

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO**

GABRIEL MACHADO BRAIDO

**MUDANÇAS INSTITUCIONAIS E NOVOS OFERTANTES NO
SISTEMA DE PAGAMENTOS BRASILEIRO: ANÁLISE A PARTIR DA
ADOÇÃO DE PAGAMENTOS MÓVEIS**

Porto Alegre/RS

2019

GABRIEL MACHADO BRAIDO

**MUDANÇAS INSTITUCIONAIS E NOVOS OFERTANTES NO SISTEMA DE
PAGAMENTOS BRASILEIRO: ANÁLISE A PARTIR DA ADOÇÃO DE
PAGAMENTOS MÓVEIS**

Tese apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Doutor em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador(a): Prof(a). Dra. Amarolinda Zanela Klein

Porto Alegre/RS

2019

B814m Braido, Gabriel Machado.
Mudanças institucionais e novos ofertantes no sistema de pagamentos brasileiro : análise a partir da adoção de pagamentos móveis / por Gabriel Machado Braido. – 2019. 207 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, 2019.

“Orientadora: Dra. Amarolinda Zanela Klein”.

1. Fintechs. 2. Pagamentos móveis. 3. Mudanças institucionais. 4. Teoria institucional. 5. Sistema de pagamentos - Brasil. I. Título.

CDU: 658:336

GABRIEL MACHADO BRAIDO

**MUDANÇAS INSTITUCIONAIS E NOVOS OFERTANTES NO SISTEMA DE
PAGAMENTOS BRASILEIRO: ANÁLISE A PARTIR DA ADOÇÃO DE
PAGAMENTOS MÓVEIS**

Tese apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Doutor em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Aprovado em 26 de março de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Amarolinda Zanela Klein (Orientadora) – Unisinos

Prof. Dr. Norberto Hoppen – Unisinos

Prof. Dr. Diego Antônio Marconatto – Unisinos

Profa. Dra. Yeda Swirski de Souza – Unisinos

Prof. Dr. Eduardo Henrique Diniz – FGV/EAESP

Àquele que me deu forças quando nem eu mesmo acreditava mais em mim; ao companheiro de todas as horas, confidente de todos os segredos e incentivador de todos os sonhos: Jesus Cristo!
Aos meus pais, Sidney e Rosane, pelo apoio incondicional durante mais essa caminhada.

AGRADECIMENTOS

Ao final desta longa jornada, é preciso reconhecer que sozinho não se vai a lugar algum e agradecer pelo apoio de diversas pessoas que sonharam junto comigo e permitiram que esse doutorado se tornasse realidade.

Agradeço primeiramente a Deus, autor da minha vida, pelos vários encontros proporcionados ao longo desta caminhada – especialmente nas duas Jornadas Mundias da Juventude que participei durante o doutorado – e que confirmaram a minha fé, demonstrando a realização de Seus planos em minha vida.

Aos meus pais, Rosane e Sidney, por sempre acreditarem em mim e me educarem através do seus exemplos de vida e caráter. Obrigado pelo apoio incondicional, por toda a compreensão durante os momentos mais difíceis do doutorado e por todas as orações. Se cheguei aqui, hoje, sem dúvidas foi pelo apoio de vocês. Só nós sabemos o quão difícil foi!

Agradeço às minhas avós, Maria e Lourdes, que celebram comigo mais essa conquista. Um agradecimento muito especial, também, ao vô Zé, que partiu para a eternidade durante o doutorado e não estará fisicamente conosco para comemorar esta conquista. Vô, os teus conselhos e o teu exemplo de vida seguem guiando a minha vida! Aquele *“Tu não acha que tá estudando demais, guri?!”,* no dia que eu não sabia que seria a nossa despedida, tem me feito repletir muito mais sobre a vida...

A toda a minha família, de modo muito especial ao tio Nivaldo, tia Flavia, Simone, que têm uma importância muito grande na minha vida e ocupam um lugar muito especial no meu coração. Obrigado por sempre estarem presentes, por me motivarem e incentivarem na busca de meus sonhos.

Aos grandes amigos/irmãos que o mestrado me presenteou, Gilmar e Monize, pelas longas conversas, desabafos, trocas de ideias, pela compreensão pela ausência nas festas de aniversário e pelas parcerias de viagem. Agora estamos no mesmo nível, amadinhos, precisamos encontrar um bolsista!

Aos colegas da Universidade do Vale do Taquari – Univates, de modo muito especial a Vivi, Berna e Lici, que sempre se fizeram presentes durante o doutorado, vibrando com cada pequena conquista e auxiliando quando precisava de uma palavra amiga ou de um ombro amigo para desabafar. No nome delas, agradeço a todos os demais colegas do Centro de Gestão Organizacional da Univates.

Aos colegas da secretaria do CGO, Cíntia, Pâmela e Thomás, que sempre estiveram disponíveis, me incentivando e auxiliando sempre que necessário, seja pela troca das datas de reuniões e de bancas ou por quando “deram uma dentro!” e solicitaram o meu café durante o “recesso” de dezembro.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, de muito especial à professora Dra. Amarolinda Zanela Klein, pela orientação desta tese e por toda compreensão ao longo destes 4 anos de doutorado. Agradeço, também, ao professor Dr. Norberto Hoppen, que desde o tempo do meu mestrado, na UFRGS, tem sido um grande exemplo para mim.

Aos colegas de doutorado com os quais pude compartilhar as angústias e os desafios das disciplinas do curso, mas de maneira muito especial à Denise Casagrande, que muito mais do que uma colega, tornou-se uma verdadeira amiga. Conviver com vocês tornou a caminhada mais fácil!

À Universidade do Vale do Taquari – Univates, pela liberação de horas concedida no primeiro ano de curso para frequentar as disciplinas.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes, pelo apoio financeiro por meio da concessão da bolsa de estudo.

Por fim, mas não menos importante, agradeço a todas as empresas participantes e aos respondentes do questionário desta pesquisa. Agradeço, ainda, a todas as pessoas que pude encontrar em congressos científicos, eventos, palestras ou até mesmo em conversas informais e que contribuíram para a conclusão dessa tese.

A todos vocês, o meu muito obrigado!

