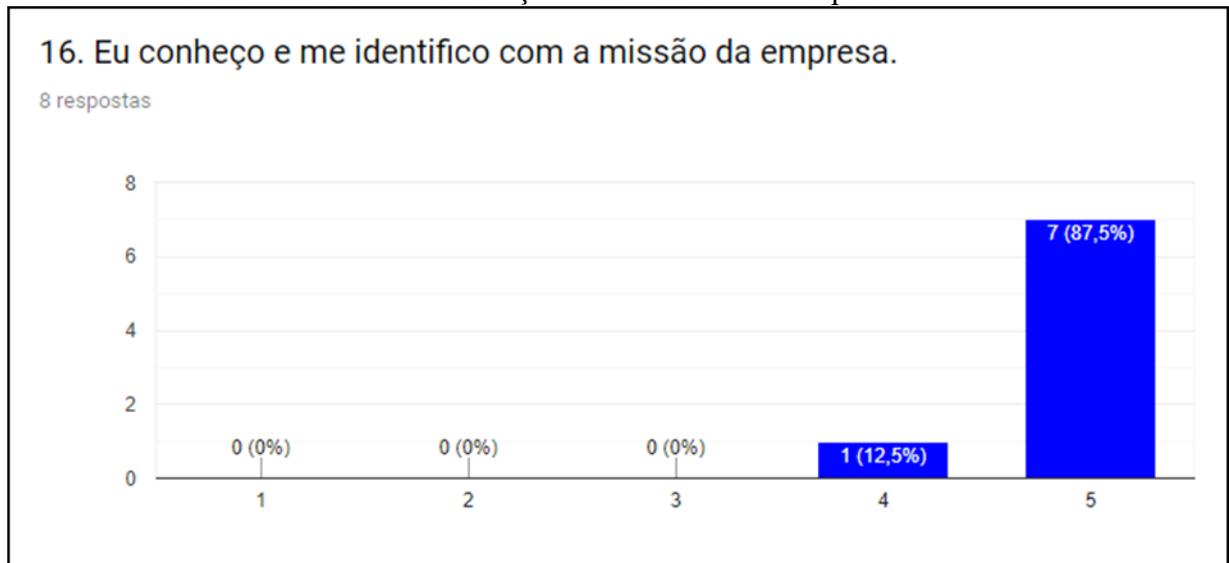
**fez, só que o salário tem que ser menor. E ninguém pede para sair, galera trabalha motivação total** (Empreendedor 1).

Portanto, para Empreendedor 1 os colaboradores mostram que há um envolvimento deles com a missão e o impacto positivo gerado pela atuação quando escolhem estar na empresa mesmo em um contexto de salários abaixo da média do mercado.

Ainda sobre o aspecto das remunerações abaixo do mercado cabe um importante questionamento. A entrevista com o Empreendedor 1 mostrou que ele enxerga o envolvimento dos colaboradores com a questão social e o propósito da Fintech A. A conexão dos funcionários com os objetivos sociais da organização seria uma “justificativa” para uma remuneração menor?

O entendimento da liderança sobre o envolvimento dos funcionários com a missão e o propósito da empresa parece estar correto, uma vez que os resultados da *survey* mostrados no gráfico 14 corroboram essa percepção.

Gráfico 14 – Conhecimento e identificação com a missão da empresa

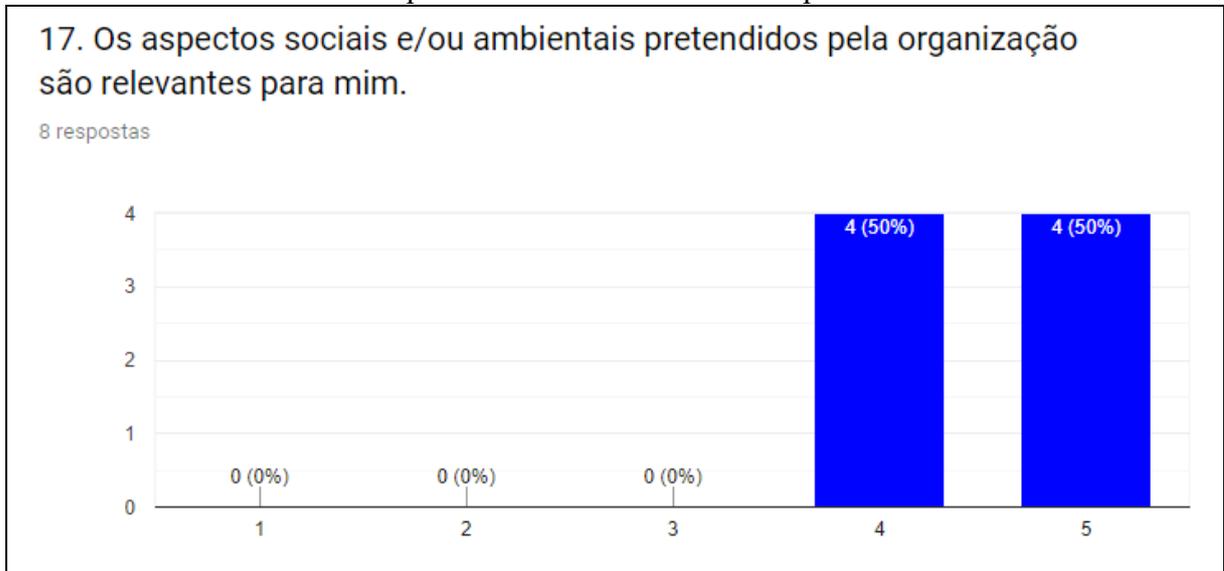


Fonte: Autor.

A questão do Gráfico 15 questionou os colaboradores sobre a relevância dos aspectos sociais pretendidos pela organização para eles. Todos os colaboradores responderam, em grau maior ou menor (resposta “4” ou “5”), que esses aspectos tem relevância. O resultado encontrado reafirma a fala do empreendedor de que os funcionários tem um perfil que valoriza os aspectos sociais da atuação da Fintech A.

Outra reflexão importante sobre o resultado encontrado no Gráfico 15 é que devido ao envolvimento que os colaboradores parecem ter com a questão social, o impacto gerado pela Fintech A seja um aspecto que “compense” as remunerações abaixo do mercado.

Gráfico 15 – Relevância dos aspectos sociais e/ou ambientais para os colaboradores



Fonte: Autor.

#### d) Dimensão de Aprendizagem

A Fintech A vivenciou momentos de aprendizado durante sua trajetória, as experiências foram trazendo lições para os membros da organização sobre o modelo de negócio, formato de parceria e perfil da gestão.

O primeiro grande aprendizado foi sobre o modelo de negócio, a ideia inicial era realizar negociações coletivas de dívidas, ou seja, juntar uma quantidade relevante de devedores para obter melhores condições nas negociações. Esse modelo foi refutado logo nos primeiros meses de atuação da empresa (entre 2011 e 2012), pois os sócios perceberam que os devedores tinham necessidades distintas e seria complexo reuni-los.

**[...] o sócio que idealizou o negócio, ele tinha a ideia inicial de fazer uma negociação coletiva, ele tinha a ideia de trazer as pessoas, juntar um monte de dívida, ir lá no credor (Empreendedor 1).**

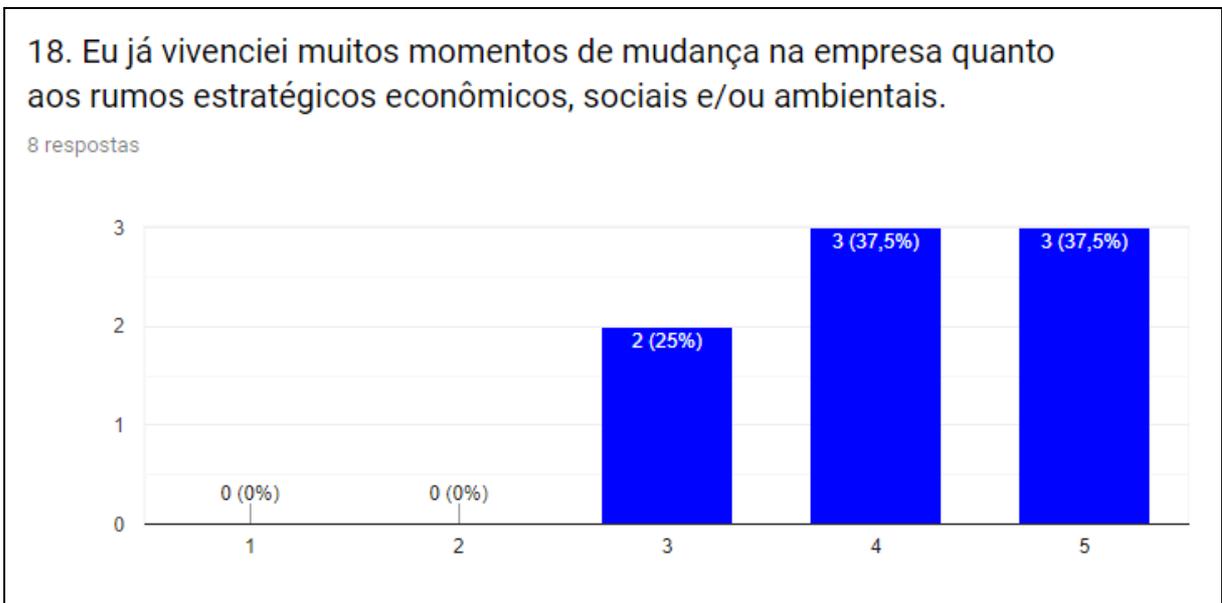
O segundo aprendizado da Fintech A foi sobre o modelo de parceria com os credores, entre os anos de 2011 e 2013 a empresa contou com apenas dois grandes bancos como parceiros diretos, diante disso, a saída foi realizar uma parceria com uma grande empresa do setor de recuperação de crédito para ter acesso a uma base maior de clientes. Essas situações

serviram para a organização refletir sobre qual era o melhor modelo para se relacionar com os credores.

Por fim, sobre o perfil da gestão, até 2016 a Fintech A tinha como principais gestores o sócio que idealizou o negócio e uma executiva do mercado de recuperação de dívidas. Os dois líderes contavam com um “perfil de negócios” e eram próximos do mercado tradicional de recuperação. A partir de 2016 os sócios entenderam que a tecnologia seria o grande diferencial que faria a empresa ganhar escala e aumentar o número de acordos realizados, com isso, foi realizada uma alteração na gestão e o Empreendedor 1, sócio com carreira na área de tecnologia, assumiu como CEO.

As mudanças descritas acima parecem ter sido percebidas pelos colaboradores da Fintech A. Na questão do Gráfico 16 é perguntado sobre os momentos de mudança vivenciados quanto aos rumos estratégicos econômicos, sociais e/ou ambientais. A percepção da maior parte dos funcionários é de que eles já vivenciaram muitos momentos como estes.

Gráfico 16 – Vivência dos colaboradores em relação às mudanças na empresa quanto aos rumos estratégicos econômicos, sociais e/ou ambientais



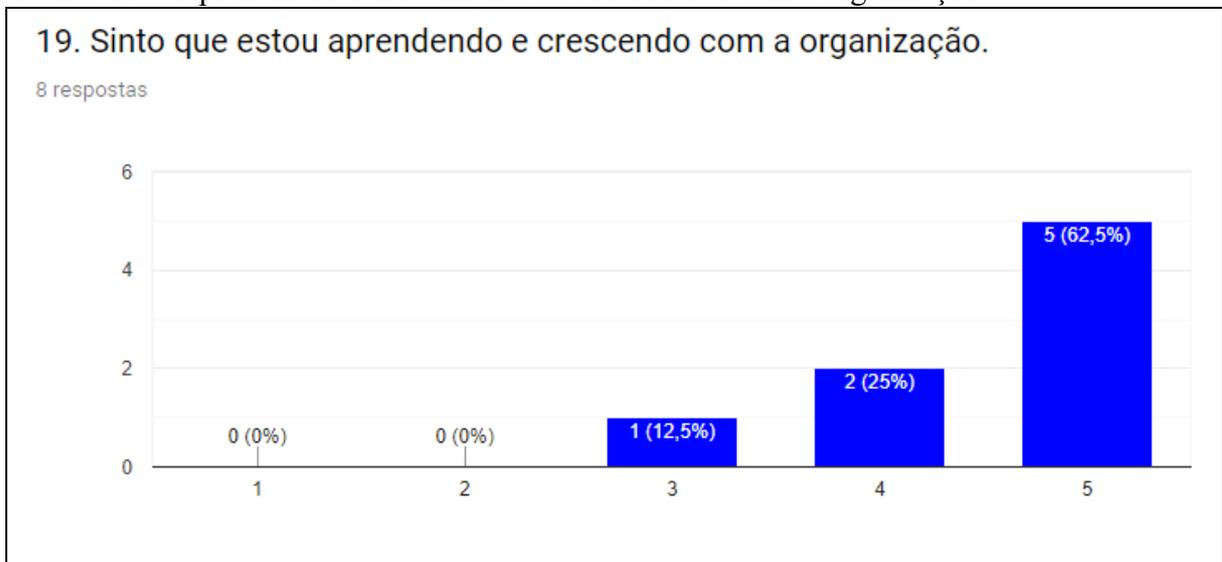
Fonte: Autor.

Para o Empreendedor 1 a empresa vive uma etapa de maior estabilidade, pois encontrou um modelo adequado para o negócio. O empreendedor enxerga que a empresa vive um período ideal para crescer, pois encontra-se preparada para continuar ganhando escala sem enfrentar problemas.

Acho que não. Isso é uma coisa legal. Eu acho que não porque o modelo, a gente já tem muita gente, a gente recebe mais de 600 mil visitas por mês no nosso site, nós já temos dois milhões de pessoas cadastradas que vieram aqui, se cadastraram e tentaram negociar uma dívida. A gente conseguiu fazer isso, quando eu assumi a gestão a gente tinha dez pessoas, e agora a gente tem doze, **então eu venho de um modelo escalando e continuando sendo da mesma forma** (Empreendedor 1).

O crescimento e o aprendizado são os temas centrais na questão direcionada aos colaboradores no Gráfico 17. Nessa pergunta pretendia-se compreender se os colaboradores tinham a percepção de que estavam aprendendo e crescendo com a organização. A maior parte dos funcionários entende que, assim como a empresa, estão crescendo e aprendendo ao atuar no dia a dia.

Gráfico 17 – Aprendizado e crescimento do colaborador com a organização



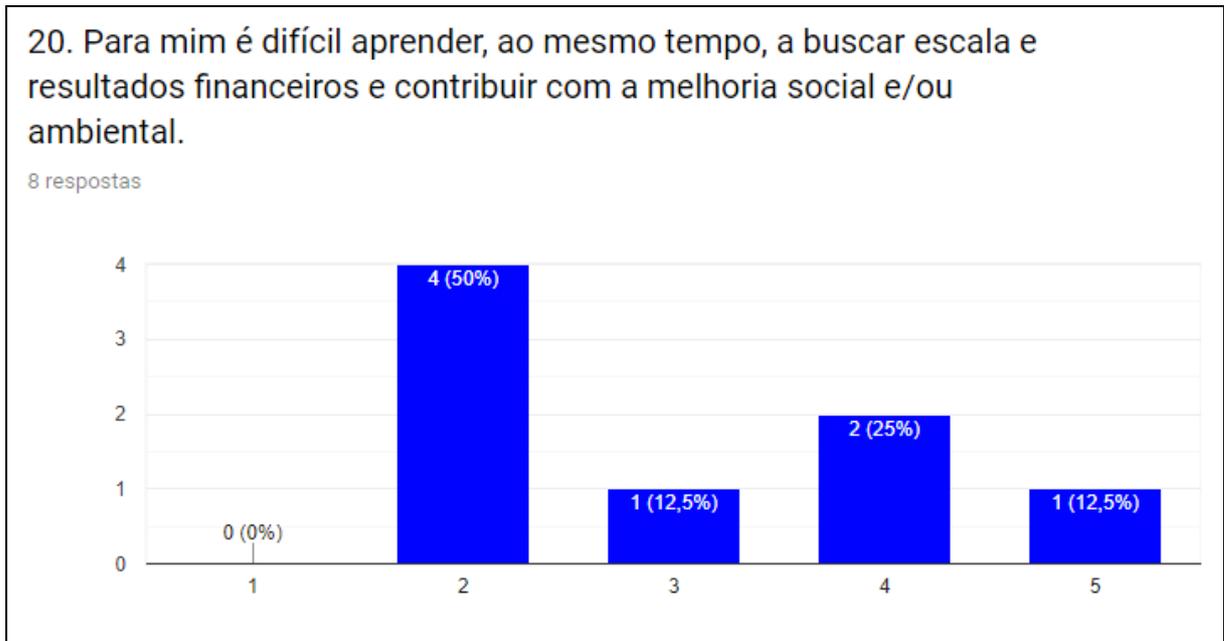
Fonte: Autor.

A questão acima mostra que os colaboradores tem a percepção de que estão aprendendo e crescendo com a organização. O questionamento realizado em seguida, resultado no Gráfico 18, complementa a compreensão sobre o aprendizado. A pergunta abordou a dificuldade em aprender, ao mesmo tempo, a buscar escala e resultados financeiros e contribuir com a melhoria social. Os resultados mostram que esse não é um aprendizado simples para todos os colaboradores.

Algumas reflexões podem ser realizadas a partir dos resultados trazidos no Gráfico 18:

- a) a diversidade nas respostas pode ser fruto dos diferentes perfis existentes, para alguns esse desafio pode ser simples e para outros mais complexo;
- b) talvez, para colaboradores que atuam em funções técnicas seja mais complexo compreender a conciliação entre escala, resultados financeiros e a melhoria social.