*“Bem-aventurados os que têm um coração de pobre, porque deles é o
Reino dos Céus!
Bem-aventurados os que choram, porque serão consolados!
Bem-aventurados os mansos, porque possuirão a terra!
Bem-aventurados os que têm fome e sede de justiça, porque serão
saciados!
Bem-aventurados os misericordiosos, porque alcançarão misericórdia!
Bem-aventurados os puros de coração, porque verão Deus!
Bem-aventurados os pacíficos, porque serão chamados filhos de Deus!
Bem-aventurados os que são perseguidos por causa da justiça, porque
deles é o Reino dos Céus!”*

(Mateus 5, 3-10)

RESUMO

Esta pesquisa objetivou analisar as mudanças institucionais associadas à adoção de pagamentos móveis no Brasil, especialmente aquelas relacionadas à entrada de novos ofertantes no sistema de pagamentos. Para alcançar este objetivo, realizou-se um estudo de caso no sistema de pagamentos brasileiro mediante a coleta de dados a partir de múltiplas fontes de evidência, como entrevistas com empreendedores de *fintechs*, análise de documentos, aplicação de questionários com usuários e não usuários de pagamentos móveis e observação em um encontro de *fintechs*. A Teoria Institucional ofereceu suporte para a compreensão das mudanças institucionais já ocorridas e que ainda precisam ocorrer nos pilares regulativo, normativo e cultural/cognitivo e, a partir destes resultados, constatou-se que estas mudanças institucionais somente ocorrerão se as formas de trabalho institucional para criação de novas instituições apresentadas por Lawrence e Suddaby (2006) forem exercidas no contexto do sistema de pagamentos brasileiro. A partir disto, analisou-se o campo empírico a fim de identificar o exercício (ou não) das formas de trabalho institucional. Como resultados da pesquisa, considera-se que as novas tecnologias, por si só, não são capazes de ocasionar mudanças institucionais em um contexto de modo a facilitar o ingresso e desenvolvimento de empresas de base tecnológica. Observou-se, ainda, que as soluções oferecidas pelas *fintechs*, mesmo que de caráter inovador e caracterizadas como inovações digitais, sozinhas não são suficientes para promoverem mudanças no contexto institucional a fim de facilitar o ingresso e/ou desenvolvimento de empresas neste contexto. Diante disso, concluiu-se que os novos entrantes não têm o poder de criar novas instituições do sistema, mesmo oferecendo soluções inovadoras, sendo necessário que estas organizações se unam para desempenhar um trabalho institucional no contexto, buscando alinhar os interesses dos atores e, assim, provocar mudanças institucionais. Por fim, fica evidente que os grandes *players* do setor utilizam o seu poder para influenciar o contexto institucional, defendendo as suas posições dominantes e buscando dificultar o ingresso e desenvolvimento de novas empresas no mercado brasileiro. Quanto às contribuições da pesquisa, destaca-se que na perspectiva acadêmica, o estudo contribui ao analisar a adoção de pagamentos móveis à luz da teoria institucional e por meio da realização de um estudo de caso, enquanto que na perspectiva gerencial, os resultados oferecem

subsídios aos empreendedores ou futuros empreendedores que desejam ingressar no mercado financeiro brasileiro, além de sugerir direcionamentos aos órgãos reguladores e ao governo.

Palavras-chave: *Fintechs*. Pagamentos móveis. Mudanças institucionais. Teoria Institucional. Sistema de pagamentos brasileiro.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the institutional changes associated to the adoption of mobile payments in Brazil, especially those related to the entry of new offers into the payment system. To achieve this objective, a case study was carried out in the Brazilian payment system through the collection of data from multiple sources of evidence, such as interviews with fintech entrepreneurs, document analysis, application of questionnaires with users and non-users of mobile payments and observation at a meeting of fintechs. The Institutional Theory offered support for the understanding of the institutional changes that have already occurred that still need to occur in the regulatory, normative and cultural/cognitive pillars, and from these results it has been verified that these institutional changes will only occur if the forms of institutional work for creation of new institutions presented by Lawrence and Suddaby (2006) are carried out in the context of the Brazilian payment system. From this point forward, the empirical field was analyzed in order to identify the exercise (or not) of the forms of institutional work. As research results, it is considered that the new technologies, by themselves, are not capable of causing institutional changes in a context in order to facilitate the entry and development of technology-based companies. It was also observed that the solutions offered by fintechs, even if innovative and characterized as digital innovations, alone are not enough to promote changes in the institutional context in order to facilitate the entry and/or development of companies in this context. Thus, it was concluded that new entrants do not have the power to create new institutions of the system, even offering innovative solutions, and that these organizations must unite to perform an institutional work in the context, seeking to align the interests of the actors and thus, induce institutional changes. Finally, it is evident that the great players of the sector use their power to influence the institutional context, defending their dominant positions and seeking to hinder the entry and development of new companies in the Brazilian market. Regarding the contributions of the research, it is important to highlight that on the academic perspective, the study contributes to analyze the adoption of mobile payments in the light of institutional theory and by conducting a case study, while from the managerial perspective, the results offer subsidies to entrepreneurs or future entrepreneurs who wish to enter the Brazilian financial market, in addition to suggesting directions to regulatory agencies and the government.

Keywords: Fintechs. Mobile payments. Institutional changes. Institutional Theory. Brazilian payment system.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas realizadas para coleta de dados	59
Figura 2 – Radar de <i>fintechs</i> brasileiras.....	60
Figura 3 – Excerto do questionário de coleta de dados	63
Figura 4 – Conjunto de questões do questionário de pesquisa.....	64
Figura 5 – Nós de caso da pesquisa	67
Figura 6 – Categorias de pesquisa (nós de tema) no software NVIVO	68
Figura 7 – Fluxo de pagamentos via cartão de crédito.....	78
Figura 8 – Fluxo de pagamento via cartão de crédito com subadquirente	78
Figura 9 – Principais atividades do BC no mercado de pagamentos móveis.....	85
Figura 10 – Benefícios e desafios para implementação de um <i>sandbox</i> no Brasil....	91
Figura 11 – Oportunidades para empreender	94
Figura 12 – Facilitadores e barreiras para a entrada da <i>fintech</i> no mercado	100
Figura 13 – Facilitadores e barreiras para o desenvolvimento das <i>fintechs</i>	110
Figura 14 – Mudanças já ocorridas no Brasil	136
Figura 15 – Impactos das alterações na legislação.....	137
Figura 16 – Mudanças que precisam ocorrer	140
Figura 17 – Resumo dos principais resultados encontrados	167

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tipos de postagens realizadas pela ABFintechs	120
---	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos e definições	32
Quadro 2 – Os três pilares das instituições	48
Quadro 3 – Formas de trabalho institucional para criação de instituições	54
Quadro 4 – Resumo dos principais conceitos teóricos da tese	54
Quadro 5 – Fases da pesquisa, objetivos e elementos contemplados.....	57
Quadro 6 – Roteiro para abertura e fechamento das entrevistas.....	61
Quadro 7 – Entrevistas realizadas	62
Quadro 8 – Perfil das empresas participantes da pesquisa	62
Quadro 9 – Palestras do Fintouch 2018.....	65
Quadro 10 – Excerto do <i>codebook</i> da pesquisa.....	69
Quadro 11 – Critérios de confiabilidade e validade do estudo de caso.....	70
Quadro 12 – Características do Sistema de Pagamentos Brasileiro.....	73
Quadro 13 – Princípios dos sistemas de pagamentos	74
Quadro 14 – <i>Players</i> e funções no sistema de pagamentos	79
Quadro 15 – Opinião dos entrevistados sobre a difusão de pagamentos móveis.....	82
Quadro 16 – Resumo da legislação sobre pagamentos móveis no Brasil	84
Quadro 17 – Diferenciais e proposta de valor das <i>fintechs</i>	97
Quadro 18 – Resumo das questões sociodemográficas	123
Quadro 19 – Mudanças institucionais identificadas.....	152
Quadro 20 – Grupo 1 de trabalho institucional.....	163
Quadro 21 – Grupo 2 de trabalho institucional.....	164
Quadro 22 – Grupo 3 de trabalho institucional.....	165