Gráfico 18 – Dificuldade de aprender, ao mesmo tempo, buscar escala, resultados financeiros e contribuir com a melhoria social e/ou ambiental

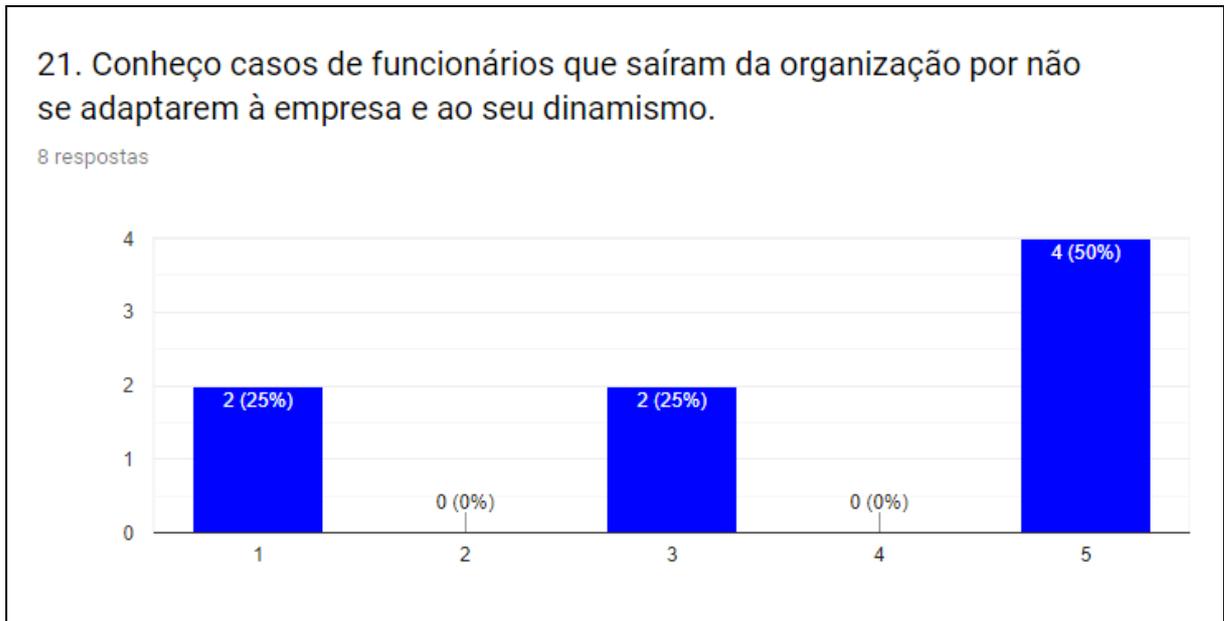


Fonte: Autor.

E todo esse contexto de mudanças e dificuldades para equilibrar os objetivos sociais e financeiros resultam em um cenário em que alguns colaboradores acabam deixando a organização por não se adaptarem. O Gráfico 19 mostra que a maior parte dos membros da Fintech A conhece casos de funcionários que saíram por não se adaptar a empresa e ao seu dinamismo.

Sobre a divisão encontrada nas respostas alguns aspectos podem ser a motivação. Talvez funcionários que estão na organização a menos tempo não tiveram conhecimento dos casos que aconteceram no passado. Outra possibilidade é que a percepção do que é estar adaptado é diferente para os indivíduos, sendo assim, alguns podem considerar que a falta de adaptação foi o motivo de uma saída e outros que não.

Gráfico 19 – Colaboradores que saem da organização por não se adaptarem à empresa e ao seu dinamismo



Fonte: Autor.

Um trecho da entrevista com o líder da organização pode auxiliar na compreensão do posicionamento dos funcionários sobre uma possível dificuldade em buscar escala e resultados financeiros e seguir mantendo a contribuição com os aspectos sociais. Quando questionado sobre os principais impactos do ganho de escala o CEO aponta a necessidade de atenção com o atendimento, portanto, essa percepção dos colaboradores pode estar atrelada a dificuldades com o aumento do volume e uma possível piora na forma como lidam com os devedores (clientes), ou seja, a possibilidade da empresa deixar o lado “humano” um pouco de lado.

[...] às vezes a pessoas tem problema, então por exemplo, ela fechou negócio, mas ele não recebeu o boleto, ou ela não está conseguindo acessar o e-mail dela para pegar o boleto, então ela acaba ligando aqui, ou às vezes ela manda um e-mail, e esse atendimento a gente faz muito bem, a gente pega um por um, não deixa ninguém sem resposta, tenta resolver da melhor maneira possível, às vezes tem problema, por exemplo, o cara pagou a conta na NET e a NET tem cinco dias úteis para ir lá na SERASA e tirar o nome da negativação do cara, e por algum motivo no sistema deles não acontece, ou cancela o acordo do cara, os problemas acontecem, e aí nesse ponto a gente tenta resolver caso a caso para não deixar ninguém sem resposta. **Talvez nesse ponto eu tenha que aumentar mais a minha equipe de atendimento, e para aumentar a minha equipe de atendimento eu tenho que manter a mesma qualidade, talvez esse seja um desafio, mas eu não vejo a gente perdendo isso ou mudando pelo fato da escala.** A gente vai conseguir manter o mesmo nível de atendimento (Empreendedor 1).

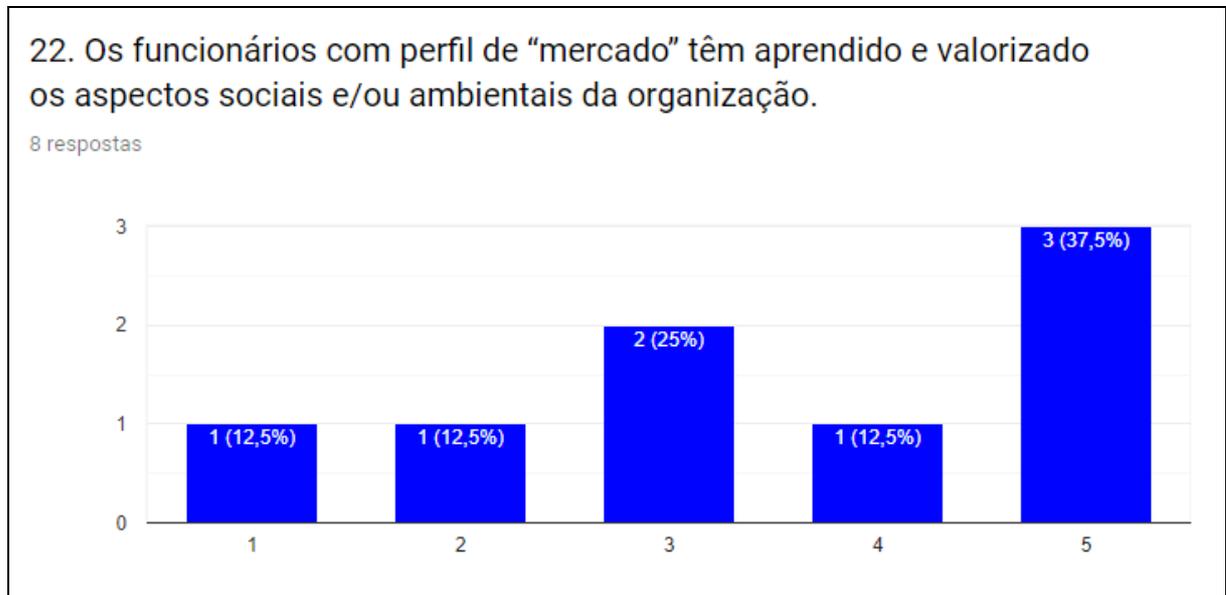
Portanto, há uma preocupação do Empreendedor 1 em relação a escala impactar na forma como a empresa atende seus clientes, entretanto, ele se mostra confiante de que será um desafio superado.

Por fim, sobre aprendizado, a *survey* com os colaboradores traz dois aspectos que não foram percebidos diretamente na entrevista com o CEO da organização:

- a) sobre o aprendizado daqueles com perfil mais de “mercado” sobre os aspectos sociais;
- b) sobre o aprendizado sobre a importância de escala, lucro e mercado dos colaboradores mais próximos da lógica social.

O Gráfico 20 aborda a relação de aprendizado que os profissionais com “perfil de mercado” estão tendo com os aspectos sociais da organização. Para esses profissionais parece ser um desafio aprender sobre as questões sociais, mas há uma tendência mostrando que está ocorrendo algum aprendizado.

Gráfico 20 – Funcionários com perfil de mercado aprendem e valorizam os aspectos sociais e/ou ambientais



Fonte: Autor.

Já o Gráfico 21 questiona a relação de aprendizado que os profissionais com “perfil social” estão tendo sobre a importância de escala, lucro e mercado. Da mesma forma que é um desafio para os profissionais com “perfil de mercado” aprender sobre o aspecto social, é desafiador para os profissionais mais próximos da lógica social aprender sobre as questões ligadas aos objetivos financeiros. Entretanto, os resultados mostram que parece haver uma

tendência mais clara sobre o aprendizado que está sendo feito pelos profissionais com “perfil social”.

Gráfico 21 - Funcionários com perfil social aprendem sobre a importância da escala, lucro e mercado



Fonte: Autor.

#### Elemento 11 – Tensões observadas na Fintech A

Tensões observadas na Fintech A			
Performance	Os diferentes entendimentos que os membros da organização parecem ter sobre a medição de resultados e sobre o entendimento de impacto social são aspectos que podem gerar tensões.	Nas perguntas da <i>survey</i> que tratam da medição de desempenho e sobre os acionistas serem o principal grupo de interesse da empresa (gráficos 7, 8 e 9) há uma quantidade importante de colaboradores que se coloca entre neutro e oposição o que pode significar que existe possibilidade de discordância e, portanto, tensão.	
Organização	Houveram momentos de tensão quando os sócios passaram a discutir qual seria o melhor modelo de gestão para que a empresa conseguisse melhorar o resultado financeiro e aumentar o impacto social.		

Continua...

			Conclusão
Pertencimento	Não foram identificados elementos que justifiquem tensão, pois existem grupos diferentes dentro da organização, entretanto, parece haver uma situação confortável para todos.		
Aprendizagem	A complexidade de equilibrar, ao mesmo tempo, a escala e os resultados financeiros e se manter contribuindo com a melhoria social é uma questão que não é encarada da mesma forma para os diferentes perfis que existem na organização. A liderança e uma parte dos colaboradores enxerga que a empresa consegue fazê-lo com mais facilidade, entretanto há um grupo que enxerga dificuldade em conseguir esse equilíbrio.	Colaboradores já deixaram a organização por não se adequar à empresa e ao dinamismo da mesma.	A questão do aprendizado dos "profissionais de mercado" sobre as questões sociais e dos "profissionais sociais" sobre a importância de escala, lucro e mercado podem gerar tensões. Uma parte dos colaboradores enxerga que o aprendizado acontece, porém, há uma parcela que não entende que essa troca esteja acontecendo.

Fonte: Autor.

O Elemento 11 faz um apanhado sobre as tensões percebidas durante a análise da Fintech A. O aprofundamento em torno desse caso possibilitou que fossem captadas evidências sobre três das quatro dimensões existentes: performance, organização e aprendizagem. Já em relação a dimensão de pertencimento não foram encontradas evidências que caracterizassem tensões.

Sobre as tensões ligadas a performance os resultados encontrados mostram que a Fintech A enfrenta possíveis tensões devido as diferentes percepções que seus membros tem sobre medição de resultados e impacto social. Outra evidência de tensão encontrada nessa dimensão está ligada a percepção que os colaboradores tem sobre a importância que a organizações dão para seus diversos *stakeholders*.

Sobre as tensões encontradas na dimensão de performance a primeira é uma dimensão característica de negócios sociais, pois envolve o fato deles contarem com objetivos financeiros e sociais. Já a segunda tensão, que trata da prioridade dada a certos grupos de *stakeholders*, pode ser percebida em outros tipos de negócios.

As tensões que tratam de organização surgiram na Fintech A quando os sócios passaram a discutir sobre o modelo que traria maior eficiência para a empresa. Este é um tipo de tensão que pode ser percebido em organizações tradicionais.

As tensões referentes ao aprendizado foram encontradas na Fintech A da seguinte forma:

- a) grupos com percepções diferentes sobre a capacidade da organização de ganhar escala sem perder nos aspectos sociais;
- b) a questão do aprendizado entre os diferentes perfis que habitam a organização sobre a lógica oposta ("profissionais de mercado" aprenderem sobre as questões sociais e "profissionais sociais" aprenderem sobre a importância de escala, lucro e mercado);
- c) a saída de membros da organização por não se adaptarem à empresa.

Em relação as tensões de aprendizado as duas primeiras tensões encontradas são características dos negócios sociais, uma vez que estão diretamente ligadas a complexa tarefa de equilibrar lógicas distintas em uma mesma organização. Já a tensão relativa a saída de membros por falta de adaptação pode ser encontrada em todo tipo de organização, entretanto, talvez, com motivos diferentes para a falta de adaptação.

Por fim, não foram encontradas evidências de tensões na dimensão de pertencimento na Fintech A. Os resultados analisados mostram que há dentro da organização um equilíbrio entre os diferentes perfis e uma valorização da diversidade existente. Também é possível perceber que os funcionários consideram a questão social relevante e estão envolvidos com a missão da empresa.

## 4.2 ESTUDO DE CASO 2 - FINTECH B

A Fintech B surge de um desejo dos irmãos Marcos Arruda e Empreendedor 2 em mudar o mercado de pagamentos no Brasil, durante a trajetória nesse mercado os fundadores perceberam que poderiam focar em um nicho específico de profissionais liberais e microempreendedores e, com isso, oferecer muito mais do que uma plataforma de pagamentos. A empresa acredita que ao oferecer serviços financeiros para essa parcela de profissionais, muitos deles desbancarizados, está alterando a trajetória deles e contribuindo para uma melhoria na vida dessas pessoas.

#### 4.2.1 A Fintech B enquanto um Negócio Social

As perguntas introdutórias realizadas durante a entrevista com Empreendedor 2 não trouxeram diretamente em nenhum momento a citação a negócios sociais, entretanto, a questão do impacto social é algo recorrente no discurso. O líder da empresa em diversos momentos aborda o fato de a Fintech B ter potencial de transformar a realidade dos indivíduos que utilizam seus serviços.

Então quando a gente fez, a gente transcendeu para o Fintech B, **a gente começou a focar em desbancarizado, profissional autônomo, MEI, pessoas que são economicamente ativas, mas não tem uma conta em banco, pessoas que não tem intimidade com tecnologia, pessoas que não tem acesso a uma máquina de cartão, que não tem acesso a um envio de boleto. Então a gente foi tratando de fazer a inclusão econômica dessas pessoas, porque hoje você pega uma pessoa que é economicamente ativa e não tem banco, ele está em uma situação de limbo, porque ele só pode receber em dinheiro** e vamos colocar um exemplo: a gente tem um projeto que está indo para o cartão pré-pago. Sabe qual é o grande mote do cartão pré-pago, que ele deu uma animada? A própria experiência, empoderamento. Quando você pega um cara que nunca teve um cartão de crédito, nunca teve acesso a um banco e é economicamente ativo, quando você dá um cartão pré-pago para ele e ele está trabalhando, dia a dia, e dentro do Fintech B se gera um saldo de duzentos, trezentos reais e ele fala assim: “Cara, eu não tenho conta em banco e o meu filho quer comprar uma camisa na internet”, cara, passa esse saldo para o cartão, vai lá, dá para o filho dele e o filho dele vai comprar. Olha a sensação de empoderamento dessa pessoa (Empreendedor 2).

E a gente pensou o seguinte: cara, **quantas pessoas que são economicamente ativas e desbancarizadas a gente pode empoderar com isso? Quantas pessoas a gente pode incluir, por exemplo, em comprar na internet?** Porque você sabe que na internet você consegue achar preços baratos. Então uma das coisas que pegou no Fintech B, ao longo do tempo, foi oferecer uma plataforma que você alavanca as vendas, diminui a inadimplência, toda de forma eletrônica, e você ainda consegue oferecer serviços bancários, sem ser banco e **fazer uma coisa, que eu tenho um exemplo muito grande, que é a inclusão financeira.** Tanto é que eu sempre falo a mesma coisa, os serviços financeiros ele pode mudar vidas e fora de banco, porque tem pessoas que tem necessidades financeiras e não estão em bancos, isso foi uma grande motivação do Fintech B (Empreendedor 2).

Portanto, a fala do empreendedor deixa claro que há um objetivo social na atuação da Fintech B. A empresa se propõe a disponibilizar serviços financeiros para pessoas economicamente ativas que não tem acesso. O entendimento do Empreendedor 2 é que a falta de acesso enfrentada por esses indivíduos acarreta em situações de exclusão e impacta em diversas dimensões da vida. Portanto, as soluções desenvolvidas pela empresa seriam uma forma de incluir financeiramente esses indivíduos gerando um impacto positivo em suas realidades.

A fala do Empreendedor 2 não cita diretamente a empresa como um negócio social ou muitos termos utilizados no campo teórico. Mas o trecho da entrevista acima carrega evidências sobre o objetivo social da organização e a compreensão do impacto social gerado.

A não utilização de termos do campo pode ser explicada pela trajetória profissional do Empreendedor 2, pois o mesmo é um profissional da área de Tecnologia da Informação e construiu sua carreira em empresas e empreendimentos tradicionais, ou seja, a vivência e o conhecimento do profissional sobre o universo dos negócios sociais podem ser reduzidos.

Por fim, é relevante salientar que a organização participou do Desafio de Negócios de Impacto Social: Educação Financeira e Serviços Financeiros para Todos, sendo assim, se reconhece como um negócio social, além disso, a comissão julgadora do programa também compreendeu que a empresa contava com as características necessárias para se colocar como tal.

#### 4.2.2 Tipos de tensão

##### a) Dimensão de Performance

O líder da Fintech B compreende os resultados financeiros e sociais provenientes de sua atuação, porém, a entrevista evidenciou que a empresa se enxerga em uma etapa de aprendizado sobre sua operação e resultados. O momento que vive a empresa fez com que os gestores optassem por acompanhar o desempenho por meio de um indicador principal e, à partir dele, realizar análises de outras variáveis quando necessário.

O trecho da entrevista mostra que o fato de priorizar apenas um indicador que tem ligação com os objetivos financeiros não significa que a empresa priorize essa questão. O modelo de negócio adotado pela Fintech B em si já parece gerar um impacto social ao incluir as pessoas, reestabelecer seu potencial financeiro, permitir que outras dimensões da vida sejam melhoradas, gerar novas oportunidades, além de outros aspectos. Portanto, priorizar um indicador que olhe para o volume de transações indiretamente indica para a organização como está o desempenho de seu objetivo social.

Isso é muito legal. Essa é uma pergunta bastante interessante, por quê? O meu irmão, por exemplo, ele veio do mercado de pagamentos, eu vim do mercado de segurança e tecnologia, **então quando a gente fala de indicadores, quando a gente começou a Fintech B a gente teve uma preocupação muito grande em gerar KPIs. Aí o que aconteceu? A gente queria medir absolutamente tudo de tudo, e aí durante um tempo a gente viu o seguinte, que medir tudo de tudo não estava adiantando muita coisa, e a gente foi começando a reduzir os indicadores da Fintech B. Hoje, para você ter uma ideia, o que é que a gente se preocupa**

**diariamente, a gente se preocupa, primeiro, com o TPV**, porque o TPV diário você chegar e falar assim: “Cara, esta semana o acumulado foi x, x por cento menor que a semana passada. O que é que aconteceu?”, e aí fala para você, quando você fala da Fintech, você fala assim: “Cara, mas cadê a parede com seus indicadores?” (Empreendedor 2).