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Abordagens teóricas utilizadas nas pesquisas.....	35
Tabela 2 – Postagens no <i>facebook</i> da ABFintechs.....	66
Tabela 3 – Conteúdo das postagens da ABFintechs no <i>facebook</i>	121
Tabela 4 – Tempo de uso da internet pelo celular	124
Tabela 5 – Tempo que realiza pagamentos móveis.....	125
Tabela 6 – Frequência de realização de pagamentos móveis	125
Tabela 7 – Dispositivos utilizados para realização de pagamentos	126
Tabela 8 – Produtos e/ou serviços pagos com dispositivos móveis.....	126
Tabela 9 – Benefícios percebidos nos pagamentos móveis no Brasil.....	127
Tabela 10 – Dificuldades percebidas na realização de pagamentos móveis no Brasil	130
Tabela 11 – Barreiras para a realização de pagamentos móveis.....	132
Tabela 12 – Barreiras percebidas por usuários <i>versus</i> não usuários.....	133
Tabela 13 – Avaliação da oferta de soluções de pagamentos móveis - usuários ...	134
Tabela 14 – Avaliação da oferta de soluções de pagamentos móveis – não usuários	134

LISTA DE SIGLAS

Abecs	Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços
ABFintechs	Associação Brasileira de Fintechs
APAS	Associação Paulista de Supermercados
API	<i>Application Programming Interface</i>
app	Aplicativo
ATM	<i>Automated Teller Machine</i>
BC	Banco Central
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CIP	Câmara Interbancária de Pagamentos
CMN	Conselho Monetário Nacional
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
IoT	<i>Internet of Things</i>
NFC	<i>Near Field Communication</i>
PAT	Programa de Alimentação do Trabalhador
POS	Ponto de venda
PwC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
SA	Sociedade Anônima
SPB	Sistema de Pagamentos Brasileiro
SPI	<i>Serial Peripheral Interface</i>
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
TAM	<i>Technology Acceptance Model</i>
TAR	Teoria Ator-Rede
TDI	Teoria da Difusão da Inovação
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UTAUT	<i>Unified Theory of Acceptance and Use of Technology</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Tema	22
1.2 Objetivos	28
1.2.1 Objetivo Geral	28
1.2.2 Objetivos Específicos	28
1.3 Justificativa	28
2 REVISÃO DE LITERATURA SOBRE ADOÇÃO DE PAGAMENTOS MÓVEIS ...	31
2.1 Conceituando os pagamentos móveis	31
2.2 Perspectivas teóricas de adoção de pagamentos móveis	33
2.3 Análise crítica das perspectivas teóricas	37
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	42
3.1 Teoria Institucional	42
3.2 Legitimação	44
3.3 Instituições e mudanças institucionais	45
3.3.1 Os três pilares das instituições	48
3.4 Empreendedorismo institucional	50
3.5 Trabalho institucional	52
4 MÉTODO DE PESQUISA	56
4.1 Coleta de dados	58
4.2 Análise dos dados	66
4.3 Critérios de confiabilidade e validade da pesquisa	69
4.4 Limitações do método	71
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	72
5.1 Sistema de Pagamentos Brasileiro	72
5.1.1 Pagamentos móveis no sistema de pagamento	77
5.1.2 Regulação e legislação de pagamentos móveis no Brasil	83
5.2 <i>Fintech</i>: oportunidade para empreender	92
5.3 O perfil das <i>fintechs</i> de pagamentos móveis	96
5.4 Entrada das <i>fintechs</i> de pagamento móveis no sistema de pagamentos brasileiro	99
5.4.1 Barreiras para a entrada das <i>fintechs</i> de pagamentos móveis no SPB	100
5.4.2 Facilitadores para a entrada das <i>fintechs</i> de pagamentos móveis no SPB	106

5.5 Desenvolvimento das <i>fintechs</i> de pagamentos móveis no SPB.....	110
5.5.1 Barreiras para o desenvolvimento das <i>fintechs</i> de pagamentos móveis no Brasil	110
5.5.2 Facilitadores para o desenvolvimento das <i>fintechs de pagamentos móveis no Brasil</i>	117
5.6 Pagamentos móveis no Brasil a partir da percepção de usuários e não-usuários	123
5.6.1 Perfil da amostra	123
5.6.2 Facilitadores e/ou motivadores para a realização de pagamentos móveis	127
5.6.3 Barreiras para a realização de pagamentos móveis	129
5.6.4 Percepção da oferta de serviços de pagamentos móveis por usuários e não-usuários.....	133
5.6.5 Síntese dos resultados da pesquisa com usuários e não usuários de pagamentos móveis	135
5.7 Mudanças e pagamentos móveis	136
5.7.1 Mudanças que já ocorreram no Brasil.....	136
5.7.2 Mudanças que precisam ocorrer	140
5 DISCUSSÃO	149
6.2 Mudanças institucionais associadas à adoção dos pagamentos móveis .	149
6.2.1 Mudanças no pilar regulativo.....	152
6.2.2 Mudanças no pilar normativo	154
6.2.3 Mudanças no pilar cultural/cognitivo	157
6.3 Legitimação das instituições	160
6.4 Trabalho Institucional	162
6.4 Síntese dos resultados	166
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	170
7.1 Implicações acadêmicas.....	172
7.2 Implicações gerenciais	173
7.3 Limitações da pesquisa	174
7.4 Sugestões de estudos futuros	175
REFERÊNCIAS.....	177
APÊNDICE A – MAPEAMENTO DOS ATORES (FASE 1)	185
APÊNDICE B – QUADRO DE <i>FINTECHS</i> CONTATADAS	190
APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....	191

APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM <i>FINTECHS</i>.....	192
APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS USUÁRIOS	194
APÊNDICE F – <i>CODEBOOK</i> FINAL.....	198

1 INTRODUÇÃO

A rápida evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) tem propiciado novas formas de organização de trabalho, novos modos de produção e de consumo, comunicação e novas relações com as informações (BRAIDO, KLEIN, 2016). Neste contexto, as transações financeiras entre empresas e pessoas evoluíram de uma simples troca de papel moeda para os pagamentos eletrônicos, com a utilização de cartões de crédito, via telefone e até mesmo por meio da *internet* (MARTINS *et al.*, 2008).

A indústria de pagamentos experimenta a convergência de tecnologia para processamento de transações, e existem diversos benefícios reconhecidos para todos os participantes do setor, no qual as diversas mudanças no comportamento dos consumidores parecem favorecer a adoção de novos métodos de pagamento ao redor do mundo (DEWAN; CHEN, 2005). Neste contexto, o *smartphone*, que está em toda parte e tornou-se um dispositivo essencial para o consumidor, pode ser utilizado para a realização de pagamentos móveis (MANTRI; FENG, 2011), fenômeno também conhecido como *mobile payment* (MARTINS *et al.*, 2008), ou *m-payment*. Os pagamentos móveis, portanto, podem ser definidos como pagamentos de bens, serviços e contas por meio de um dispositivo móvel, utilizando redes de comunicação sem fio (DAHLBERG; GOU; ONDRUS, 2015).

A utilização de sistemas de pagamentos móveis pode ser entendida como uma das inovações mais promissoras para o desenvolvimento da inclusão financeira devido ao crescimento das vendas de *smartphones* e à facilidade do uso de tecnologias móveis (RICARDO; FREITAS, 2015). Esta forma de pagamento tem sido um dos principais impulsionadores do desenvolvimento socioeconômico nos mercados emergentes. Por exemplo, no Quênia, um ecossistema de pagamentos móveis evoluiu de tal maneira que em menos de um ano conquistou mais de 18 milhões de usuários, ou na Ásia-Pacífico, onde espera-se um crescimento de 15% ao ano nas operações de pagamento eletrônico e na África, onde estima-se que os serviços bancários móveis montem US\$ 22 bilhões/ano (KSHETRI; ACHARYA, 2012).

O uso de meios eletrônicos de pagamento tem, aos poucos, ganhado espaço no Brasil. Em 2017, por exemplo, pela primeira vez o volume de transações por cartão (crédito, débito ou pré-pago) superou o dinheiro físico, visto que a

movimentação de cartões foi de R\$ 1,36 trilhão contra R\$ 1,31 trilhão em saques, de acordo com levantamento da Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (Abecs). A Abecs ainda sugere que o pagamento móvel já é uma realidade no país com a entrada da Apple Pay e Samsung Pay e estima que até o ano de 2030 as cédulas e moedas serão substituídas por pagamentos via celular (A REVOLUÇÃO..., 2018).

A movimentação financeira decorrente da utilização de cartões segue em expansão no Brasil, tendo registrado o maior crescimento dos últimos 4 anos. De acordo com o levantamento da Abecs (2018), os brasileiros movimentaram R\$ 720 bilhões em compras com cartões no primeiro semestre de 2018, crescimento de 13,6% em relação ao mesmo período de 2017.

O cartão de crédito permanece predominando no mercado brasileiro, sendo responsável pela movimentação de R\$ 450 bilhões no primeiro semestre de 2018, seguido pelo cartão de débito, com R\$ 265,4 bilhões em transações. Contudo, o que chama a atenção é o valor transacionado com cartões pré-pagos, que registraram um crescimento de 62,3% e registraram R\$ 4,6 bilhões (SETOR..., 2018).

Os pagamentos móveis podem ser considerados, portanto, uma inovação, a qual pode ser entendida como uma ideia, prática ou ferramenta que se apresenta como novidade ao indivíduo ou entidade que entende possível a sua adoção (ZALTMAN; WALLENDORF, 1983). Essa inovação ainda encontra-se em difusão, que, de acordo com Rogers (1983), implica no processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais ao longo do tempo e entre os membros de um sistema social. A adoção de uma inovação, por sua vez, pode ser entendida como um processo no qual os indivíduos e grupos tomam a decisão pelo uso da inovação como a melhor opção de ação possível (ROGERS, 1995). Vale destacar, ainda, que a adoção pode ser considerada uma parte do processo de inovação, pois o usuário passa a ter algo que antes ele não tinha (inovação); contudo, a adoção de uma inovação não possui uma definição precisa, visto que depende muito do contexto onde esta se encontra e é formada por uma série de decisões que nem sempre são visíveis a todos os participantes (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990).

No que se refere à adoção de pagamentos móveis, Thakur (2013) considera que são vários os aspectos que influenciam este processo, como a disponibilidade de infraestrutura de rede (*wireless*, 3G, 4G, etc.), aumento do número de prestadores de serviços, da oferta de serviços bancários móveis e até mesmo dos

usuários de *smartphones*. Observa-se, portanto, que o usuário é apenas um dos aspectos a serem considerados nesse processo, sendo o contexto institucional tão importante e influente quanto o comportamento dos adotantes.

Logo, entende-se que além do desenvolvimento tecnológico, certas condições são fundamentais para viabilizar a oferta de novos produtos e serviços nesse mercado. É necessário que ocorram, também, mudanças institucionais nesse contexto, por exemplo, alterações na legislação vigente que permitam e facilitem a atuação de novas empresas ofertantes de serviços de pagamentos móveis, o que por sua vez poderá favorecer então a adoção pelos consumidores.

As soluções de pagamentos móveis têm sido oferecidas por empresas, na maioria das vezes, inovadoras e que têm provocado diversas mudanças no sistema financeiro. Essas empresas caracterizam-se por sua base tecnológica, ou seja, oferecem serviços inovadores decorrentes da alta utilização tecnológica.

Nesse sentido, diversas *startups* têm surgido e oferecido serviços financeiros de maneira inovadora, as quais são chamadas de *fintechs*, e estão mudando o jeito de se fazer negócios no mercado de finanças, pois têm criado um ambiente propício para vender serviços e satisfazer as necessidades dos clientes de uma forma que as empresas tradicionais do mercado financeiro não conseguiriam, oferecendo novos serviços mais eficientes e por um custo menor, tanto para a empresa quanto para os clientes (PRADO, 2016). O surgimento das *fintechs* tem permitido a criação de uma nova realidade financeira global, bancarizando e dando acesso a vários serviços que antes se concentravam exclusivamente nas mãos de bancos (NOVA..., 2016).

O termo “*fintech*” representa a junção dos termos “*financeira*” e “*technology*” e é utilizado para denominar empresas que são, em geral, *startups* que criam inovações na área de serviços financeiros por meio da implementação de tecnologias que tornam o mercado financeiro e seus sistemas mais eficientes. Estas empresas são criadas, na maioria das vezes, com o objetivo de romper com paradigmas do sistema financeiro tradicional que muitas vezes utiliza de maneira ineficiente os recursos tecnológicos disponíveis (PRADO, 2016).

Diante desse contexto, esta tese busca compreender fatores envolvidos na adoção de pagamentos móveis no contexto brasileiro, especialmente os que se referem às mudanças institucionais relacionadas à entrada e desenvolvimento de novos ofertantes desses serviços, com foco de análise voltado especificamente às *fintechs* que oferecem soluções de pagamentos móveis neste contexto. O tema

desta pesquisa, portanto, reside na análise das mudanças institucionais relacionadas à adoção de um novo serviço baseado em TIC (pagamentos móveis), do ponto de vista dos ofertantes.

A próxima seção problematiza este tema, a fim de elucidar as questões de pesquisa a serem respondidas com a realização desta tese.

1.1 Tema

O presente estudo iniciou por meio de uma revisão de literatura para construção do projeto desta tese (BRAIDO; KLEIN, 2016), na qual observou-se a utilização predominante de três abordagens teóricas nos estudos sobre adoção de pagamentos móveis: *Technology Acceptance Model* (TAM), o *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT) e a Teoria da Difusão da Inovação (TDI), o que tem ocasionado a obtenção de resultados semelhantes aos que já foram obtidos em estudos anteriores, visto que estas abordagens oferecem uma visão reducionista do fenômeno, focando apenas na percepção do usuário individuais de pagamentos móveis (identificando riscos, vantagens e facilidades percebidas na adoção da nova tecnologia), intenção de uso, confiança no serviço, etc.