Então quando eu falo para você que **o meu principal medidor é o TPV, não é porque ele é o principal, quer dizer, ele é o mais importante, porque ele traz para mim a história**. E aí o que eu faço? Eu modifico a minha pergunta. Ao invés de eu pegar e colocar na parede um monte de indicadores fixos, eu faço deles contextuais, por exemplo, o meu TPV do mês passado ele está caindo 42%. Como assim? Está caindo? Não, como é que eu rampo três meses e depois eu caio? Para tudo, a agora a gente vai fazer a conta contrária. A gente tem um indicador, o indicador é que o TPV está caindo, agora faz a conta contrária. O que é que aconteceu para esse indicador cair? Aí eu contextualizo perguntas, **eu não vou ficar olhando indicadores fixos, eu vou fazer a conta contrária e aí eu vou atrás, por exemplo, quantos cadastros completos a gente teve? Quantas solicitações de microcrédito a gente teve? Quantas transações de cartão a gente teve, cartão parcelado? Aí você vai montando o seu indicador. Vou falar para você, é um conceito ortodoxo? Não, não é. Por quê? Porque a gente chegou a uma conclusão que a gente tem que ser reativo, a gente perdeu tanta energia tentando fixar na parede os indicadores do nosso business, que a gente sempre perdia o indicador, por exemplo, de satisfação**. Porque você está trabalhando em uma empresa que é uma Fintech, ou seja, financeiro que teria de ser baseado em números, porque um dos nossos antigos sócios ele tinha visão de mercado financeiro, então ele queria ver muitos números e muitos gráficos. Como produto, cara, eu preciso saber o que é subjetivo, porque a gente sabe que quando eu for uma empresa consolidada com um modelo fechado, gerando receita eu vou precisar de tudo que o mercado me oferece, todos os indicadores que o Original tem, Nubank tem, eu vou ter que ter. Então já que eu já sei disso, a gente procura os indicadores subjetivos, então quando fala assim: **“Qual é o seu principal indicador?”, “Para mim é o TPV”, ele conta uma história e, a partir da história, eu vou escolhendo qual é os indicadores que me interessam para que eu possa trabalhar eles novamente**. Então não é, vou falar para você, você vai ver um monte de Fintech aí, eu duvido que eles vão falar isso, os caras devem ter uma parede de indicadores lá. Então a gente contextualiza muito, tanto é que assim, uma coisa que gosto muito, é que as nossas principais falhas, os nossos principais fracassos, eles apareceram muito rápido, porque a gente estava só de olho em um único indicador e depois a gente puxava a história dele. Então apareceu muito rápido, eu achava exatamente qual é a faixa que estava dando problema e, muitas vezes, a faixa era técnica, em algum momento a gente não sabia o que estava acontecendo, porque a gente não tinha a visão do cliente e sabe de onde vinha? Atendimento, quando o cara chegava e falava: “Olha, não estou conseguindo pagar o boleto”. Então você tinha uma queda silenciosa. Não existe um indicador que fala: “Seu boleto está funcionando”, aí você teve coisas técnicas, você teve resolução do Banco Central, então você tem outros tipos de problemas a serem resolvidos que não vão estar no seu indicador. Então porque é que a gente parou de ser minucioso aqui? **A gente tem um monte de indicadores no dia a dia, que é o que conta as histórias, mas o principal que a gente olha, que todo dia vem para o WhatsApp do grupo da empresa, é assim, o nosso TPV**, o gráfico, quem está vendendo mais, quem está vendendo menos. Aí a gente para, volta, e aí a gente escolhe o que a gente vai ver para montar a história, aliando-se as planilhas, tanto é que a gente tinha uns indicadores de KPI em um painel a gente tirou e a gente faz tipo abelha no mel, pronto, resolveu. Então porque a gente tem que ser rápido, nessa fase a gente tem que ser rápido. A gente tem um projeto já rodando, um projeto que é justamente de indicadores e KPIs, feitos não por nós, mas assim, em conjunto com empresas especializadas, mas por quê? Porque o modelo agora já está pedindo. Mas, sendo bem sincero, a gente olha primeiro o TPV e conta a história de trás para frente (Empreendedor 2).

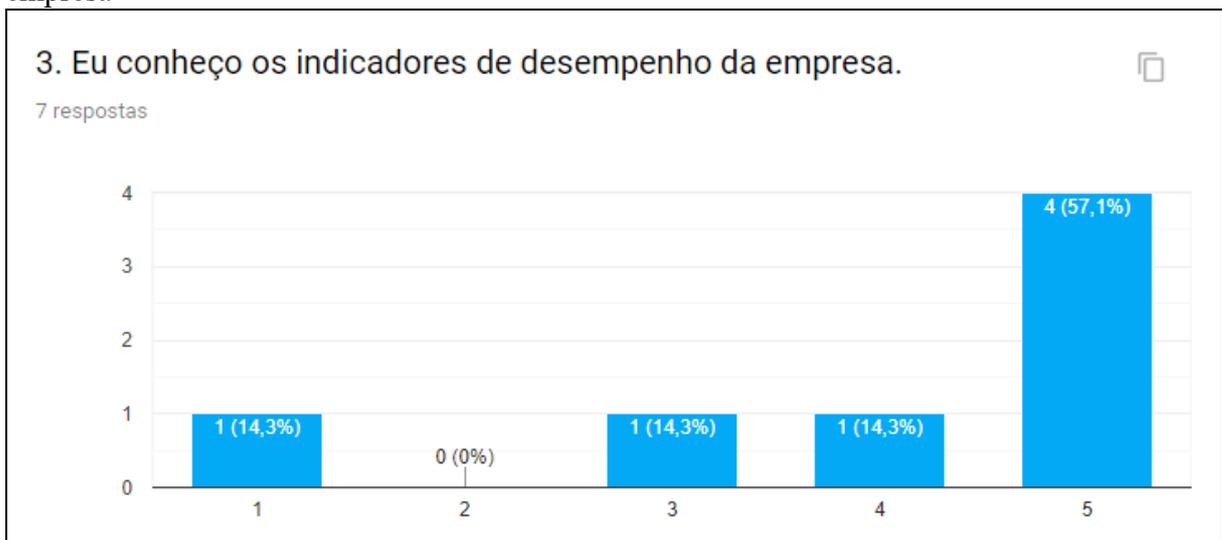
O trecho acima da entrevista evidencia que o momento vivido pela organização mostrou que era preferível priorizar um indicador principal operacional o TPV (Tendência Preço x Volume). Essa escolha parece ter sido feita diante de um contexto em que a empresa necessita ser ágil e conta com poucos recursos, sendo assim, prefere focar em um único indicador e, se necessário, realizar outros levantamentos.

É possível analisar que a Fintech B vive uma etapa de construção do negócio e de seu portfólio de produtos, manter a empresa funcionando e aprender parece ser o essencial neste momento, sendo assim, não há muito espaço para análises aprofundadas. No período atual da empresa foi relegado o uso de indicadores muito específicos sejam eles financeiros ou sociais.

No trecho da entrevista analisado acima o Empreendedor 2 diz que o indicador TPV é relevante e, por este motivo, é compartilhado todos os dias em um grupo do *whatsapp* dos membros da organização. O fato da Fintech B priorizar apenas um indicador e este ser comunicado todos os dias entre os membros são aspectos que devem ter influenciado no resultado da pergunta da *survey* que questiona o conhecimento dos colaboradores sobre os indicadores da empresa.

O resultado do Gráfico 22 mostra que a maior parte dos colaboradores tem conhecimento dos indicadores de desempenho utilizados.

Gráfico 22 – Conhecimento dos colaboradores sobre os indicadores de desempenho da empresa



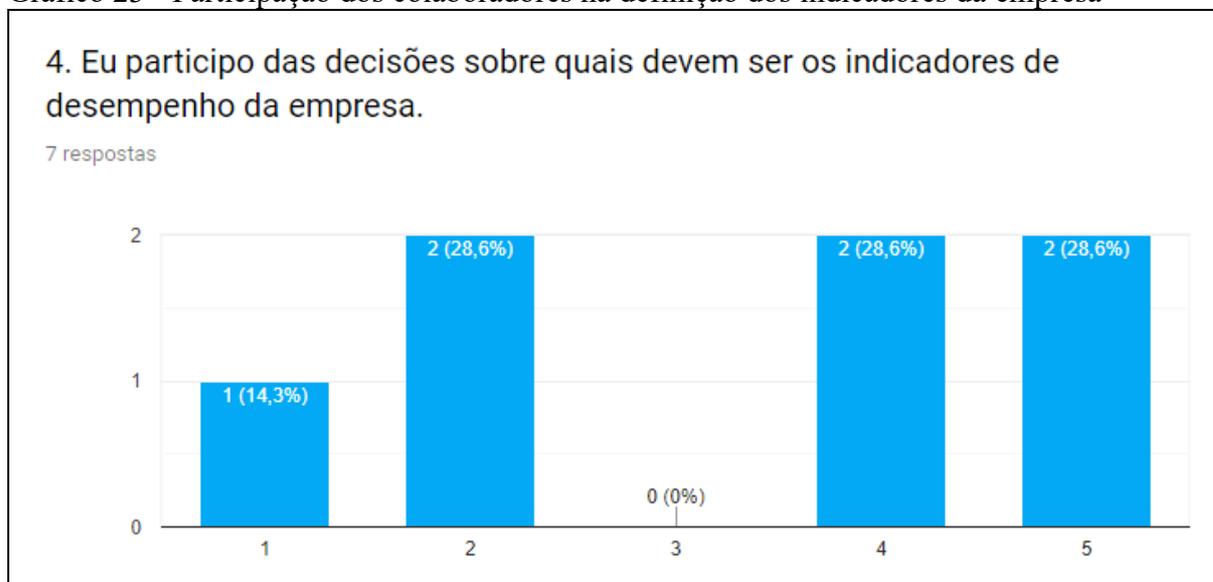
Fonte: Autor.

Portanto, se há foco da liderança e um indicador operacional e a maior parte dos colaboradores afirma conhecer o indicador pode-se entender que no dia a dia esse é o norte da organização.

Os colaboradores, conforme visto no Gráfico 22, parecem conhecer os indicadores de desempenho da empresa, entretanto, a escolha dessas métricas parece ser realizada com o envolvimento daqueles que tem relação direta com esse aspecto. Essa é uma compreensão possível ao se analisar o resultado do Gráfico 23 cuja questão perguntava sobre a participação dos colaboradores no processo de decisão sobre quais devem ser os indicadores de desempenho da Fintech B.

O resultado trazido pelo Gráfico 23 mostra que devem existir dois grupos dentro da organização: um deles participa das decisões sobre os indicadores de desempenho, enquanto um segundo grupo não é convidado para essas discussões.

Gráfico 23 - Participação dos colaboradores na definição dos indicadores da empresa



Fonte: Autor.

Essa realidade da construção e definição dos indicadores não ser realizada por todos é explicada pelo empreendedor, na visão dele os líderes devem participar desta e, se considerarem necessário, podem trazer membros da time para participar.

**A gente preza muito para que todos os *heads* participarem e pessoas-chaves do time**, exemplo: quando a gente veio falar sobre qualquer história que foi contada pelo indicador, eu, como *head* da área de produto venho, mas eu trago a minha coordenadora e, às vezes, eu trago o meu desenvolvedor (Empreendedor 2).

E como a nossa empresa ela é bem enxuta, todos estão convidados a participarem, **a gente sempre traz primeiro os *heads* e os *heads* definem se quer trazer mais alguém**, até por conta da história que foi contada. Então a estrutura é bem aberta, até porque, cara, o *head* não sabe tudo, não adianta, a gente está aqui em uma startup onde o meu conhecimento só me faz forte porque ele é diluído, no dia que eu tiver dentista eu tenho certeza que a empresa não vai parar por causa do meu conhecimento. Então a gente traz para a mesa primeiro *head*, depois o *head* decide se ele quer trazer até o desenvolvedor júnior, como já aconteceu (Empreendedor 2).

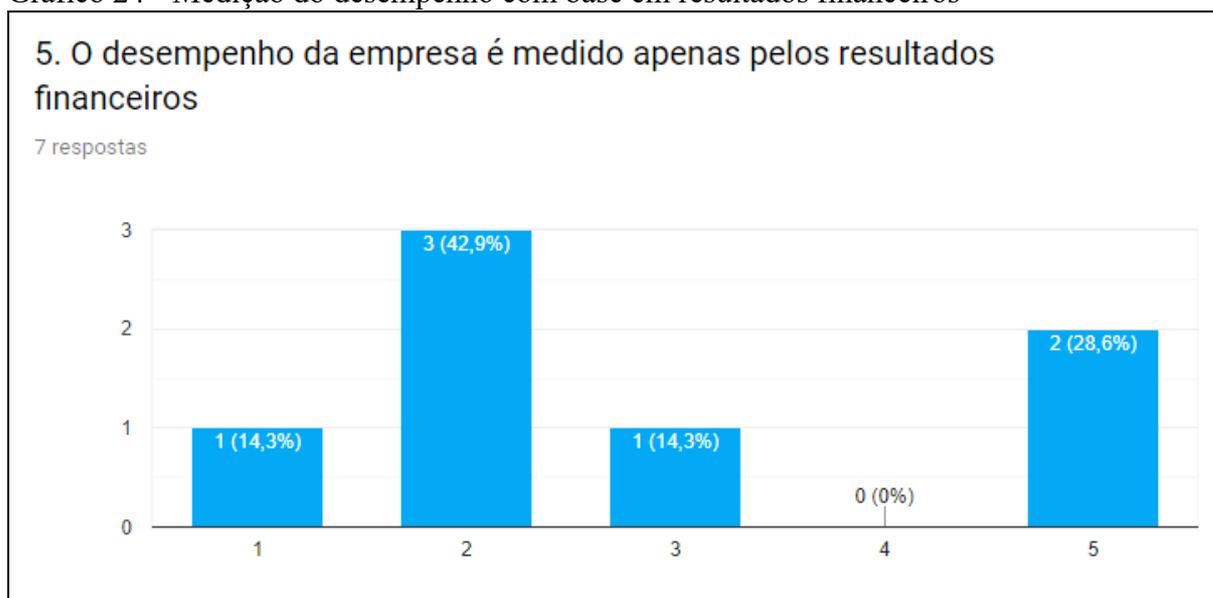
O trecho acima da entrevista evidencia que a discussão sobre indicadores é focada nos líderes da organização que podem escolher levar membros do time para participar. Uma análise combinada entre o trecho da entrevista e o resultado da *survey* leva ao entendimento de que o processo utilizado faz com que alguns membros não sejam envolvidos nas discussões.

Ou seja, na etapa de decisão sobre os indicadores de desempenho da empresa há grupos que exercem papéis distintos: um grupo apenas consome os indicadores e há um segundo grupo, formado por líderes e alguns colaboradores, que constrói, decide e, posteriormente, consome os indicadores.

Ainda sobre a medição dos resultados, a questão cujo resultado está no Gráfico 24 perguntou aos colaboradores se o desempenho da empresa é medido apenas pelos resultados financeiros. Os resultados mostram que a maior parte dos colaboradores entende que o desempenho não é medido apenas pelo resultado financeiro.

Porém, é importante destacar que o resultado mostra que existem opiniões divergentes em relação ao tema. O entendimento diverso dos colaboradores pode ser fruto da escolha da empresa em utilizar um único indicador como norteador principal. Alguns colaboradores podem ter a percepção que o TPV é um indicador estritamente financeiro, enquanto outros podem compreender que ele, indiretamente, também é um indicativo do impacto social.

Gráfico 24 - Medição do desempenho com base em resultados financeiros



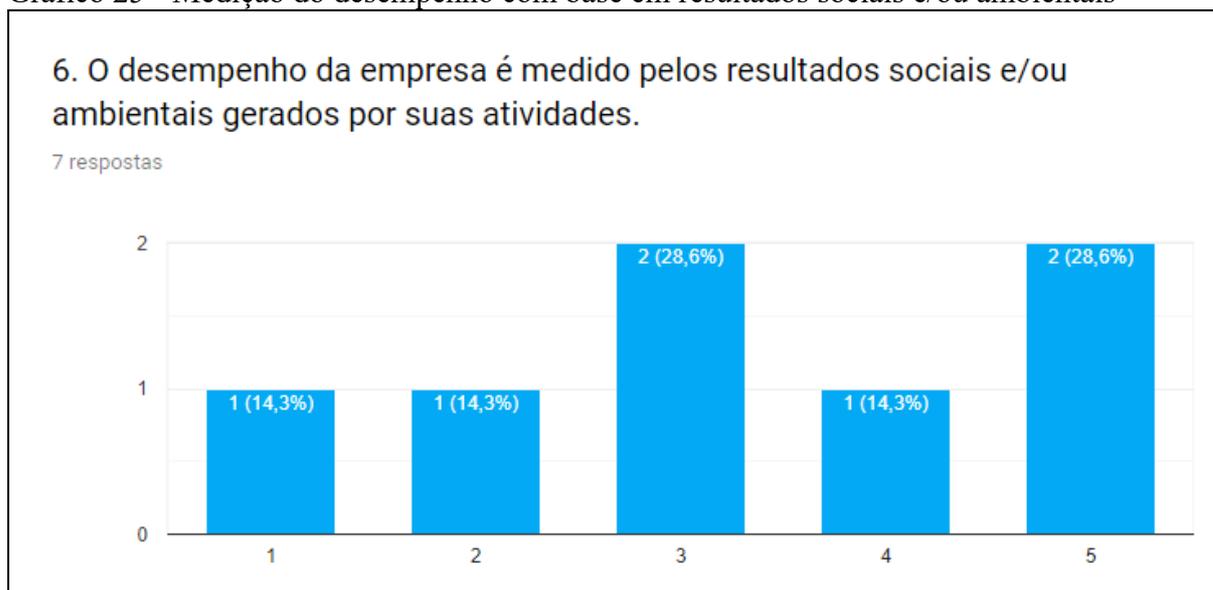
Fonte: Autor.

O Gráfico 24 mostrou que parece haver discordância entre os colaboradores quanto ao desempenho ser medido apenas pelo resultado financeiro (algo que aproxima a Fintech B de

um negócio social). Esse resultado se relaciona com a questão abordada pelo Gráfico 25: se os funcionários compreendem que o processo de mensuração do desempenho também avalia os resultados sociais gerados. Enquanto a questão do Gráfico 24 pretendia avaliar se o considerado era apenas o desempenho financeiro o questionamento do Gráfico 25 pretende entender se o processo avaliação do desempenho considera os resultados sociais gerados pela atividade da organização.

Os resultados apontam que não há concordância entre os membros da organização sobre a Fintech B medir os diferentes resultados. Portanto, há dentro da organização grupos com percepções distintas sobre como o sucesso da empresa é medido, parte enxerga que o foco está nos resultados financeiros e parte entende que os resultados sociais também tem espaço. Outra reflexão possível é que os resultados são reflexo do momento de estruturação vivenciado pela Fintech B.

Gráfico 25 - Medição do desempenho com base em resultados sociais e/ou ambientais



Fonte: Autor.

Por fim, as últimas questões sobre o tópico de performance tentam compreender a visão dos colaboradores sobre como a empresa se relaciona com seus *stakeholders*.

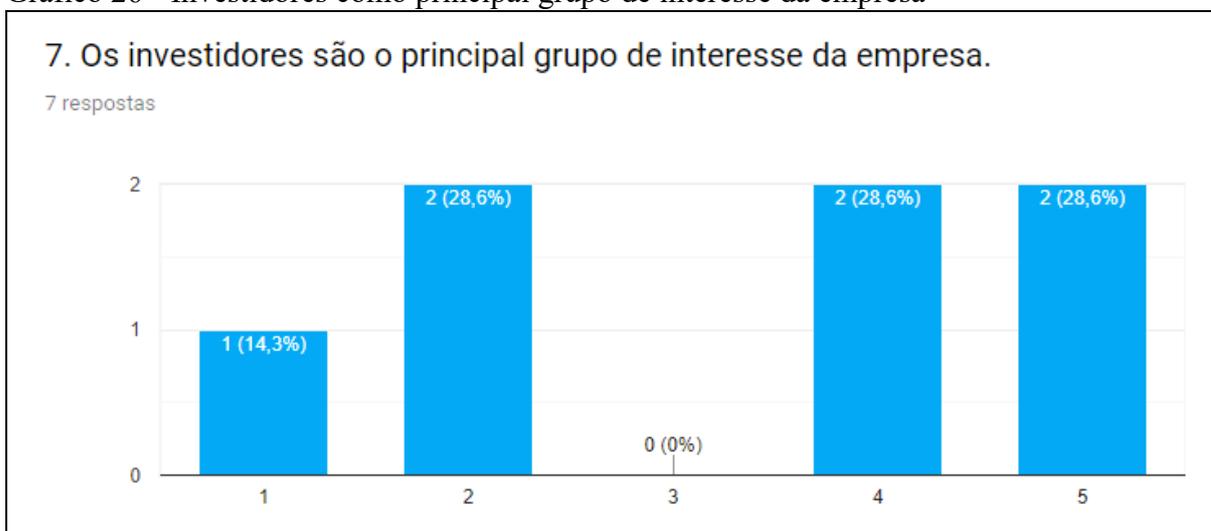
Os resultados encontrados nos Gráficos 26 e 27 mostram, como já aconteceu em outras questões, uma divisão da opinião dos colaboradores. Cabem aqui algumas reflexões sobre os motivos que levaram a esses resultados que parecem mostrar a existência de dois grupos dentro da Fintech B.

Esses resultados divididos podem ser fruto de diferentes interpretações por parte dos colaboradores sobre as questões apresentadas. Outro aspecto que pode ter influenciado os

resultados é o perfil dos respondentes, os funcionários que responderam a *survey* podem ter perfis diversos. Um último fator a ser considerado é que os indivíduos, de fato, podem perceber a realidade de forma diferente devido a função que tem na organização, seu histórico pessoal e profissional, os valores que carrega e etc.

A questão trazida pelo Gráfico 26 perguntava se os investidores são o principal grupo de interesse da empresa. O resultado mostra, como já descrito, um cenário de divisão entre os colaboradores.

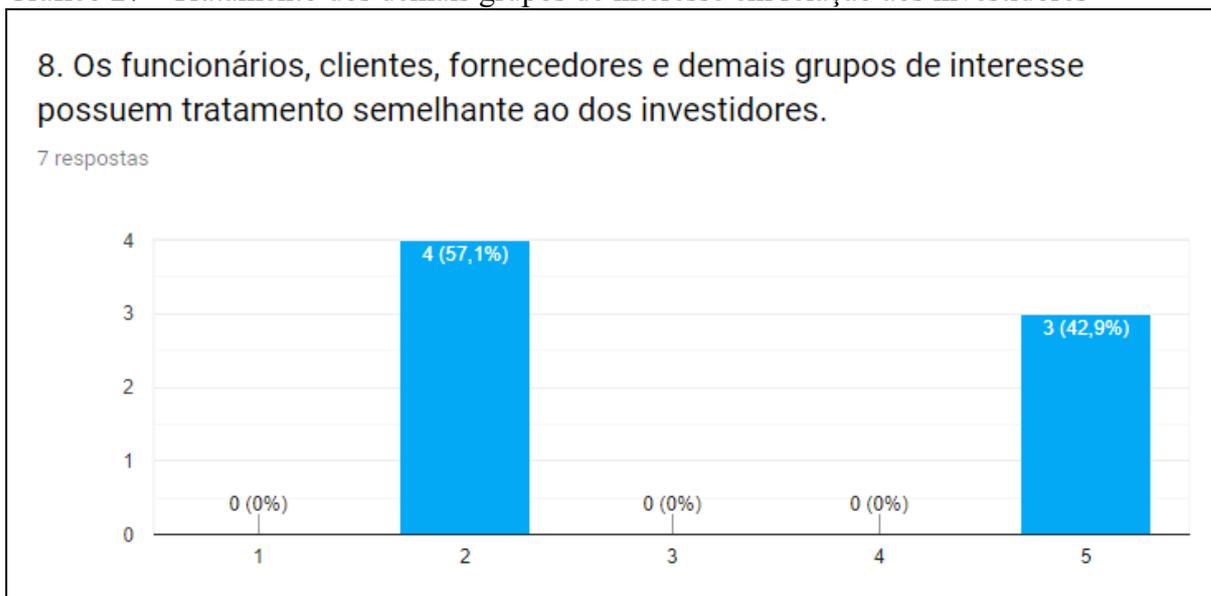
Gráfico 26 - Investidores como principal grupo de interesse da empresa



Fonte: Autor.

A questão utilizada no Gráfico 27 perguntava aos colaboradores sobre se os funcionários, clientes, fornecedores e demais grupos de interesse possuem tratamento semelhante ao dos investidores. O resultado encontrado neste último gráfico reforça o que foi captado no resultado trazido pelo gráfico anterior (26) de que parece haver posicionamentos distintos e que apontam para uma discordância, ou seja, tensionamento.

Gráfico 27 - Tratamento dos demais grupos de interesse em relação aos investidores



Fonte: Autor.

#### b) Dimensão de Organização

A Fintech B adota um formato jurídico ligado às empresas tradicionais, a empresa opera como uma sociedade anônima.

A análise da entrevista realizada com Empreendedor 2 possibilita que se encontrem processos que aproximam a organização das empresas tradicionais: estrutura tradicional das áreas, processo de tomada de decisão hierarquizado e processo de reporte aos conselheiros.

O trecho mostra que apesar de contar com uma estrutura pequena e enxuta há na Fintech B uma estrutura hierárquica muito bem definida e que valoriza cargos e posições. O discurso do executivo evidencia as diferenças entre os *C-level* e os *heads* de área.

Então hoje a gente tem, como CEO, o meu irmão, o Marcos Arruda, eu sou CTO, CPO, a gente tem uma COO, que é a Laisa, que é de operações, e a gente tem uma *head* de prevenção a fraude e um CMO, que é o Ivan, que é o cara que trata do nosso marketing e do nosso design. Então, na média, a gente tem cinco C-levels, ou melhor, quatro C-levels eu um *head*, que no momento a gente vai promover. E o resto do time é dividido realmente em, não diria status, são colaboradores da área de tecnologia, eu por exemplo, estou em duas áreas, então a minha área de desenvolvimento ela é muito integrada com a área de tecnologia, o maior time é o meu. Então eu tenho desenvolvedores, *testers*, designers e tenho a minha coordenadora de produto, que também é uma PO para quebrar as demandas e passar para o time de tecnologia (Empreendedor 2).

Entretanto, se por um lado há uma valorização da hierarquia dentro da organização a entrevista também mostrou que a fintech conta com uma estrutura dinâmica que permite movimentações e adaptações. Essa característica é mais uma evidencia que mostra o estágio de construção do modelo vivido Fintech B.

Então a gente tem também assim, **o organograma ele é muito mutante, a gente está em uma startup**, por exemplo, o meu *tester* ele falou assim: “Cara, eu quero ser desenvolver, eu não aguento mais ser *tester*”, o que é que a gente fez? Contratou um *tester* e colocamos ele no time de desenvolvimento, então ele saiu de um *tester* experiente para ser um desenvolvedor júnior. Então quando você fala de estrutura organizacional, ela é a que resolve o problema do Fintech B, exemplo: eu precisava de outro desenvolvedor, eu vou contratar, vou pegar esse cara e vou seniorizar, porque esse cara tem cabeça de dono (Empreendedor 2).

[...] a gente sempre traz o pessoal para a mesa, primeiro a gente faz entre os C-level, obviamente, cadê? **Primeiro os founders, no caso eu e meu irmão, a gente sente e define o que a gente está vendo desse momento, depois a gente desce para o C-level, e depois do C-level a gente manda para o resto do time.** Às vezes, os momentos que eles entram são diferentes, **às vezes a gente vem comunicando algo que a gente já definiu, aí a gente meio que comunica, mas sempre tem uma janela, a gente nunca comunica na execução, a gente sempre comunica pré-execução, é onde o pessoal ainda pode perguntar e pode, também, opinar.** (Empreendedor 2).

Cabe destacar que o trecho acima mostra um processo de tomada de decisão concentrado nos níveis hierárquicos superiores, porém o gestor da empresa aponta que as decisões são comunicadas antes da execução para que os colaboradores possam perguntar e opinar.

A fala do Empreendedor 2 não deixa claro se o espaço para que os colaboradores participem é mera formalidade ou se, realmente, a opinião deles pode gerar mudanças nas decisões que foram tomadas. A análise do trecho da entrevista leva a compreensão de que ambas as situações acontecem dentro da organização. Há momentos em que a decisão ainda pode sofrer alterações e outros que o comunicado não será mais alterado.

Por fim, a Fintech B conta com um processo formal de reporte ao conselho de acionistas, este tipo de prática é usual em empresas ditas tradicionais.

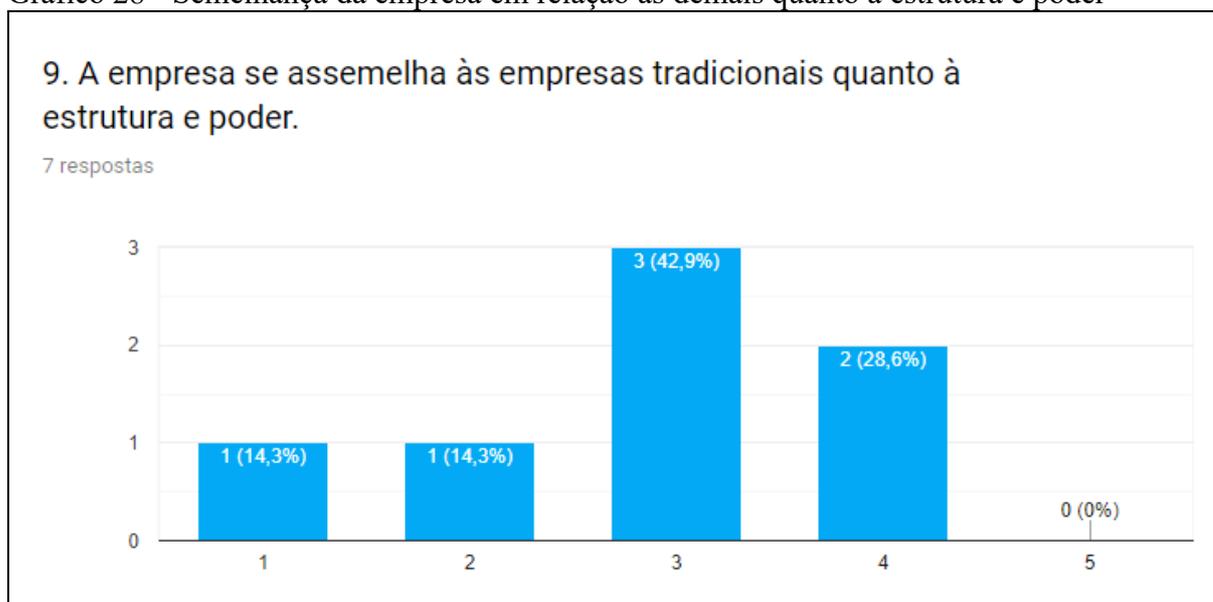
**Conselho, o que a gente chama de RCA (Reunião do Conselhos de Acionistas). Todo mês a gente se reúne e mostra os números e fala um pouco da estratégia que a gente fez do mês passado para esse mês e o que a gente tem desse mês para frente,** então assim, é um espaço curto, porque como a gente está na condição startup, as coisas acontecem muito rápido, a gente fecha muita coisa aqui e, no intervalo de um mês, a coisa pode derivar absurda, tanto para o bem, como para o mal. A gente já teve grandes potenciais aqui que desaguaram em nada, como a gente teve grandes surpresas, grandes surpresas que aumentou absurdamente o nosso TPV. Então, nesse caso, a gente opta por estar, a cada mês a gente está ali ao lado dos investidores (Empreendedor 2).

A semelhança entre a Fintech B e as empresas tradicionais é o tema abordado na questão utilizada no Gráfico 28. Nesta etapa foi questionado aos colaboradores se a empresa se assemelha as empresas tradicionais em relação à estrutura e poder. As respostas dos funcionários mostram que não eles não entendem a Fintech B como uma organização

claramente tradicional e nem como claramente distinta. O cenário encontrado aqui pode acontecer pelo fato da organização ser uma empresa híbrida.

As evidências colhidas durante a observação podem auxiliar no esclarecimento deste tópico. Durante a visita realizada para observação foi percebido que a Fintech B conta com um ambiente informal. Todos os membros da organização trabalham em um único espaço e há bastante interação e comunicação entre eles.

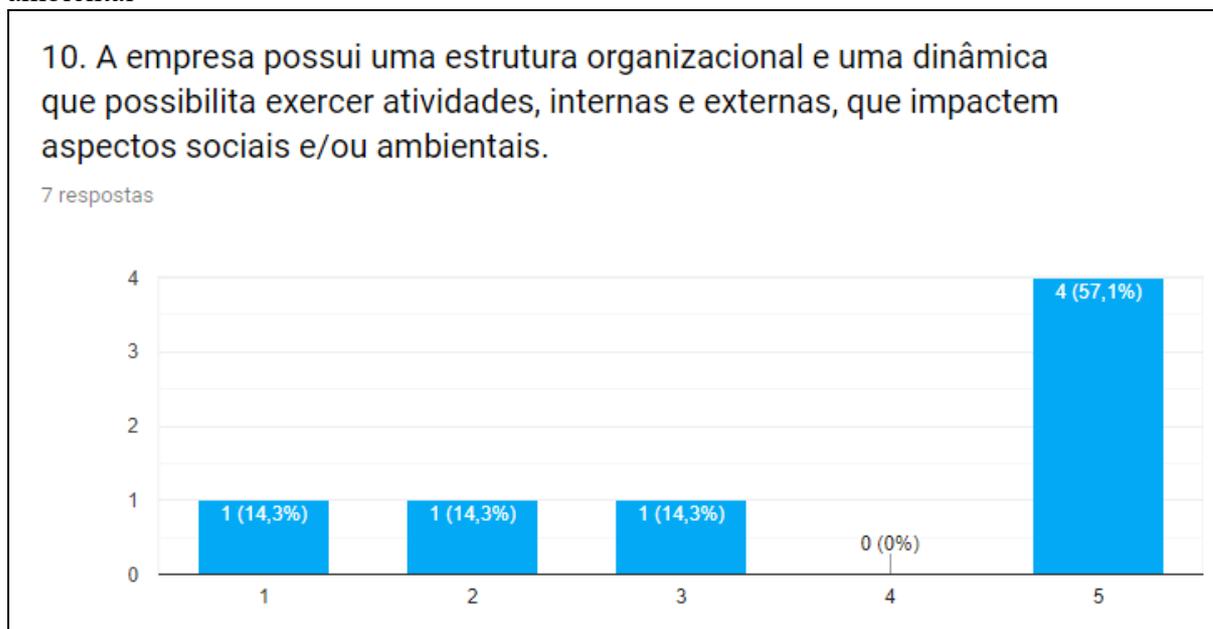
Gráfico 28 - Semelhança da empresa em relação às demais quanto à estrutura e poder



Fonte: Autor.

A pesquisa *survey* realizada também trouxe outras contribuições para o entendimento de como a Fintech B se posiciona em relação aos objetivos sociais. O Gráfico 29 questiona os funcionários sobre se a empresa possui uma estrutura organizacional e uma dinâmica que possibilita exercer atividades, internas e externas, que impactem aspectos sociais. Nas respostas foram encontradas divergências entre os colaboradores, entretanto, o maior grupo concorda que há uma condição favorável para tal.