Esta observação foi ao encontro da crítica já apresentada por Albuquerque, Diniz e Cernev (2014) que, ao analisarem os estudos sobre pagamentos móveis, identificaram que estes tendem a negligenciar alguns fatores contextuais e institucionais importantes para o desenvolvimento do sistema como um todo, como a regulamentação e as implicações socioeconômicas. Se estas questões puderem ser esclarecidas, será possível avaliar os potenciais efeitos sociais e econômicos dos pagamentos móveis de forma mais eficaz e, portanto, gerar informações para a criação de um ambiente regulamentar mais favorável para o desenvolvimento desses pagamentos.

Dahlberg, Gou e Ondrus (2015) asseveram que os pesquisadores têm se concentrado normalmente nos mesmos temas no que se refere à adoção de pagamentos móveis pelos consumidores, o que tem ocasionado uma acumulação limitada de novos conhecimentos, bem como a obtenção de resultados de pesquisa semelhantes. Observa-se que as mesmas abordagens teóricas vêm sendo utilizadas para embasar essas pesquisas, como os modelos TAM e UTAUT e a TDI

(DAHLBERG; GOU; ONDRUS, 2015). Além disso, um grande número de artigos não utiliza teoria alguma, ficando restritos apenas a um estudo de caso ou a um ensaio teórico (ALBUQUERQUE; DINIZ; CERNEV, 2014), fatores que têm limitado os resultados e os avanços teóricos e empíricos nesta temática.

Os pagamentos móveis ainda não são fornecidos em escala mundial, pois os obstáculos à sua aprovação na maioria dos países não são investigados com a profundidade necessária para permitir que estratégias de implementação sejam estabelecidas com base em modelos de negócios confiáveis (ALBUQUERQUE, DINIZ, CERNEV, 2014). Dessa forma, considera-se necessário o desenvolvimento de pesquisas que sejam embasadas por lentes teóricas diferentes, especialmente aquelas que ofereçam uma visão mais ampla dos pagamentos móveis, possibilitando a análise de questões em nível organizacional e/ou social, visto a limitação das pesquisas identificadas sobre essa temática até o momento, já que a maioria delas enfoca a adoção ou intenção de uso dos pagamentos móveis em nível **individual**.

No contexto do sistema de pagamentos, a inovação em pagamentos móveis pode ser compreendida como uma oportunidade para o surgimento e desenvolvimento de novas organizações de base tecnológica, as quais podem atuar como agentes de mudança no ambiente institucional de pagamentos. Neste sentido, os pagamentos móveis podem ser considerados como uma inovação digital, a qual consiste no uso da tecnologia digital em uma ampla gama de inovações (NAMBISAN et al., 2017), especialmente na criação e execução de novos produtos e serviços (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018).

Na análise de uma revisão da literatura sobre adoção de pagamentos móveis (BRAIDO; KLEIN, 2016) e por meio do constante acompanhamento das publicações sobre a temática desde então, não foi identificado nenhum estudo que tenha analisado as mudanças institucionais nos sistemas de pagamento relacionadas com essa nova modalidade e, como já foi argumentado, os estudos sobre pagamentos móveis ainda se concentram na temática de intenção de uso ou adoção em nível individual. Dessa forma, surge a necessidade de conduzir novos estudos, especialmente focados em questões institucionais, que sejam capazes de entender e elucidar o processo de mudança institucional em análises em nível organizacional ou macro.

No que se refere aos estudos sobre mudanças institucionais realizadas no campo de tecnologia e sistemas de informação, Currie (2009) considera que os pesquisadores precisam abordar questões de como e por que as instituições se transformam de uma forma para outra, analisando a legitimação de práticas institucionais e a permanência ou alteração de arranjos institucionais, e sua relação com as TIC. Esta tese aborda um tema que se insere nesta lacuna, visto que buscará identificar quais são as principais mudanças institucionais decorrentes da adoção de uma inovação digital e como elas se relacionam com a entrada de novas organizações de base tecnológica no sistema de pagamento.

Pagamentos móveis no contexto brasileiro - de acordo com o Banco Central do Brasil (2017), o Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) é composto por entidades, sistemas e procedimentos relacionados ao processamento e à liquidação de operações de transferência de fundos, operações com moedas estrangeiras ou com ativos financeiros e valores mobiliários. Pode-se entender o sistema de pagamentos como um conjunto de normas, padrões e instrumentos que comandam as transferências de valores entre vários agentes econômicos (organizações, indivíduos, bancos, governo, etc.), utilizados principalmente por instituições financeiras a fim de transferir fundos de um pagador a um recebedor e, com isso, encerrar uma obrigação, seja ela em moeda nacional ou estrangeira (BRITO, 2002).

Após a implantação de reformas no SPB, em 2002, o Banco Central do Brasil deu início a um processo institucional de modernização de pagamentos de varejo, o qual vem gerando relatórios anuais de diagnóstico do Sistema de Pagamentos de Varejo e sobre a indústria de cartões de pagamentos, os quais sugerem melhorias para o mercado de pagamentos e, inclusive, editam normas e leis para atender às novas necessidades (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2017).

Um exemplo das mudanças que vêm ocorrendo nesse contexto refere-se à instituição de fórum temáticos relacionados ao SPB (Portaria BCB nº 85.478, de 23 de junho de 2015) que objetivam estruturar um canal de comunicação direto e permanente de debate entre o Banco Central do Brasil e as entidades envolvidas no SPB. Nesses fóruns, são formuladas propostas de soluções, bem como ações coordenadas por parte dos diversos atores do mercado, relativas às políticas e normas editadas pelo Banco Central. Este espaço promove, ainda, a discussão e os estudos que oferecem subsídios à constante revisão e aperfeiçoamento das políticas e normas do sistema de pagamentos nacional (BANCO CENTRAL DO BRASIL,

2016). Contudo, ressalta-se que as conclusões resultantes das discussões ocorridas durante estes fóruns não se sobrepõem à legislação e à regulamentação vigentes, às políticas estabelecidas e às competências estabelecidas para o Banco Central na tomada de decisão, indicando o caráter não deliberativo das questões ali tratadas. Ainda assim, considera-se a participação ativa dos atores nos fóruns como fundamental para o aprofundamento dos debates e para o alcance dos seus objetivos (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016).

No que se refere aos pagamentos móveis no contexto brasileiro, o Relatório de Vigilância do Sistema de Pagamentos Brasileiro, de 2015, publicado pelo Banco Central do Brasil (2016), faz duas considerações: (i) a utilização deste meio de pagamento pode ser ampliada, porém depende fundamentalmente de elementos subjetivos, como as mudanças de hábito por parte dos usuários; (ii) o pouco avanço da oferta de modelos inovadores e inclusivos de pagamento pode estar relacionado ao fato de que toda mudança gera impactos na forma de organização da indústria e nos modelos de negócio já consolidados.

Neste sentido, um relatório emitido pelo Banco Central do Brasil (2016, p. 16-17) destaca que não existem empecilhos a novos modelos que possam prover soluções de custos reduzidos que possibilitem o acesso da população excluída aos serviços, reconhecendo a contribuição das TICs neste processo, conforme segue:

Nesse sentido, reconhece-se a contribuição da tecnologia baseada em dispositivos móveis no processo. Por outro lado, os pagamentos móveis baseados em contas pré-pagas, indústria ainda incipiente, têm grande potencial para servir como plataforma de acesso às contas de transação anteriormente discutidas, facilitando, assim, a inclusão financeira da parcela excluída ou mal servida.

Portanto, há espaço para a convivência harmônica entre os diversos produtos, com complementariedade entre pagamentos móveis baseados em contas de pagamento pré-pagas e outros instrumentos clássicos, como aqueles baseados em contas de depósito à vista, com potencial aumento do bem-estar social.

Portanto, a tecnologia, que até pouco tempo atrás era considerada uma barreira para entrada de organizações no setor de pagamentos, hoje passa a ser vista como uma oportunidade de ingresso, especialmente com a propagação de TICs móveis, que pode ser explorada por novas organizações, que ao aproveitar esta oportunidade, passariam a oferecer soluções de pagamentos móveis visando à inclusão financeira da parcela da população atualmente excluída do sistema de pagamentos. Assim, considera-se que este contexto possa ser explorado

especialmente por novos atores, como as organizações de bases tecnológica (*startups*), como as Fintechs, que buscam resolver problemas que afetam a população (PERIN, 2015).

O setor de meios de pagamento brasileiro é dominado por poucas instituições financeiras de grande porte; contudo, o surgimento das *fintechs* tem proposto uma transformação no panorama de meios eletrônicos de pagamento. As *fintechs*, com suas iniciativas inovadoras, buscam competir pelas oportunidades do setor, enquanto as instituições financeiras tradicionais tentam se manter relevantes e sustentáveis diante deste novo cenário (DALLAGNOL; VERSCHOORE FILHO, 2018).

No que se refere ao contexto brasileiro, os resultados do FintechLab (2018) apontam que o país encerrou o primeiro semestre de 2018 com um total de 453 *fintechs*, o que representa um crescimento de 23% em relação às 369 identificadas no final de 2017. Em termos de número absoluto de operações em funcionamento, o setor de pagamentos lidera isolado, com 105 *fintechs* conhecidas, seguido pelos setores de gestão financeira e empréstimos, com 70 companhias cada. Especialistas têm apontado que são vários os desafios a serem enfrentados no mercado brasileiro de *fintechs* para os próximos anos, especialmente no que se refere às abordagens que os bancos trarão para lidar com o crescimento dessas empresas, visto que as organizações tradicionais deverão se posicionar neste mercado e rever a sua cultura interna com mais profundidade (CONHEÇA..., 2017).

O ecossistema brasileiro de *fintechs* tem amadurecido de modo que surgem diversas novas empresas e organizações, além da proliferação de eventos e matérias são veiculadas na mídia sobre essa temática. Entre as principais transformações, surgem os bancos digitais, em resposta aos bancos tradicionais, e ingressam gigantes da tecnologia no sistema financeiro, responsáveis pela inserção de novas tecnologias que estão dominando o cenário mundial no contexto brasileiro (DALLAGNOL; VERSCHOORE FILHO, 2018).

Neste cenário de mudanças, torna-se importante analisar as novas organizações, as instituições e, conseqüentemente, as mudanças institucionais que vêm ocorrendo no sistema de pagamentos brasileiro com o advento da crescente adoção e difusão de novas TIC e do surgimento de novos atores, como as *fintechs*.

Considerando que um sistema de pagamentos é composto por uma rede de atores, dentre os quais destacam-se as novas TIC para pagamentos móveis, e

novas organizações de base tecnológica (*fintechs*) que oferecem novos serviços nessa modalidade, esta tese busca responder às seguintes questões:

- a) **Quais são as principais mudanças institucionais associadas à adoção de pagamentos móveis (*mobile payment*) no Brasil?**
- b) **Como essas mudanças institucionais estão associadas com a entrada de novos ofertantes (*fintechs*) de pagamentos móveis no sistema de pagamentos brasileiro?**

Diversos pesquisadores têm argumentado sobre a necessidade de investigar as inovações digitais à luz de novas abordagens teóricas e sugerem que uma perspectiva institucional permitiria analisar como os novos arranjos ganham aprovação social (legitimação) aos olhos de atores críticos, além de compreender como ocorre a interação dos atores com arranjos institucionais existentes (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018).

Neste sentido, a **Teoria Institucional** é utilizada como lente teórica para compreensão das mudanças institucionais que já ocorreram e que ainda precisam ocorrer no sistema de pagamentos brasileiro a fim de facilitar a adoção de pagamentos móveis por meio do ingresso e o desenvolvimento de empresas ofertantes de inovações digitais, no caso deste estudo, as *fintechs* de pagamentos móveis.

Nesta tese, as instituições são compreendidas como as “regras do jogo”, estabelecidas para reduzir a incerteza existente nas relações e transações e provendo a estrutura de modo a guiar o comportamento dos indivíduos e das organizações. Cabe às instituições a definição dos limites que moldam os comportamentos e suas interações, estabelencendo incentivos e padrões para as transações e relacionamentos, sendo derivados de estruturas reguladoras, órgãos governamentais, leis, profissões e outras práticas sociais e culturais que exercem pressões de conformidade (DiMAGGIO; POWELL, 1983; NORTH, 1990; BRUTON; AHLSTRON; LI, 2010).

As mudanças institucionais, por sua vez, são compreendidas como mudanças que ocorrem na relação entre instituições e organizações, sendo que em um determinado momento existe um histórico de regras que define o aparato institucional e, à medida que o tempo passa, novos valores são adicionados, enquanto que os antigos vão perdendo o seu valor inicial, ocasionando a perda do

poder de responder de maneira eficiente aos agentes (NORTH, 1994; KANAZAWA, 1999; SCARE, ZYLBERZTAJN, 2007)

Para responder às questões de pesquisa estabelecidas para esta tese, foram definidos os objetivos destacados a seguir.

1.2 Objetivos

Os objetivos desta tese dividem-se em geral e específicos, conforme segue.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as mudanças institucionais associadas à adoção de pagamentos móveis no Brasil, especialmente aquelas relacionadas à entrada de novos ofertantes no sistema de pagamentos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever como o sistema de pagamentos móveis funciona no Brasil;
- b) Explicar o processo de entrada de novas empresas de base tecnológica (*fintechs*) focadas em pagamentos móveis no sistema de pagamentos brasileiro;
- c) Identificar os facilitadores e as barreiras enfrentados pelos novos ofertantes de serviços de pagamentos móveis para a sua entrada e desenvolvimento no sistema de pagamentos brasileiro;
- d) Descrever que tipo de trabalho institucional os diferentes atores vêm realizando com relação à entrada e ao desenvolvimento de novos entrantes no sistema de pagamentos brasileiro.