Gráfico 29 - Relação da estrutura e da dinâmica da empresa com o impacto social e/ou ambiental

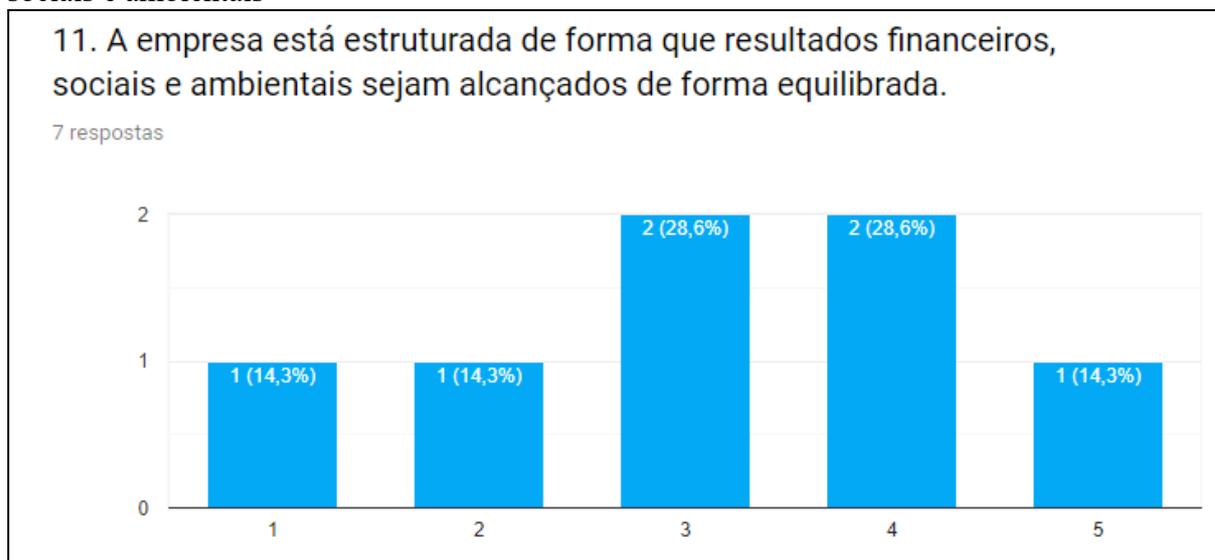


Fonte: Autor

O Gráfico 30 questiona se se a empresa está estruturada de forma que resultados financeiros e sociais sejam alcançados de maneira equilibrada. O resultado mostra que a percepção dos colaboradores é diversa em relação a este aspecto.

O resultado encontrado possibilita algumas reflexões. O primeiro aspecto que pode ter levado a este cenário é o perfil dos funcionários que responderam a pesquisa, o grupo pode contar com membros que tem percepções distintas sobre a estrutura adequada para que os resultados sejam atingidos de forma equilibrada. Um segundo ponto que deve ser considerado é o momento de construção que vive a empresa, nesta etapa de adequações e mudanças (conforme apontado pelo Empreendedor 2 na entrevista) a estrutura pode ainda não ser a ideal para que aconteça o equilíbrio. Portanto, um desses aspectos, ou a combinação dos dois, podem ser fatores que levaram ao resultado visto no gráfico 30.

Gráfico 30 - Relação da estrutura da empresa com o equilíbrio entre os resultados financeiros, sociais e ambientais

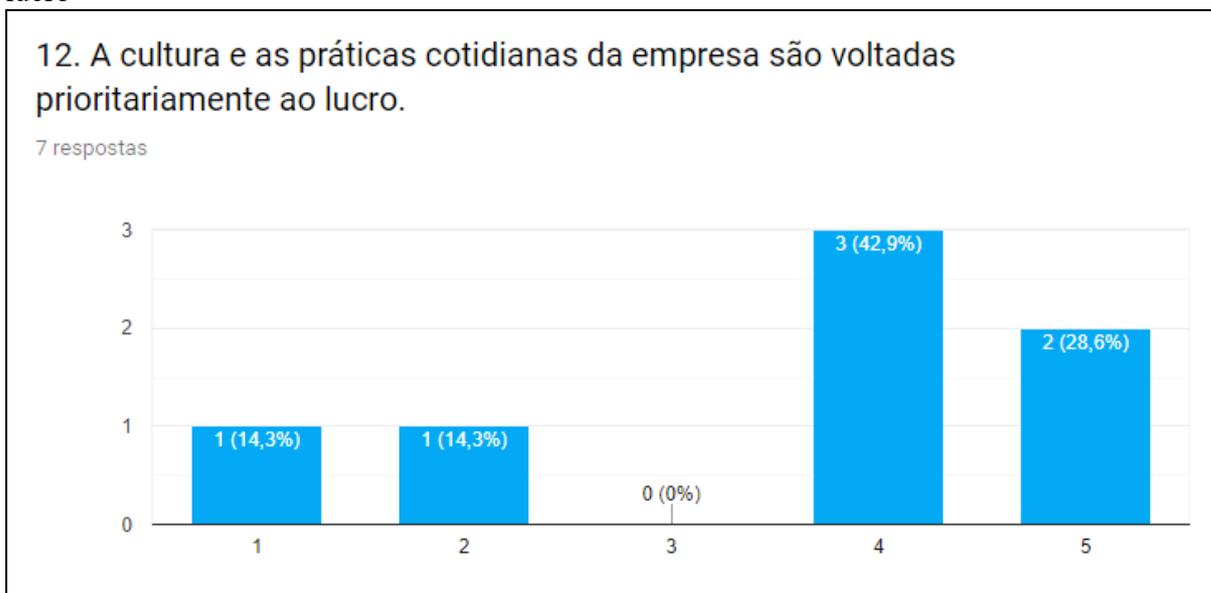


Fonte: Autor.

A questão seguinte, trazida pelo Gráfico 31, questionava se a cultura e as práticas cotidianas da organização estavam voltadas prioritariamente ao lucro. O resultado encontrado mostra que há divergências quanto a percepção sobre as prioridades da organização. Há um grupo maior que entende que a Fintech B prioriza os objetivos financeiros, entretanto, outro grupo discorda desta visão.

Os resultados encontrados permitem uma reflexão levando em consideração o momento da Fintech B. A organização passa por uma etapa de estruturação e amadurecimento, portanto não vive um momento de consenso sobre aquilo que é. A situação vivida pela empresa faz com que seja provável que os diferentes perfis de colaboradores tenham percepções diversas sobre quais são as prioridades atuais da organização.

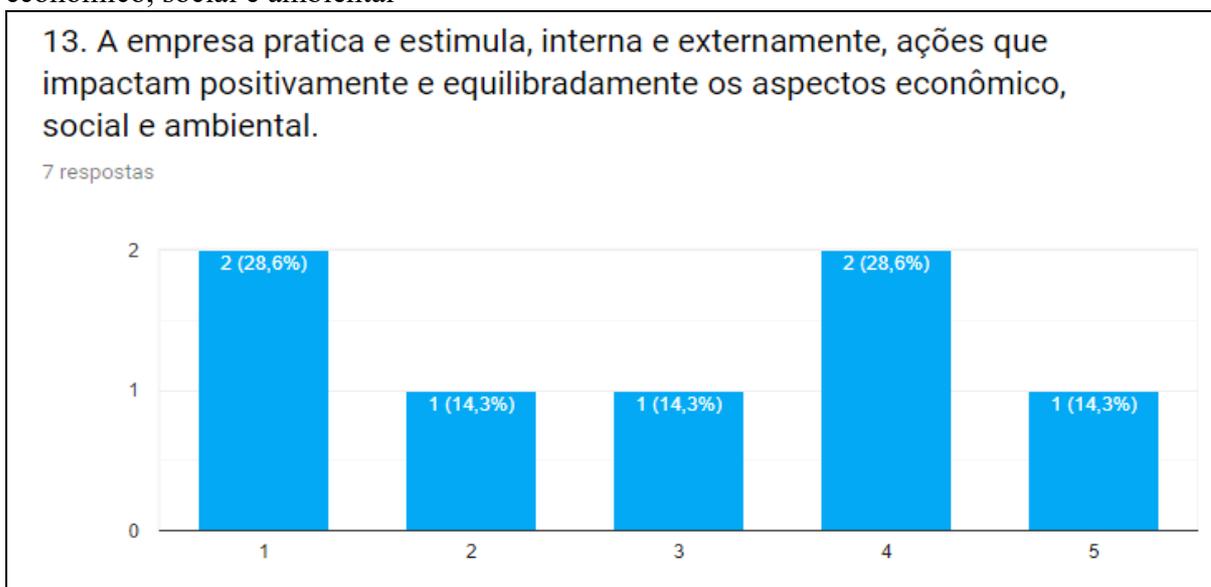
Gráfico 31 - Relação entre a cultura e as práticas cotidianas da empresa e o lucro



Fonte: Autor.

E, por fim, o Gráfico 32 abordou a compreensão dos colaboradores sobre se a empresa pratica e estimula, interna e externamente, ações que impactam positivamente e equilibradamente os aspectos econômico, social e ambiental. As respostas encontradas parecem reforçar o que foi abordado na análise dos resultados do Gráfico 31 – de que a empresa vive um momento de construção – levando a um entendimento de que não há consenso sobre a organização, seu modelo e a forma como executa tarefas.

Gráfico 32 - As práticas e estímulos da empresa em relação a ações que impactam os aspectos econômico, social e ambiental



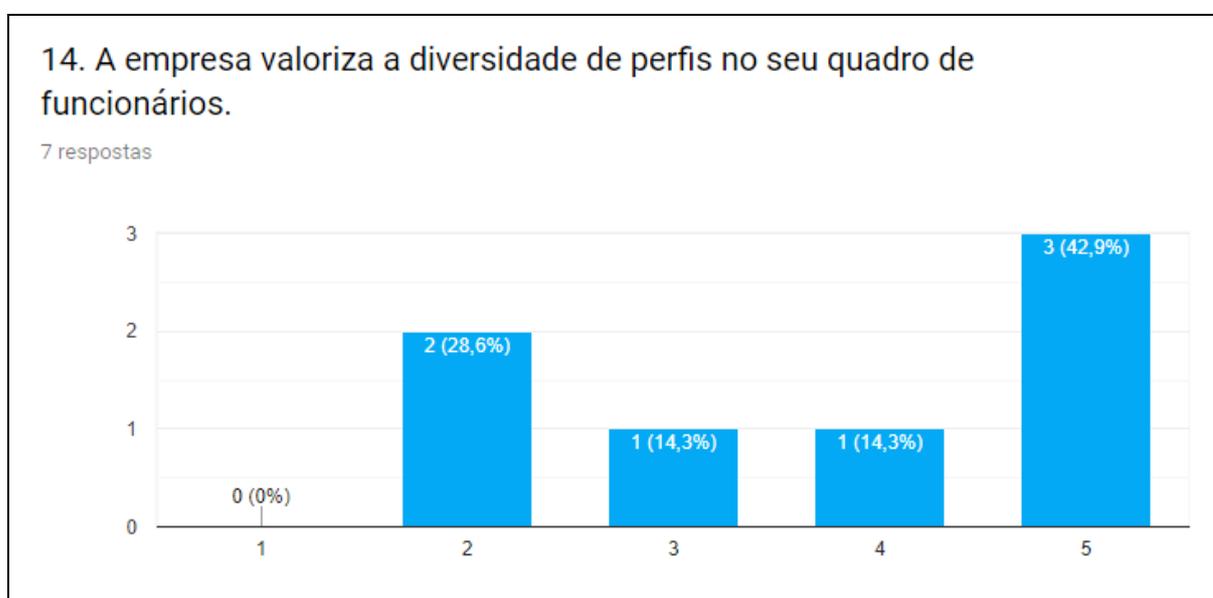
Fonte: Autor.

### c) Dimensão de Pertencimento

A dimensão de pertencimento aborda a diversidade existente dentro dos negócios sociais, são colaboradores e outras partes divididos entre os que se identificam mais com a missão social e aqueles mais próximos à questão econômica.

A primeira questão sobre a dimensão de pertencimento da pesquisa *survey* aborda se a empresa valoriza a diversidade de perfis no quadro de funcionários. O resultado mostra que a maior parte dos colaboradores concorda que existe essa valorização. Porém, como em outras questões, houveram divergências.

Gráfico 33 - Valorização da empresa em relação à diversidade de perfis dos seus colaboradores



Fonte: Autor.

A questão seguinte questionava se havia na organização tanto colaboradores com a visão de mercado quanto colaboradores mais próximos a lógica social. O resultado trazido pelo Gráfico 34 reforça o que foi encontrado no Gráfico 33. Parece existir na Fintech B um grupo que compreende, com certa convicção (respostas no item “5”), de que a empresa valoriza e conta tanto com “perfis de mercado” quanto com “perfis sociais”, porém, há um outro grupo que não tem a mesma percepção e entende que a organização está muito mais concentrada em um dos polos (social ou financeiro).

Gráfico 34 - Funcionários com visão de mercado e outros com visão social e/ou ambiental



Fonte: Autor.

As percepções diversas dos colaboradores sobre os perfis existentes na organização podem sofrer influência do posicionamento do Empreendedor 2. Quando o gestor foi questionado sobre quais eram os perfis que ele enxergava dentro da Fintech B a resposta se concentrou em falar do comportamento esperado. Para o empreendedor 2 os funcionários da empresa tem um “perfil de dono” e estão envolvidos com a missão da empresa a ponto de aceitar um salário abaixo do mercado.

Sobre a questão das remunerações abaixo do mercado é válido destacar um questionamento: a organização está utilizando o argumento de promover um impacto social para oferecer remunerações abaixo do mercado?

**É cabeça de dono, então cabeça de dono para mim é colaborador.** Empregado é aquele cara que tipo, é o seguinte: “Cara, mas eu vou ganhar hora extra disso?”, “Velho, está parado, tem um monte de cliente em um evento que não está conseguindo usar a maquininha”, “Depois a gente vê então esse negócio da hora extra”. **Não, esses caras aqui eles ganham menos que o mercado, porque eles acreditam no desafio da Fintech B** que, daqui a um ano, eles podem se dar ao luxo de escolher e falar assim: “Cara, eu quero passar um ano nos Estados Unidos, no escritório da Fintech B lá”. Então todo mundo aqui é movido a sonho, então quando você pega um movido a sonho e você fala de resultados, críticas, todos trabalham como donos. (Empreendedor 2).

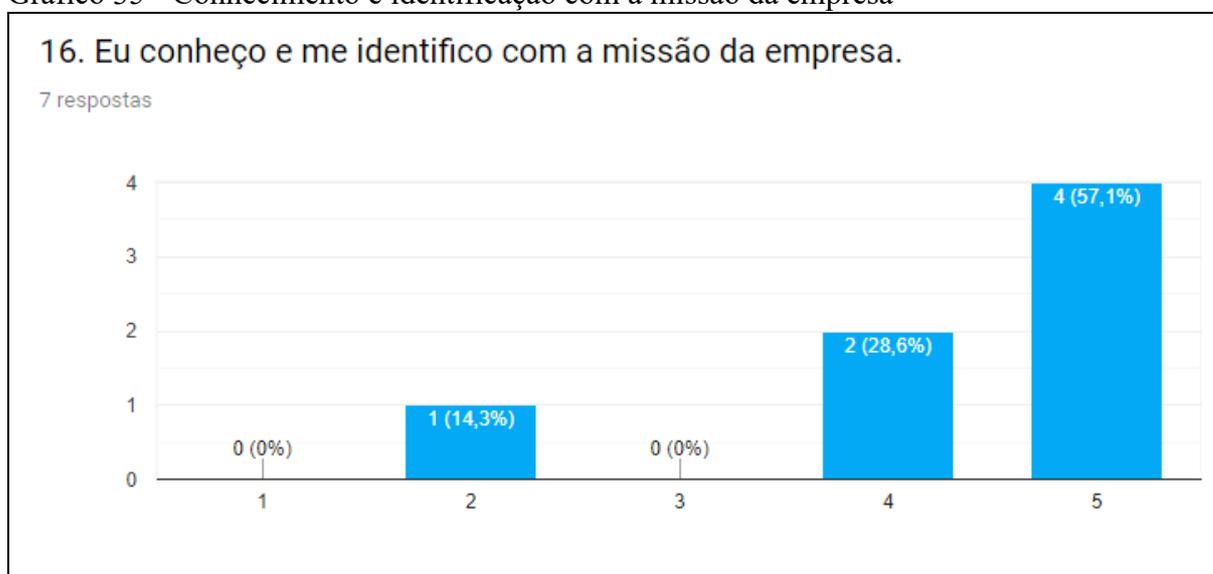
E a gente já fez escolhas assim, “Cara, tecnicamente fulano é bom, muito melhor do que ciclano, mas velho, fulano ele chegou e fez aquele negócio assim: 'Mas eu vi falando que vocês têm um período que vocês podem trabalhar até mais tarde, não sei o que, como é que vem a hora extra? Ela vem em função de folga ou a hora extra vem em dinheiro?' “. **A gente para pensar assim, “Cara, isso aqui é uma startup, então é licito? É, é licito você se preocupar com isso, mas eu quero que você se preocupe com isso quando a gente for falar de salário, não quando a gente for falar de desafio. Quando eu for falar de desafio com você, eu quero saber se você está**

**motivado com o desafio e não quanto você vai receber por ele”** (Empreendedor 2).

A fala do Empreendedor 2 sobre o perfil dos profissionais da Fintech B é mais uma evidência sobre a organização estar vivendo uma etapa de construção. O líder descreve um perfil “*hands on*”, o popular “mão na massa”, que é um tipo de profissional muito buscado por startups que vivem um momento de construção.

A questão trazida pelo Gráfico 35 aborda a identificação dos colaboradores com a missão da empresa. O resultado mostra que a quase a totalidade dos colaboradores se identifica com a missão da empresa.

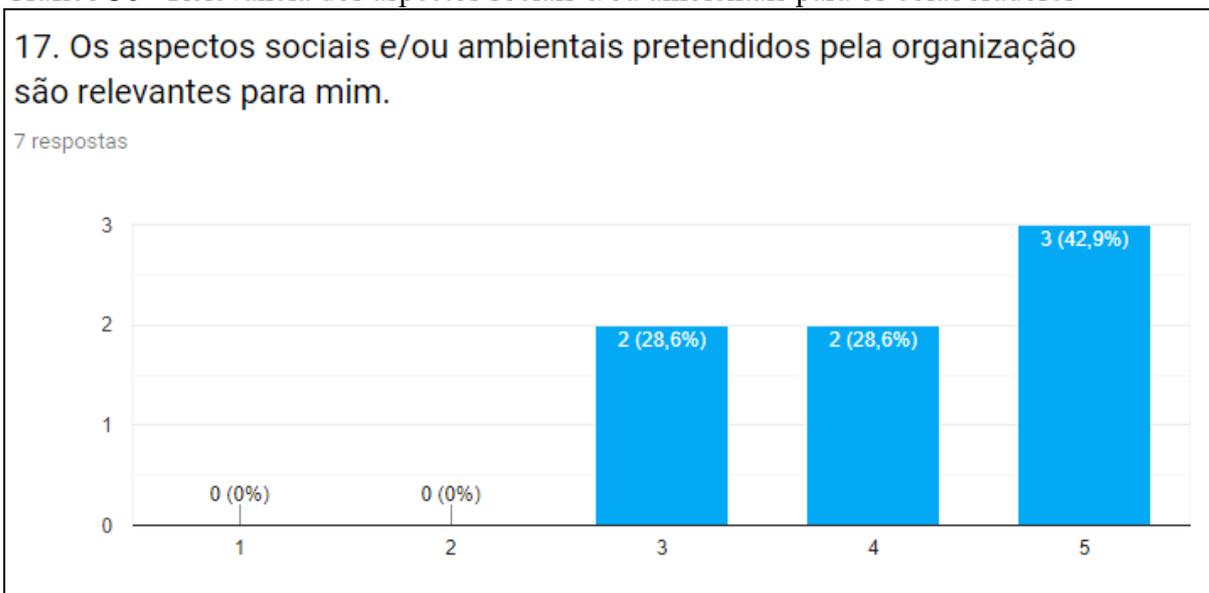
Gráfico 35 - Conhecimento e identificação com a missão da empresa



Fonte: Autor.