1.3 Justificativa

A realização desta tese justifica-se pela relevância e contribuições a serem apresentadas aos seus diversos públicos, a saber: (i) academia, ao contribuir com as discussões em três vertentes dos estudos da área de Administração: adoção de novas tecnologias, mudanças institucionais e inovação; (ii) gestores organizacionais e empreendedores, que poderão compreender melhor as barreiras e os facilitadores

para entrada e desenvolvimento de negócios no sistema de pagamentos brasileiro; (iii) governo, que poderá acessar este conhecimento produzido e utilizá-lo como subsídio para a discussão e alteração de políticas públicas que permitam o avanço do sistema nacional de pagamentos; e (iv) a sociedade em geral, por meio da análise das mudanças institucionais que estão ligadas à possibilidade de inclusão de novas organizações ofertantes nesse mercado, que poderão vir a atender uma parte da população que até o momento não tem acesso aos meios eletrônicos de pagamentos.

Conforme já foi exposto no problema de pesquisa, a revisão de literatura realizada sobre adoção de pagamentos móveis (BRAIDO; KLEIN, 2016) e o constante acompanhamento das publicações sobre a temática demonstrou que a grande maioria dos estudos sobre a temática tem focado no processo de adoção individual, utilizando os modelos clássicos de adoção de tecnologia (TAM, UTAUT e TDI), sendo necessário, para o avanço das discussões, a análise de fatores contextuais e institucionais importantes para o desenvolvimento dos serviços de pagamentos móveis, como a regulamentação e as implicações socioeconômicas.

Diante disso, esta tese buscará contribuir teoricamente com estas discussões ao analisar, à luz da Teoria Institucional, como as inovações nas formas de pagamento baseadas em novas TICs (especialmente as tecnologias móveis) têm provocado, ou são dependentes, de mudanças institucionais em sistemas de pagamentos e como estas mudanças podem permitir (ou não) a entrada de novos ofertantes nesses sistemas. Portanto, esta tese contribuirá com a evolução dos estudos sobre adoção de pagamentos móveis, analisando fatores institucionais envolvidos à luz da Teoria Institucional, ainda não utilizada até o momento nos estudos já desenvolvidos sobre esta temática. Entende-se que a análise deste fenômeno a partir de uma lente teórica diferente das que vêm sendo utilizadas pode contribuir para a compreensão holística do processo de adoção de pagamentos móveis e avançar com as discussões já propostas no campo até então.

Em relação ao empreendedorismo e inovação, esta tese buscou discutir conceitos emergentes que ainda carecem de estudos científicos, como as condições para o desenvolvimento de *startups* e *fintechs*, que são empresas baseadas em tecnologias inovadoras e que possuem novos modelos de negócios. Por meio deste estudo, buscou-se compreender os facilitadores e barreiras enfrentados por este tipo de organizações, relacionados a mudanças institucionais para a sua entrada em

segmentos de mercado normalmente tradicionais e altamente institucionalizados, como os sistemas de pagamentos. Além disso, a tese investiga quais práticas estas empresas nascentes vêm adotando para enfrentar os desafios institucionais .

Do ponto de vista gerencial, este estudo pode servir de referência para empreendedores e gestores de organizações que atuam no setor de pagamentos, que poderão se valer dos resultados levantados a partir desta pesquisa para compreender melhor as questões relativas à entrada e ao desenvolvimento de novas organizações no mesmo.

No que se refere ao governo, entende-se que este estudo pode contribuir à medida que analisa a regulamentação do sistema de pagamentos brasileiro, buscando identificar fatores que afetam a oferta de novos serviços por parte das *fintechs*. Diante disso, o governo poderá estabelecer e/ou alterar regulações e políticas a fim de facilitar o ingresso e o desenvolvimento de novas empresas nesse setor, permitindo também, como decorrência, a inclusão de novos usuários que ainda não têm acesso aos meios tradicionais de pagamento.

Em relação à sociedade em geral, ao discutir as condições de entrada de novos ofertantes, este estudo pode contribuir, indiretamente, para avançar nas discussões referentes à inclusão de uma parte da população que ainda permanece excluída de serviços de pagamentos. Por meio desta pesquisa, espera-se compreender as mudanças institucionais que vêm ocorrendo e/ou aquelas que ainda precisam ocorrer para que essa população possa passar a ser atendida não só pelos atores tradicionais (como bancos e operadoras de cartões de crédito), mas por empresas nascentes (*startups*, *fintechs*), o que pode contribuir para promover o desenvolvimento local.

Esta tese está estruturada em 7 capítulos, sendo este introdutório, seguido pela revisão de literatura sobre pagamentos móveis (Capítulo 2), fundamentação teórica (Capítulo 3) e o método de pesquisa (Capítulo 4). No quinto capítulo são apresentados os resultados obtidos, seguido pela discussão (Capítulo 6). Finalizando, são apresentadas as considerações finais do estudo (Capítulo 7) e as referências consultadas.

2 REVISÃO DE LITERATURA SOBRE ADOÇÃO DE PAGAMENTOS MÓVEIS

Esta seção apresenta uma revisão de literatura sobre adoção de pagamentos móveis. Explora o conceito de pagamentos móveis e, na sequência, discute as perspectivas teóricas utilizadas nos estudos sobre o tema, bem como realiza uma análise crítica das perspectivas teóricas desenvolvidas até o momento.

2.1 Conceituando os pagamentos móveis

Os pagamentos móveis podem ser definidos como pagamentos efetuados ou habilitados por meio de tecnologias digitais de mobilidade, através de dispositivos portáteis, com ou sem o uso de redes de telecomunicações móveis (DINIZ; ALBUQUERQUE; CERNEV, 2011). Para o Banco Central do Brasil (2010, p. 64), pode ser caracterizado como pagamento móvel quando “[..] o cliente faz uso de um dispositivo móvel para iniciar, autorizar ou confirmar um pagamento diretamente com a contraparte, representando a convergência entre serviços bancários e telefônicos”.

Os pagamentos móveis podem ser considerados um produto resultante do desenvolvimento de tecnologias móveis que oferecem soluções específicas ao setor bancário, consistindo-se em um método alternativo para o pagamento de mercadorias, serviços e outros (WANG et al., 2019). A tecnologia móvel, vista como um meio de pagamento ou canal bancário, tem o potencial de permitir que duas questões importantes sejam abordadas ao mesmo tempo: no lado da demanda, representa uma oportunidade para a inclusão financeira de uma população que tem baixo acesso aos serviços bancários tradicionais; do lado da oferta, abre possibilidade para as instituições financeiras oferecerem uma grande diversidade de serviços, a baixo custo, para uma grande variedade de clientes das camadas sociais mais pobres ou de localizações mais remotas (DINIZ; ALBUQUERQUE; CERNEV, 2011).

O termo *mobile payment*, por ser relativamente novo, ainda pode ser confundido com uma série de outros conceitos mais conhecidos, os quais são definidos no Quadro 1.