Já a questão seguinte, ligada ao Gráfico 36, pergunta sobre a relevância que os aspectos sociais pretendidos pela organização tem para os colaboradores. O resultado encontrado aponta que para a maior parte dos colaboradores os objetivos sociais da organização são uma questão importante. O resultado ainda é um indicativo de que realmente a Fintech B conta com objetivos sociais.

Gráfico 36 - Relevância dos aspectos sociais e/ou ambientais para os colaboradores



Fonte: Autor.

#### d) Dimensão de Aprendizagem

A questão do aprendizado é muito presente na história da Fintech B, a empresa já passou por momentos diversos que serviram para que alguns aspectos fossem ajustados e a ocorresse uma mudança nos planos.

Um primeiro momento de aprendizado marcante aconteceu com a primeira experiência de empreendimento tentada pelos sócios. A empresa, uma predecessora da Fintech B, durou cerca de dois anos (entre 2013 e 2015) e tinha como objetivo ser uma plataforma de gestão e pagamentos de cobrança para microempreendedores e pequenas e médias empresas. A iniciativa gerou um aprendizado para a definição do público alvo da Fintech B, desta vez os sócios optaram por um nicho mais específico: profissionais autônomos, microempreendedores e executivos de venda direta acreditando que há amplo potencial a ser explorado neste público, pois recebem pouca atenção dos bancos tradicionais e há uma boa parcela de desbancarizados.

Um segundo aprendizado marcante para a Fintech B veio com as dificuldades financeiras enfrentadas pela empresa entre os anos de 2016 e 2017. Nesse período os gestores tiveram de aprender a lidar com momentos de crise, administrar tendo poucos recursos e gerir pessoas que em um momento de insatisfação.

Por fim, o terceiro grande aprendizado a se destacar é a fase atual vivida pela Fintech B. A empresa enfrenta uma etapa de sua trajetória em que está definindo e construindo o seu modelo. O trecho abaixo aborda esse aprendizado da empresa em relação ao modelo de atuação. É importante destacar que o Empreendedor 2 aponta como um fator motivador para o

desenvolvimento do modelo o fato de “mudar vidas”, mostrando a importância do impacto social para a organização.

**A gente pensou em nascer só como uma gestão de cobranças online, mas a gente transcendeu justamente pela utilização, a gente viu quantas pessoas a gente acabou atingindo de forma indireta e a gente se posicionou como uma conta digital do MEI e depois a gente evoluiu para uma plataforma de alavancagem de vendas e diminuição de inadimplência, tanto para serviços quanto para produtos, e a gente criou um set para isso. Porque no final o que a gente quer? A gente quer que você venda mais. Porque se você vende cem e eu te dou uma plataforma que você vai vender trezentos, eu tenho certeza que eu mudei sua vida.** Eu tenho certeza absoluta que antes, você pega, por exemplo, você não tem acesso ao e-commerce, eu estou te dando, no seu celular, um e-commerce. Você faz vela, cara, tira uma foto das velas, coloca nas redes sociais que um amigo seu vai indicar e alguém vai clicar e falar: “Compro”, e é isso, o cara quer comprar com cartão, com boleto, ele compra, vai cair o seu dinheiro lá, “Cara, entregar isso aqui”. Com essa integração que a gente está fazendo nem isso ele vai se preocupar, é assim, cara, o cara vem na minha porta, me entrega uma caixa e ele vai lá? Perfeito. **Então a nossa motivação na Fintech B ela foi evoluindo por conta disso, a gente falou o seguinte: “Cara, a gente consegue mudar vidas”.** Eu já tive exemplo de alguém que vendia quinhentos e passou a vender mil, ela dobrou o faturamento dela usando o Fintech B. Então esse é o motivador e o que é o Fintech B, uma plataforma de alavancagem de vendas e diminuição de inadimplência e voltados a serviços financeiros para os desbancarizados ou sub-bancarizados e MEI. (Empreendedor 2).

Segundo o trecho acima as mudanças que ocorreram no modelo de negócio foram acontecendo porque a empresa percebeu que poderia trazer mais benefícios aos seus clientes, ou seja, a empresa foi alterando e aumentando seu portfólio tendo em vista o potencial de impacto social.

Porém, é importante ressaltar que, conforme mostrado pela pesquisa documental e entrevista, a empresa já vivenciou momentos de dificuldades financeiras. Esse anseio dos líderes da organização em abarcar todas as necessidades dos potenciais clientes pode ter uma ligação forte com as dificuldades financeiras enfrentadas.

Segundo o Empreendedor 2, agora a Fintech B está em uma etapa de estruturação e tentando atuar em um nicho mais específico.

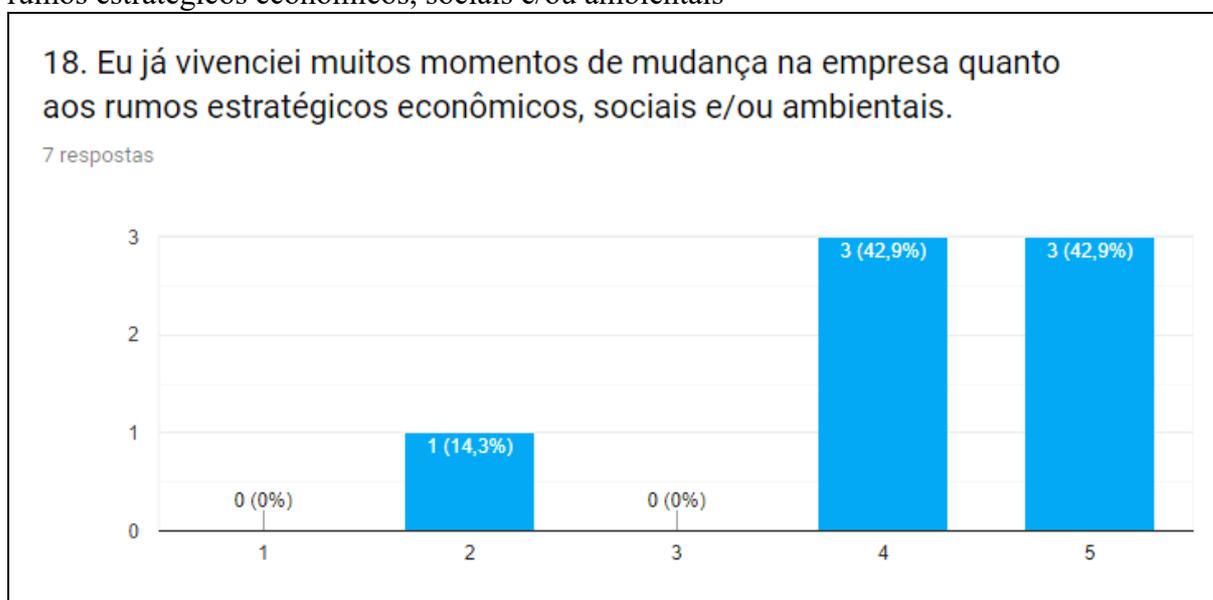
**Então a gente está trabalhando muito nichado agora, que aí ajuda também a gente a provar as teses das nossas ofertas, de uma forma mais controlada,** e, ao mesmo tempo, um mercado grande, que você pega, por exemplo, de venda direta no Brasil você está falando aí cerca de 4,2 milhões de vendedores diretos e eles estão distribuídos em cento e sessenta, cento e setenta empresas. Então o meu esforço comercial para alcançar cento e setenta empresas é baixo, para falar com esses 4.2 milhões. **Se eu quiser falar, por exemplo, com desbancarizados, sub-bancarizados e MEI são sete milhões cadastrados, então também eu tenho acesso a essa base.** Se eu consigo fazer isso e alcançar a comunicação certa, então aí eu começo a trabalhar na parte de marketing mesmo, **chegar e ir no meu público alvo ao redor do mundo, eu diria, ao redor do mundo, porque em todo lugar vai ter sub-bancarizado ou desbancarizado** (Empreendedor 2).

É interessante notar que o empresário inicia sua fala abordando a necessidade de “puxar o freio” e validar as ofertas de forma mais controlada. Isso aparenta ser um aprendizado necessário para a empresa que teve dificuldades no passado, aparentemente, nos momentos em que tentou resolver todos os problemas de uma só vez. Entretanto, ao final da sua entrevista o Empreendedor 2 já está falando que o público alvo dele são os sub-bancarizados e desbancarizados ao redor do mundo.

Portanto, a Fintech B é uma empresa que parece ter vivenciado um momento em que achou que seria possível resolver todas as necessidades de seus clientes, entretanto, a realidade mostrou que as coisas não funcionavam daquela forma e atualmente a empresa tenta se adaptar à realidade de abordar um nicho específico.

A questão da pesquisa *survey* (Gráfico 37) que aborda as mudanças vivenciadas pelos colaboradores na organização reitera esta realidade de uma empresa que já enfrentou diversas mudanças e dificuldades. Para a maior parte dos colaboradores da Fintech B a empresa já vivenciou diversos momentos de mudanças em relação aos rumos estratégicos econômicos, sociais e ambientais.

Gráfico 37 - Vivência dos colaboradores em relação às mudanças na empresa quanto aos rumos estratégicos econômicos, sociais e/ou ambientais



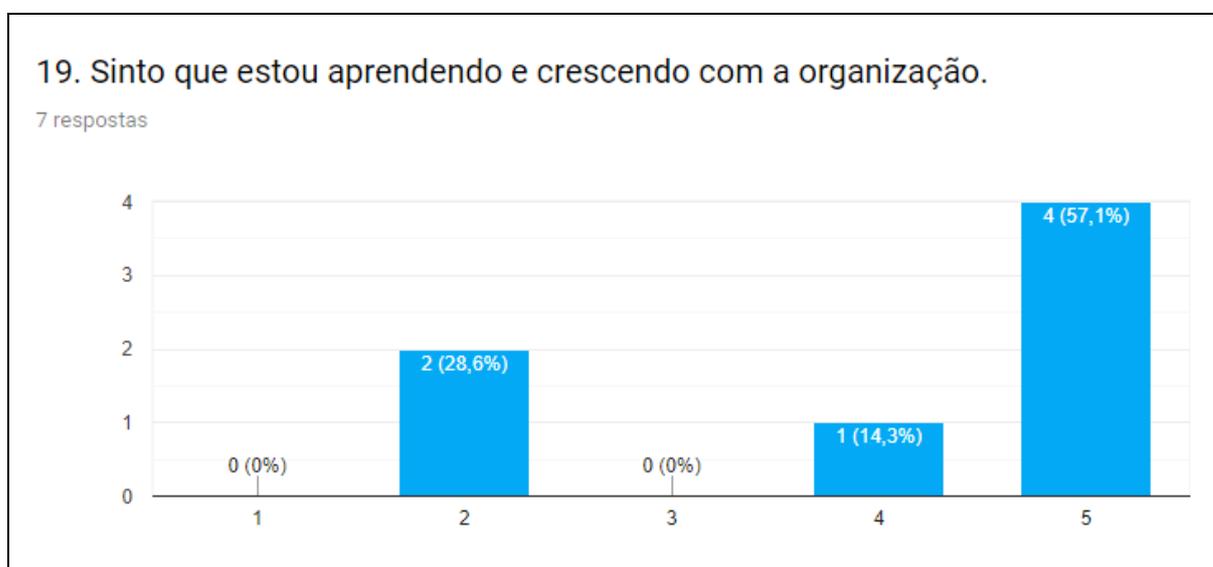
Fonte: Autor.

Já foi abordado diversas vezes neste capítulo que a Fintech B é uma empresa que vive um momento de construção de seu modelo. Uma organização em um momento como esse acaba impactando em seus colaboradores, pois eles precisam ter um perfil dinâmico e “mão na massa” (conforme descrito pelo Empreendedor 2 em trecho anterior). A questão trazida

pelo gráfico 38 perguntou aos funcionários se tinham a percepção que estavam aprendendo e crescendo com a organização. O resultado mostrou que a maior parte dos colaboradores enxerga que está tendo essa evolução com a organização.

Cabe aqui uma reflexão sobre o grupo que se posiciona como não tendo aprendido e crescimento. Essa percepção pode ser fruto de uma atuação específica na organização que, ao contrário das outras, acaba não vivenciando as mesmas experiências que trazem aprendizado e crescimento. Um outro aspecto que pode estar levando este grupo a ter uma percepção diferente dos demais é o perfil, experiências e histórico de vida, ou seja, para esse grupo as experiências que estão sendo vividas na Fintech B não são uma novidade.

Gráfico 38 - Aprendizado e crescimento do colaborador com a organização



Fonte: Autor.

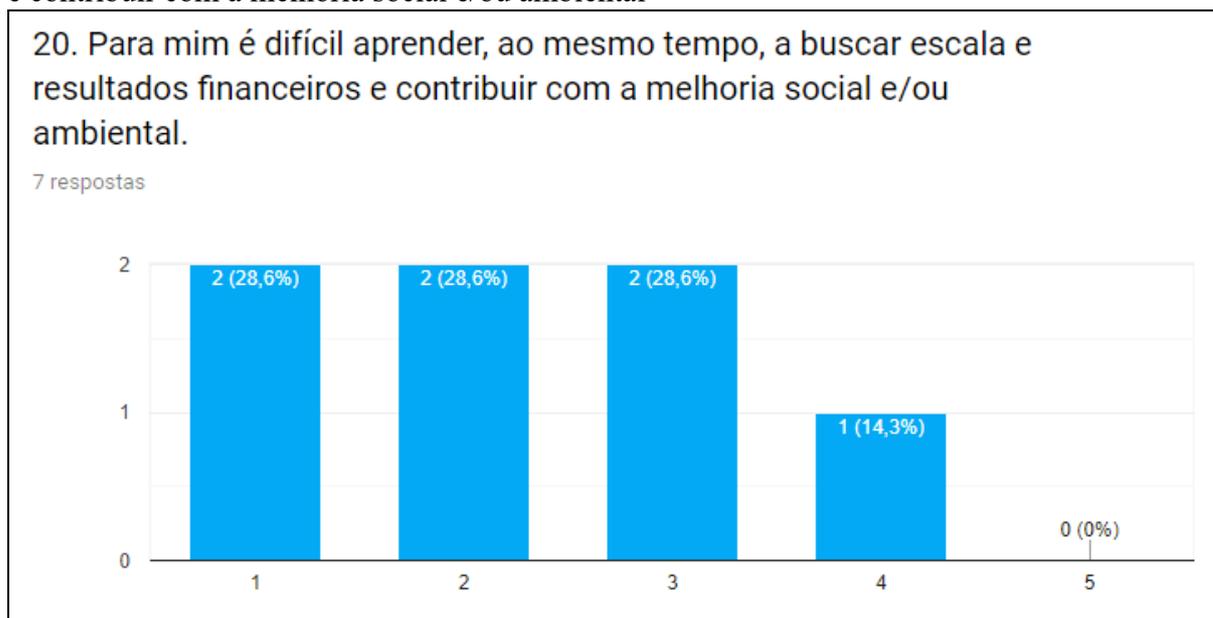
Os colaboradores da Fintech B apontam que estão aprendendo com a organização, parte deste aprendizado se trata de como buscar escala e resultados financeiros e contribuir com a melhoria social, questão trazida pelo Gráfico 38. Esse aprendizado pode ser um desafio para a Fintech B que já enfrentou problemas financeiros e ainda não conseguiu estruturar um modelo escalável e lucrativo. Entretanto, os colaboradores que responderam a pesquisa mostram uma tendência de que não é difícil para eles aprender a buscar escala e resultados financeiros mantendo a melhoria social.

Algumas reflexões podem ser realizadas a partir dos resultados trazidos no Gráfico 39:

- a) pode haver uma percepção entre os colaboradores de que a empresa está construindo um modelo que contribuirá com o complexo desafio de buscar escala e resultados financeiros mantendo a melhoria social;

- b) há diversidade nas respostas, isso pode ser fruto dos diferentes perfis existentes, para alguns esse desafio pode ser simples e para outros mais complexo;
- c) talvez, para colaboradores que atuam em funções técnicas seja mais complexo compreender a conciliação entre escala, resultados financeiros e a melhoria social.

Gráfico 39 - Dificuldade de aprender, ao mesmo tempo, buscar escala, resultados financeiros e contribuir com a melhoria social e/ou ambiental



Fonte: Autor.

Essa visão dos colaboradores pode ser reflexo da percepção da liderança de que o ganho de escala da Fintech B significa aumentar o impacto social positivo alcançado pela organização. Para o gestor da organização a maior dificuldade para que a organização ganhe escala está em conseguir acessar e ensinar o público alvo da empresa.

A questão da educação financeira é um dos desafios enfrentados por organizações financeiras que atuam com a inclusão. É necessário que o público alvo seja capaz de compreender e lidar com os produtos e serviços disponíveis. Apenas se os indivíduos tiverem conhecimento sobre as diversas possibilidades é que será possível que a inclusão seja realizada por completo. Portanto, a preocupação do Empreendedor 2 em levar a informação e educar os beneficiários da empresa é algo que necessário para que aconteça a inclusão financeira.

A gente teve clientes, esse é um case muito legal, a gente teve clientes que pegou o Fintech B, solicitou o microcrédito, ganhou o microcrédito, ela vendia mil reais por mês, naquele mês ela colocou mais mil reais de produto, consequência: ela vendeu dois mil reais, pagou o microcrédito dela, ainda saiu com novecentos e oitenta reais

de lucro líquido que ela não tinha o mês passado. Pára para pensar, o que é você ganhar mil reais e agora você ter dois mil reais, cara, mil reais, dois mil reais, isso quer dizer que ela pode pegar agora outro microcrédito de dois mil reais e talvez, daqui a três meses, ela esteja com quatro mil reais de renda fixa. Mas ela tinha mil antes do Fintech B? Exato, ela tinha mil antes do Fintech B. **Você pega, agora ela já sabe usar a Fintech B, ela sabe que a Fintech B não é só microcrédito como o nicho dela tinha plantado. Então o que é a gente faz hoje? A gente ensina a ensinarem o que é o Fintech B, para a gente ganhar em escala. Está funcionando, os nossos usuários estão começando a serem doutrinados (Empreendedor 2).**

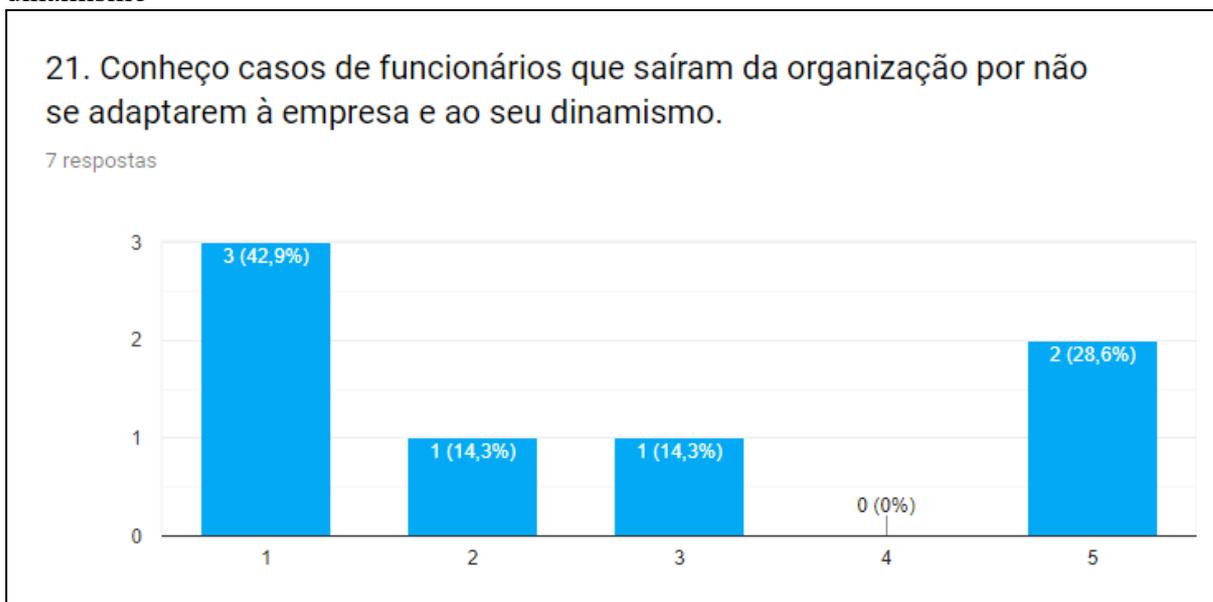
**Então esse é o maior desafio que a gente tem de grande escala, chegar no cara que a gente pode mudar a vida.** Tem um case que eu acho muito legal, um senhorzinho no interior de Pernambuco, que a gente tem que tirar uma selfie para o processo de validação de compra. Um senhorzinho, no interior de Pernambuco, que tem uma taperazinha no meio da estrada e você vê, a hora que ele tira, você vê aqui as caixinhas de doce dele e a taperinha. Cara, ele hoje, das construções que tem ao redor, os caras vão lá, compram os docinhos, a sobremesa depois do almoço, os peões compram lá, anotam, ele vai lá cartãozinho, no final do mês cartãozinho, “Vou te mandar o boleto”. Cara, porra, **então você vê, serviços financeiros mudando vidas e isso é legal. Você vê que a gente tem um apelo, cara, um apelo de inclusão financeira e social enorme. Agora cadê a dificuldade? Aí você vê o seguinte, como produto eu tenho sempre que enxergar a nuance do cenário, o meu problema não é técnico, o meu problema não é de mercado, o meu problema não é de cliente, o meu problema não é dinheiro, o meu problema é simplesmente que, o meu público que tem condição de mudar a vida, ele entrou por uma porta de entretenimento.** Agora eu te pergunto: quantas empresas se preocupam com esse detalhe? **Cara, o cara é bom no WhatsApp, mas ele não é bom de enviar uma cobrança para ele receber dinheiro?**

A questão trazida pelo Gráfico 40 abordava se houveram casos de funcionários que saíram da organização por não se adaptarem à empresa e ao seu dinamismo. O resultado das questões mostra uma divisão entre os colaboradores. Há um grupo maior que aponta que casos desse tipo não ocorreram enquanto uma minora aponta que já aconteceu.

A divisão pode ser explicada por se tratar de membros mais antigos e mais novos da organização, pois, segundo Empreendedor 2 houveram dois casos de pessoas que não se adaptaram e abandonaram a Fintech B.

De outubro do ano passado até hoje a gente teve duas baixas e essas duas baixas foram motivos pessoais que, praticamente, os profissionais nos abandonaram, um belo dia estava e um outro dia não estava mais, por motivos pessoais assim. Só que são pessoas novas que não sabem deixar a porta aberta, é aquele pessoal que saiu pela porta do fundo (Empreendedor 2).

Gráfico 40 - Colaboradores que saem da organização por não se adaptarem à empresa e ao seu dinamismo



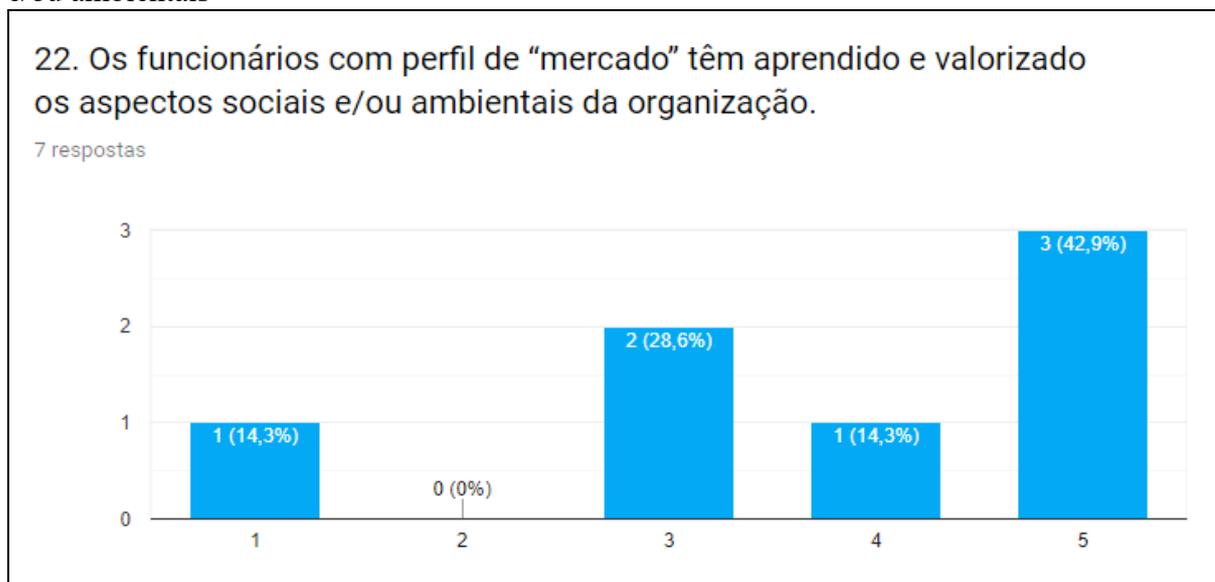
Fonte: Autor.

Por fim, sobre aprendizado, a *survey* com os colaboradores traz dois aspectos que não foram percebidos diretamente na entrevista com o gestor da organização:

- a) sobre o aprendizado daqueles com perfil mais de “mercado” sobre os aspectos sociais;
- b) sobre o aprendizado sobre a importância de escala, lucro e mercado dos colaboradores mais próximos da lógica social.

No resultado trazido pelo Gráfico 41, que aborda o aprendizado daqueles com perfil mais de “mercado” sobre os aspectos sociais, parece existir uma percepção dos colaboradores de que esses profissionais estão tendo um aprendizado sobre as questões sociais.

Gráfico 41 - Funcionários com perfil de mercado aprendem e valorizam os aspectos sociais e/ou ambientais



Fonte: Autor.

Já o Gráfico 42, foca no potencial aprendido sobre a importância de escala, lucro e mercado que os colaboradores mais próximos da lógica social estão tendo. As respostas indicam que em sua maioria os colaboradores com “perfil social” estão aprendendo sobre as questões ligadas aos objetivos financeiros.

Os resultados trazidos nos Gráficos 41 e 42 mostram que há uma tendência em ambos os perfis (“social” e “de mercado”) de compreender que está acontecendo um aprendizado sobre as questões que eles não dominam.

Gráfico 42 - Funcionários com perfil social aprendem sobre a importância da escala, lucro e mercado



Fonte: Autor.

## Elemento 12 – Tensões observadas na Fintech B

Tensões observadas na Fintech B			
Performance	Há divergências entre os membros da organização sobre como o desempenho da organização é medido, parece que parte enxerga que o foco está nos resultados financeiros e parte entende que os resultados sociais também tem espaço.	A empresa vive uma etapa de estruturação e decidiu se guiar apenas por um indicador operacional, todas as análises realizadas pela organização partem dos resultados trazidos por este indicador. O indicador utilizado tem uma ligação com os objetivos financeiros, porém, de forma indireta também comunica sobre os resultados sociais.	Há uma percepção divergente dos indivíduos sobre quais são os grupos de interesse priorizados pela empresa. Os membros da Fintech B discordam sobre se os investidores são o principal interesse da empresa e também sobre se os outros <i>stakeholders</i> tem tratamento semelhante ao dispensado aos acionistas.
Organização	A Fintech B conta com um ambiente informal (percebido durante a observação e através das falas do Entrevistado 2), entretanto, também conta com uma hierarquia bem definida e processos formais. Estes são aspectos que podem ter influenciado os colaboradores a divergirem sobre se a empresa se assemelha ou não as tradicionais em relação à estrutura e poder.	Há divergências entre os colaboradores sobre se a estrutura adotada pela empresa. As divergências estão em questões como: (i) a estrutura organizacional e a dinâmica da empresa possibilitam exercer atividades, internas e externas, que impactem aspectos sociais; (ii) estrutura da empresa com o equilíbrio entre os resultados financeiros, sociais e ambientais.	Existem divergências dentro da organização sobre quais são as prioridades da Fintech B. Há um grupo maior que entende que a há uma prioriza dos objetivos financeiros, entretanto, outro grupo discorda desta visão.
Pertencimento	Não há uma percepção comum na Fintech B sobre a questão da diversidade de perfis (“perfis de mercado” e “perfis sociais”). Os membros da organização não tem uma compreensão comum sobre qual é o posicionamento da empresa em relação a diversidade.		
Aprendizagem	A interesse em impactar o maior número de pessoas possível, as falas do Empreendedor 2 mostram um desejo de ter um portfólio e uma atuação ampla. Porém, esse anseio em resolver os problemas das pessoas parece ter sido um dos motivos dos problemas financeiros vivenciados pela empresa.	Não são todos os colaboradores que compartilham a visão de que estão aprendendo e crescendo junto com a organização. Há um grupo que entende que isto está acontecendo, entretanto há outro que não enxerga esse ganho.	Colaboradores já deixaram a organização por não se adequar à empresa e ao dinamismo da mesma.

Fonte: Autor.

O Elemento 12 faz um apanhado sobre as tensões percebidas durante a análise da Fintech B. O estudo desse caso trouxe evidências de tensões nas quatro dimensões propostas pelo modelo.

Sobre as tensões ligadas a performance os resultados encontrados mostram a Fintech B, devido ao momento que vivencia, escolheu guiar-se por apenas por um indicador operacional. A métrica escolhida comunica os resultados financeiros e, indiretamente, os sociais. Essa escolha parece ser um fator relevante para que os membros da organização tenham divergências sobre qual o foco da empresa. A percepção de que certos grupos de interesse são priorizados em detrimento de outros também é motivo do surgimento de tensões na Fintech B.

As tensões encontradas na dimensão de performance são diferentes quanto ao tipo de negócio em que podem aparecer, aquelas que relativas aos indicadores são características dos negócios sociais, pois estão diretamente ligadas ao fato deles contarem com objetivos financeiros e sociais. A tensão ligada ao tratamento diferenciado dado a um determinado grupo de *stakeholders* pode ser percebida em outros tipos de negócios.

As tensões de organização encontradas na Fintech B tratam de:

- a) percepções diversas dos membros sobre o formato adotado pela empresa no que tange a estrutura e poder;
- b) percepções conflitantes sobre se a estrutura organizacional e a dinâmica da empresa possibilitam ações que impactem os aspectos sociais;
- c) percepções divergentes sobre se a estrutura da empresa possibilita o equilíbrio entre os resultados financeiros e sociais;
- d) percepções diversas sobre se os objetivos financeiros são priorizados ou não.

Essas tensões são típicas de dos negócios sociais, pois tratam da percepção dos membros sobre qual a melhor estrutura para buscar os objetivos sociais.

Sobre as tensões de pertencimento foi encontrada uma evidência na Fintech B: há diferentes percepções sobre o posicionamento da empresa em relação a diversidade. Essa é uma tensão encontrada tipicamente em negócio sociais, uma vez que é um modelo organizacional em que profissionais com perfis distintos, normalmente, são necessários. Entretanto, a tensão encontrada não é exclusiva dos negócios sociais.

Por fim, o aprofundamento na dimensão de aprendizado permitiu encontrar as seguintes tensões:

- a) a empresa enfrentou dificuldades financeiras quando quis ganhar escala e ter um portfólio amplo para atender os beneficiários;
- b) os colaboradores tem percepções diferentes sobre seu aprendizado e crescimento na organização;
- c) o fato de membros terem se desligado da organização por não se adequarem.

Em relação as tensões de aprendizado todas são tensões que podem ser encontradas tanto em organizações tradicionais quanto em negócios sociais.

## 5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como principal objetivo compreender como se configuram as tensões entre objetivos sociais e financeiros que podem ocorrer em negócios sociais que atuam no ambiente financeiro.

O ponto de partida necessário neste trabalho foi um aprofundamento nos autores que se dedicam a compreender os Negócios Sociais (KERLIN, 2006; MAÍR; MARTI, 2006; AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; YUNUS, 2009; DEFOURNY; NYSSSENS, 2010; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; WILSON; POST, 2013; IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015). Uma melhor compreensão do autor sobre o fenômeno dos negócios sociais foi aspecto essencial para o desenvolvimento desta pesquisa.

A segunda etapa para o desenvolvimento da pesquisa foi um contato com a temática das fintechs, objeto de estudo deste trabalho (CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009; ARNER; BARBERIS; BUCKLEY, 2015; SHIM, Y.; SHIN, D., 2016; PHILIPPON, 2016; ROMANOVA; KUDINSKA, 2016; SCHUEFFEL, 2016; CERNEV, 2017; VARGA, 2017; ZALAN; TOUFAILY, 2017). Além disso, foi importante abordar a inclusão financeira, pois é assunto relevante tanto para o campo dos negócios sociais quanto para a temática das fintechs. Para compreender melhor o universo da inclusão financeira foram utilizados autores como: Demircuc-Kunt e Klapper (2012), Diniz, Birochi e Pozzebon (2012) e Diniz et al. (2013).

Dado este suporte teórico inicial a pesquisa partiu do modelo proposto por Smith, Gonin e Besharov (2013) para compreender as possíveis tensões entre objetivos sociais e financeiros de negócios sociais que atuam no ambiente financeiro. O modelo, baseado em estudos anteriores de Smith e Lewis (2011), se propõem a entender a natureza e o gerenciamento das tensões existentes em negócios sociais e identifica 4 tipos de tensão que ocorrem: Performance, Organização, Pertencimento e Aprendizagem.

O modelo teórico desenvolvido por Smith, Gonin e Besharov (2013) e pesquisa posterior desenvolvida por Iizuka, Varela e Larroudé (2015) são a principal base de apoio para compreensão e análise das tensões encontradas nos casos estudados por este trabalho: as fintechs Fintech A e Fintech B.

Sobre os casos estudados nesta pesquisa é importante esclarecer que ambos se caracterizam como negócios sociais, portanto, apresentam objetivos sociais e financeiros. Entretanto, cabe posicionar os casos estudados dentro do *continuum* estabelecido por Peredo e McLean (2006) que coloca em um extremo negócios onde há exigência de que o benefício

social seja o único foco e no outro empresas onde os objetivos sociais estão, apenas, entre os diversos objetivos. Ambos os casos estão posicionados no *continuum* mais próximos as empresas tradicionais.

A análise das evidências coletadas por meio de fontes primárias e secundárias possibilitou a verificação do que já era apontado em pesquisas anteriores: a ocorrência de tensões são uma característica chave dos negócios sociais que emergem dos seus objetivos distintos. Os casos mostraram que a existência dos objetivos sociais e financeiros gera dificuldade para que aconteça o equilíbrio de ambos e, conseqüentemente, há o aparecimento de tensões.

Sobre as tensões ligadas a performance os resultados encontrados mostram que as empresas optam por utilizar um número reduzido de indicadores. Essas métricas escolhidas para medir o desempenho têm uma conexão com os objetivos financeiros, entretanto, indiretamente também mostram para as organizações sobre o impacto social. Esse aspecto pode influenciar a forma como os membros da organização enxergam a medição de resultado e as prioridades das empresas.

A forma como as organizações lidam e interagem com seus grupos de interesse também é um aspecto passível de tensão nas empresas que foram caso desse estudo. Tanto na Fintech A quanto na Fintech B foram encontradas divergências sobre a percepção que os colaboradores tem sobre a importância que as organizações dão para seus diversos *stakeholders*.

As tensões ligadas a dimensão de organização surgiram de forma diferente para as organizações. Para a Fintech A foi proveniente de influência externa, quando acordos importantes para que a empresa ganhasse escala não aconteceram ocorreram mudanças na gestão e modelo de negócio. Já na Fintech B foram encontrados algumas evidências de tensão ligadas a dimensão de organização:

- a) Há divergências entre os membros da organização em relação ao formato adotado pela empresa no que tange a estrutura e poder;
- b) Os colaboradores tem percepções opostas sobre se a estrutura organizacional e a dinâmica da empresa possibilitam ações que impactem os aspectos sociais;
- c) Os colaboradores tem percepções opostas sobre se a estrutura da empresa possibilita o equilíbrio entre os resultados financeiros e sociais;
- d) Existem percepções diversas dentro da empresa sobre quais são as prioridades, um grupo entende que há prioridade para os objetivos financeiros e outro que discorda deste entendimento.

Sobre pertencimento um aspecto interessante ficou evidenciado nos dois casos: a importância dos líderes em reconhecer que há grupos distintos dentro da organização, uma vez que isto foi decisivo no aparecimento de tensões. Na Fintech A não foram encontradas tensões relativas a dimensão do pertencimento, já na Fintech B uma evidencia foi verificada: os membros da organização não tem uma compreensão comum sobre qual é o posicionamento da empresa em relação a diversidade.

Dentro da dimensão de pertencimento está um aspecto importante encontrado nos dois casos. Os empreendedores ao comentar o envolvimento dos colaboradores com a organização, a missão e o impacto social citam como um fator comprovador o fato das remunerações pagas estarem abaixo do mercado. Cabe uma reflexão sobre se as fintechs estão utilizando a questão do impacto social como um motivo para remunerarem seus colaboradores com valores abaixo do praticado pelo mercado.

Em relação as tensões referentes ao aprendizado diferentes evidencias foram encontradas nos casos estudados e houve uma em comum.

Na Fintech A foi percebido que há percepções diferentes entre os grupos que coexistem na empresa sobre a capacidade da organização de ganhar escala sem perder nos aspectos sociais. A liderança e uma parte dos colaboradores enxerga que a empresa consegue fazê-lo com mais facilidade, entretanto há um grupo que enxerga dificuldade em conseguir esse equilíbrio. Também foi encontrado na organização evidencias de tensão em aspectos ligados ao aprendizado dos "profissionais de mercado" sobre as questões sociais e dos "profissionais sociais" sobre a importância de escala, lucro e mercado.

Já na Fintech B as tensões encontradas na dimensão de aprendizado abordavam:

- a) os problemas financeiros causados pela ansiedade da empresa em ganhar escala e ter um portfólio amplo para atender os beneficiários;
- b) A visão diversa sobre o aprendizado e crescimento, há um grupo de membros que entende que isto está acontecendo, entretanto há outro que não enxerga essa evolução.

A tensão compartilhada pelas fintechs nesta dimensão aborda o fato de antigos membros terem se desligado da organização por não se adequarem à empresa e ao dinamismo da mesma.

A análise das tensões existentes nos casos abordados evidenciaram um aspecto que pode ser considerado o principal achado desta pesquisa. A Fintech A parece contar com um modelo mais maduro e estruturado, enquanto a Fintech B vive um momento de construção e

estruturação do negócio. No contexto analisado os resultados mostram que a primeira empresa parece estar menos sujeita as tensões organizacionais do que a segunda, ou seja, os resultados da pesquisa levam ao entendimento de que modelos mais consolidados estão menos sujeitos a tensões organizacionais.

A percepção dos empreendedores sobre impacto social é outro interessante achado desta pesquisa. Os empreendedores parecem entender que os resultados da atuação da empresa já são suficientes para cumprir a questão social. Ou seja, aparentemente, aspectos como a inclusão e o acesso a produtos e serviços financeiros já bastam para eles. Portanto, parece haver uma percepção dos empreendedores de que não há porque extrapolar acompanhamento das questões sociais para além da quantidade de pessoas beneficiadas. Entretanto, as empresas poderiam tentar expandir o acompanhamento que realizam dos objetivos sociais para compreender se, de fato, estão mudando a vida das pessoas.

Os resultados encontrados no campo também são importantes, pois ajudam a enriquecer a compreensão sobre as tensões existentes em negócios sociais que atuam no ambiente financeiro. Além disso, a pesquisa também contribuiu com o entendimento sobre o funcionamento e estrutura de negócios sociais que atuam no ambiente financeiro.

Esta pesquisa conta com algumas limitações:

- a) não foi possível explorar um número maior e mais diversificado de casos, seria interessante abordar, por exemplo, outras fintechs que participaram do Desafio de Negócios de Impacto Social: Educação Financeira e Serviços Financeiros para Todos, pois isso traria maior consistência aos achados;
- b) outras tensões poderiam ter sido encontradas nos negócios analisados caso houvesse maior disponibilidade dos entrevistados e do pesquisador para entrevistas e observação.

Alguns temas surgiram durante a elaboração dessa pesquisa e podem ser abordados em trabalhos futuros. Novas pesquisa poderiam explorar o principal achado dessa pesquisa e analisar a relação entre a maturidade do modelo do negócio social e a propensão ao aparecimento de tensões. Outro aspecto que poderia ser aprofundado a partir dos achados deste estudo é a percepção que os empreendedores tem do impacto social, seria interessante compreender se o entendimento dos Empreendedores 1 e 2 é encontrado em outros casos. Por fim, pesquisas futuras poderiam explorar um número maior de casos e aprofundar-se no trabalho de campo para compreender se as fintechs se caracterizam como um modelo distinto de negócio social.

## REFERÊNCIAS

- ALTER, K. **Social enterprise typology**. [S.l.]: Virtue Ventures, 2004.
- ANDRADE, A. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARNER, D. W.; BARBERIS, J.; BUCKLEY, R. P. The evolution of fintech: a new post-crisis paradigm. **University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper**, Hong Kong, n. 47, p. 2016-2062, oct. 2015.
- ARTEMISIA; CAIXA. **Desafios de negócios de impacto social: educação financeira e serviços financeiros para todos**. 2017. Disponível em: <<https://www.artemisia.org.br/desafiocaixa/>>. Acesso em: 10 ago. 2018.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship theory and practice**, Boston, v. 30, n. 1, p. 1-22, jan. 2006.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Cidadania Financeira**. 2018. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/nor/releidfin/index.html>>. Acesso em: 19 ago. 2018.
- BARKI, E. et al. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 4, p. 380-384, jul./ago. 2015.
- BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing research on hybrid organizing—insights from the study of social enterprises. **The Academy of Management Annals**, New York, v. 8, n. 1, p. 397-441, 2014.
- \_\_\_\_\_ et al. In search of the hybrid ideal. **Stanford Social Innovation Review**, Stanford, v. 10, n. 3, p. 50-55, summer 2012.
- BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 398-409, jul./set.2012.
- BUGROV, D.; DIETZ, M.; POPPENSIENKER, T. **A brave new world for Global Banking**: McKinsey Global Banking Annual Review 2016. Nova Iorque: McKinsey, 2016.
- CERNEV, A. K.; DINIZ, E.; JAYO, M. Emergência da quinta onda de inovação bancária. In: AMCIS 2009 PROCEEDINGS, 4., 2009. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/amcis2009/4>>. Acesso em: 10 ago. 2018.
- \_\_\_\_\_. O futuro do dinheiro eletrônico. **GV-executivo**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 42-45, 2017.
- CHELL, E. Social enterprise and entrepreneurship: towards a convergent theory of the entrepreneurial process. **International small business journal**, Thousand Oaks, v. 25, n. 1, p. 5-26, feb. 2007.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. de. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

CRANE, A. et al. Contesting the value of “creating shared value”. **California management review**, Berkeley, v. 56, n. 2, p. 130-153, Winter 2014.

DACIN, P. A.; DACIN, M. T.; MATEAR, M. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. **Academy of Management Perspectives**, New York, v. 24, n. 3, p. 37-57, Aug. 2010.

DACIN, M. T.; DACIN, P. A.; TRACEY, P. Social entrepreneurship: A critique and future directions. **Organization science**, Catonsville, v. 22, n. 5, p. 1203-1213, sep./oct. 2011.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences. **Journal of Social Entrepreneurship**, United Kingdom, v. 1, n. 1, p. 32-53, mar. 2010.

DEMIRGUC-KUNT, A. et al. **Global Findex Database 2017**. Washington, DC: World Bank, 2018.

\_\_\_\_\_; KLAPPER, L. **Measuring financial inclusion**: the Global Findex Database. Washington, DC: World Bank, 2012. (Policy Research Working Paper, n. 6025).

DINIZ, E. et al. Mobile payments in Brazil: how to make them Happen? **The European Financial Review**, jun./jul. 2013.

\_\_\_\_\_; BIROCHI, R.; POZZEBON, M. Triggers and barriers to financial inclusion: The use of ICT-based branchless banking in an Amazon county. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 11, n. 5, p. 484-494, 2012.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, New York, v. 14, n. 4, p. 532-550, out. 1989.

ERNST & YOUNG. **EY FinTech Adoption Index 2017**: the rapid emergence of FinTech. United Kingdom: Ernst & Young Global Limited, 2017. Disponível em: <[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fintech-adoption-index-2017/\\$FILE/ey-fintech-adoption-index-2017.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fintech-adoption-index-2017/$FILE/ey-fintech-adoption-index-2017.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2018.

FISCHER, R. M.; COMINI, G. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 363-369, jul./set. 2012.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2004.

GALERA, G.; BORZAGA, C. Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. **Social enterprise journal**, London, v. 5, n. 3, p. 210-228, nov. 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRASSL, W. Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. **ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives**, Oxford, v. 1, n. 1, p. 37-60, feb. 2012.

HORN, Guilherme. Os bancos serão necessários no futuro? Disponível em <<http://link.estadao.com.br/blogs/seu-bolso-na-era-digital/os-bancos-serao-necessarios-no-futuro/>>. Acesso em 15 de setembro de 2018.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de Indicadores Sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileira – 2017. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

IIZUKA, E. S. et al. Empreendedorismo social e negócios sociais: revisão crítica e agenda de pesquisa. In: SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 2014. São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2014. p. 1-17.

\_\_\_\_\_; VARELA, C. A.; LARROUDÉ, E. R. A. Social business dilemmas in Brazil: Rede Asta case. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 4, p. 385-396, jul./ago. 2015.

KERLIN, J. A. A comparative analysis of the global emergence of social enterprise. **Voluntas: International Journal Of Voluntary And Nonprofit Organizations**, v. 21, n. 2, p. 162-179, jun. 2010.

\_\_\_\_\_. Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences. **Voluntas International Journal Of Voluntary And Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 3, p. 246–262, nov. 2006.

LONDON, T. et al. Next generation business strategies for the base of the pyramid. In: \_\_\_\_\_; HART, S. L. **Creating a fortune with the base of the pyramid**. New Jersey: Pearson Education, 2011. p. 1-18.

MACKEY, J.; SISODIA, R. Conscious capitalism's not an oxymoron. **Harvard Business Review**, Brighton, 14 jan. 2013.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. **Journal of World Business**, v. 44, n. 1, p. 36-44, feb. 2006.

PACHE, A.; SANTOS, F. Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. **Academy of Management Journal**, New York, v. 56, n. 4, p. 972-1001, 2013.

PEREDO, A. M.; MCLEAN, M. Social entrepreneurship: a critical review of the concept. **Journal of world business**, v. 41, n. 1, p. 56-65, feb. 2006.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negocios com impacto social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 56, n. 2, p. 209-225, mar./abr. 2016.

PHILIPPON, T. **The fintech opportunity**. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2016. (NBER Working Paper Series, 22476).

PINHEIRO, M. M. S. **As liberdades humanas como bases do desenvolvimento**: uma análise conceitual da abordagem das capacidades humanas de Amartya Sen. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, 2012. (Texto para Discussão).

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The big idea: creating shared value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, Brighton, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, jan. 2011.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G.; COMINI, G. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. **RIGS - Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 85-105, jan./abr. 2014.

ROMÂNNOVA, I.; KUDINSKA, M. Banking and fintech: a challenge or opportunity? In: GRIMA, Simon et al. (ed.) **Contemporary issues in finance**: current challenges from across Europe. Reino Unido: Emerald Group Publishing Limited, 2016. p. 21-35. (Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, v. 98).

SCHUEFFEL, P. Taming the beast: a scientific definition of fintech. **Journal of Innovation Management JIM**, Portugal, v. 4, n. 4, p. 32–54, Dec. 2016.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SHIM, Y.; SHIN, D. Analyzing China's fintech industry from the perspective of actor–network theory. **Telecommunications Policy**, v. 40, n. 2, p. 168-181, Mar. 2016.

SMITH, W. K.; GONIN, M.; BESHAROV, M. L. Managing social-business tensions: a review and research agenda for social enterprise. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n.3, p. 407-442, jul. 2013.

\_\_\_\_\_; LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of Management Review**, New York, v. 36, n. 2, p. 381-403, apr. 2011.

TEODÓSIO, A.; COMINI, G. Inclusive business and poverty: prospects in Brazilian context. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 410-421, jul./sep. 2012.

UNDP - UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. **Human development report 2016**. 2016. Disponível em:

<<http://www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/RelatoriosDesenvolvimento/undp-br-HDR16%20Report.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

VARGA, D. Fintech, the new era of financial services. **Vezetéstudomány/Budapest Management Review**, v. 48, n. 11, p. 22-32, nov. 2017.

VIACOM MEDIA NETWORKS. **The millennial disruption index**. 2014. Disponível em: <<https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/08/millennials.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

WALCHUTTER, S. Negócios Sociais Como Organizações Híbridas: estudo sobre tensões inerentes a esse tipo organizacional. São Paulo. Centro Universitário FEI, 2017.

WILSON, F.; POST, J. E. Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. **Small Business Economics**, v. 40, n. 3, p. 715-737, apr. 2013.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

YUNUS, M. **Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism**. [S.l.]: Public Affairs, 2009.

ZALAN, T.; TOUFAILY, E. The promise of fintech in emerging markets: not as disruptive. **Contemporary Economics**, v. 11, n. 4, p. 415-430, dec. 2017.

**APÊNDICE A – Questionário semi-estruturado aplicado nas entrevistas**

## QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO APLICADO NAS ENTREVISTAS

Tipo de Tensões	Questões
<p><b>Tensões relacionadas ao <u>Desempenho</u></b> - Objetivos, métricas, atendimento aos <i>stakeholders</i></p>	<p>Quais são os indicadores para acompanhar o desempenho do negócio? Como chegaram até esses indicadores? Quais foram as pessoas que colaboraram na definição das métricas ou dos resultados desejáveis? Poderia citar situações “críticas”, ou seja, em que ocorreram problemas nos resultados alcançados pelo negócio? Como resolveram isso?</p>
<p><b>Tensões relacionadas às <u>Organizações</u></b> Divergentes dinâmicas em função da estrutura, culturas, práticas e processos</p>	<p>Qual é a estrutura organizacional adotada? (matricial, funcional, por projetos etc.) Ao longo da sua história, como a organização lidou com os seus momentos de crise? Quais práticas se mantiveram desde o início e quais foram incorporadas ao longo do tempo? Como funciona o dia-a-dia da organização? Como trabalham as equipes? E em caso de divergências, como buscam resolver tais situações?</p>
<p><b>Tensões relacionadas ao sentimento de <u>Pertencimento</u></b> Identidades divergentes nos grupos, sub-grupos e entre os sub-grupos e a organização</p>	<p>Qual é o perfil dos funcionários da organização? São do mercado? Tem pessoas que atuaram na área social/ONG? Se preocupam com esse perfil? Ocorreram mudanças ao longo do tempo? Por quê? Poderia comentar sobre o <i>turnover</i>? Sabe quais são os principais motivos de desligamento? Já aconteceu de funcionários discutirem ou debaterem os rumos da organização? (falta de aderência às expectativas delas sobre o que, de fato, a organização deveria fazer). Exemplos?</p>
<p><b>Tensões relacionadas ao <u>Aprendizado</u></b> Os horizontes temporais são diversos nos processos de mudança, crescimento e busca pela escala.</p>	<p>A organização deve ter passado por mudanças, crescimento e a busca pela escala. Quais foram os principais aprendizados nesse processo? Ocorreram saídas da organização? Isso se refletiu nos resultados? Poderia exemplificar? Foi possível verificar resistências nos momentos de mudança na organização? Como a organização lidou com isso?</p>

**APÊNDICE B – Questionário aplicado na pesquisa *Survey***

## QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA *SURVEY*

Tipo de Tensões	Questões
<p>Tensões relacionadas ao <u>Desempenho</u> - Objetivos, métricas, atendimento aos <i>stakeholders</i></p>	<p>Eu conheço os indicadores de desempenho da empresa.</p> <p>Eu participo das decisões sobre quais devem ser os indicadores de desempenho da empresa.</p> <p>O desempenho da empresa é medido apenas pelos resultados financeiros.</p> <p>O desempenho da empresa é medido pelos resultados sociais e/ou ambientais gerados por suas atividades.</p> <p>Os investidores são o principal grupo de interesse da empresa.</p> <p>Os funcionários, clientes, fornecedores e demais grupos de interesse possuem tratamento semelhante ao dos investidores.</p>
<p>Tensões relacionadas às <u>Organizações</u> Divergentes dinâmicas em função da estrutura, culturas, práticas e processos</p>	<p>A empresa se assemelha às empresas tradicionais quanto à estrutura e poder.</p> <p>A empresa possui uma estrutura organizacional e uma dinâmica que possibilita exercer atividades, internas e externas, que impactem aspectos sociais e/ou ambientais.</p> <p>A empresa está estruturada de forma que resultados financeiros, sociais e ambientais sejam alcançados de forma equilibrada.</p> <p>A cultura e as práticas cotidianas da empresa são voltadas prioritariamente ao lucro.</p> <p>A empresa pratica e estimula, interna e externamente, ações que impactam positivamente e equilibradamente os aspectos econômico, social e ambiental.</p>
<p>Tensões relacionadas ao sentimento de <u>Pertencimento</u> Identidades divergentes nos grupos, sub-grupos e entre os sub-grupos e a organização</p>	<p>A empresa valoriza a diversidade de perfis no seu quadro de funcionários.</p> <p>Há funcionários com visão focada no “mercado” e outros com visão prioritariamente “social e/ou ambiental” na organização.</p> <p>Eu conheço e me identifico com a missão da empresa.</p> <p>Os aspectos sociais e/ou ambientais pretendidos pela organização são relevantes para mim.</p>
<p>Tensões relacionadas ao <u>Aprendizado</u> Os horizontes temporais são diversos nos processos de mudança, crescimento e busca pela escala.</p>	<p>Eu já vivenciei muitos momentos de mudança na empresa quanto aos rumos estratégicos econômicos, sociais e/ou ambientais.</p> <p>Sinto que estou aprendendo e crescendo com a organização.</p> <p>Para mim é difícil aprender, ao mesmo tempo, a buscar escala e resultados financeiros e contribuir com a melhoria social e/ou ambiental.</p> <p>Conheço casos de funcionários que saíram da organização por não se adaptarem à empresa e ao seu dinamismo.</p> <p>Os funcionários com perfil de “mercado” têm aprendido e valorizado os aspectos sociais e/ou ambientais da organização.</p> <p>Os funcionários com perfil “social” têm aprendido sobre a importância da escala, lucro e mercado?</p>