Quadro 1 – Conceitos e definições

Conceito	Definição
Mobile Transaction	Refere-se às operações realizadas por meio de tecnologias e dispositivos móveis. Além de pagamentos móveis, que inclui todos os tipos de transações móveis oferecidas pela tecnologia, pode envolver valores financeiros ou não-financeiros.
Mobile Banking	O <i>mobile banking</i> pode ser entendido como um conjunto de serviços bancários móveis, envolvendo o uso de dispositivos portáteis conectados a redes de telecomunicações que fornecem aos usuários acesso a pagamentos móveis, transações e outros serviços bancários e financeiros ligados a contas de clientes, com ou sem a participação direta das instituições bancárias tradicionais.
Mobile Payment	O <i>mobile payment</i> inclui pagamentos efetuados ou autorizados por meio de tecnologias móveis, através de dispositivos móveis com ou sem o uso de redes de telecomunicações. Estes pagamentos são operações financeiras digitais, embora não precisem estar diretamente ligados a instituições financeiras ou bancárias.
Mobile Money	O dinheiro móvel pode estar relacionado a uma carteira móvel, que refere-se a um repositório digital de dinheiro eletrônico desenvolvido e implementado em dispositivos móveis, permitindo transações entre dispositivos móveis de usuários do mesmo serviço. Assemelha-se a uma carteira normal, sendo capaz de armazenar o dinheiro, o crédito e os cartões de débito.

Fonte: Diniz, Albuquerque e Cernev (2011, p.5).

Brandão (2011) complementa que na definição dos pagamentos móveis não consta a origem dos fundos para o pagamento realizado, visto que uma variedade de serviços de pagamento pode ser constituída via celular, como por exemplo: via cartões de crédito ou débito de conta bancária; celular como carteira eletrônica, usado para transações *off-line*, normalmente para pagamentos de baixo valor, com autenticação imediata e por proximidade (como passagens em ônibus, metrô e trens); e conta de cartão pré-pago operada via celular para transações de pagamento *on-line*.

Os pagamentos móveis têm recebido atenção crescente, de consumidores a comerciantes, pois apresentam-se como alternativa ao uso de dinheiro, cheque ou cartões de crédito e débito (OLIVEIRA et al., 2016). Contudo, embora tenha havido um aumento constante na oferta e promoção desse tipo de pagamento, observa-se que a sua adoção ainda tem sido bastante lenta (PARK et al., 2019), porém o seu potencial é enorme (OLIVEIRA et al., 2016).

A solução para o êxito dos pagamentos móveis consiste na cooperação dos vários agentes dentro de um modelo colaborativo, já que os esforços individuais só terão êxito limitado e local. As empresas e os bancos, que expressam o maior interesse nos pagamentos móveis, são essenciais para a proliferação e aceitação desses serviços pelos consumidores. Porém, como esta é apenas uma solução alternativa a outras formas de pagamento, o vendedor e o consumidor assumirão o papel principal na difusão desta tecnologia (BARBOSA, 2010). O modelo de

negócios mais viável de pagamentos móveis, de acordo com Agrawal (2009), é aquele que permite aos intervenientes focarem em seu negócio e, ao mesmo tempo, explorarem novos serviços que gerem novas receitas, satisfazendo às exigências e necessidades dos clientes, facilitando a retenção e reforçando a lealdade dos consumidores.

Chun (2019) ressalta que o principal benefício dos pagamentos móveis é que eles são mais convenientes e portáteis, e embora essa modalidade de pagamento ainda seja considerada insegura, muitos usuários acreditam que a conveniência oferecida supera o risco de segurança associado à sua utilização. Algumas pessoas, contudo, relutam em utilizar aplicativos de pagamento devido à inconveniência do download de aplicativos, da tela pequena do telefone e da possibilidade de perda ou roubo do dispositivo móvel (CHUN, 2019).

Muito tem se falado das possíveis consequências dos pagamentos móveis à economia e aos consumidores, visto tratar-se de um novo serviço tecnológico que pode facilitar o cotidiano de compras de muitas pessoas e movimentar ainda mais a economia. Além destas questões, também é preciso considerar que há um público em potencial que pode ser incluído, a longo prazo, nessas compras, como as pessoas que não possuem conta em banco, pois o pagamento por meio de dispositivos móveis não precisa ser necessariamente associado às instituições bancárias (MORETTI, 2013).

Definido os pagamentos móveis, na próxima seção é apresentado o estado da arte das pesquisas empíricas sobre a sua adoção.

2.2 Perspectivas teóricas de adoção de pagamentos móveis

Para analisar as perspectivas teóricas utilizadas nos estudos sobre adoção de pagamentos móveis, realizou-se uma revisão sistemática da literatura em 4 bases de dados, escolhidas pela sua relevância, reconhecimento internacional e por englobarem uma grande quantidade de estudos, a saber: (1) *Web of Knowledge*, (2) *EBSCO Host*, (3) *Science Direct* e (4) *Scopus*.

Para a seleção dos artigos, utilizou-se os termos *acceptance OR adoption AND "mobile payment*" OR "m-payment**". A busca restringiu-se a artigos que contivessem estes termos em seu título, resumo ou palavras-chave, e foi realizada

no dia 09 de setembro de 2016¹. Optou-se por não limitar o período de busca, pois como a temática ainda é relativamente recente, o objetivo foi coletar todos os estudos realizados sobre o tema. Selecionou-se, ainda, a opção de busca apenas em periódicos (excluindo os artigos classificados como *meetings* e *reviews*) e os artigos publicados em coreano também foram excluídos.

Com a aplicação destes filtros, obteve-se uma amostra de 536 artigos. De posse desta primeira seleção, os títulos de todos os artigos foram organizados em uma planilha e, após retirados os trabalhos duplicados, restaram 285 artigos. Com o objetivo de refinar ainda mais a amostra de publicações, na terceira etapa foram analisados todos os resumos e palavras-chave dos artigos selecionados, a fim de identificar aqueles de fato relacionados à temática em análise. Observou-se que após estes primeiros filtros, diversos artigos ainda permaneceram com o foco específico na área da computação (envolvendo a análise e proposição de protocolos e/ou desenvolvimento de tecnologias) ou de caráter teórico (revisões de literatura), os quais não se enquadram no interesse desta pesquisa, que buscou apenas as pesquisas empíricas sobre o tema. Assim, estes artigos também foram excluídos após a leitura dos resumos, resultando em uma amostra de 125 artigos.

De posse da amostra de 125 artigos, realizou-se o *download* destes arquivos a partir das bases de dados. Como o acesso a alguns destes artigos não estava disponível, realizou-se contato direto com os autores via *Research Gate* ou por *e-mail* a fim de obter todos os artigos para este estudo.

Na sequência, os *papers* passaram a ser individualmente analisados, observando principalmente o problema de pesquisa, objetivos, abordagens teóricas e metodológicas, resultados e limitações de cada estudo. Durante esta análise, percebeu-se que uma série de artigos, embora citasse o termo “adoção”, não possuía o foco na análise de aspectos diretamente relacionados à adoção dos pagamentos móveis, sendo excluídos, também, da seleção. Nesta etapa, também foram excluídos artigos que não apresentavam seus procedimentos metodológicos, *working papers*, ou artigos teóricos. Desse modo, a amostra final do estudo compreendeu 71 artigos.

¹ Ressalta-se que a revisão sistemática de literatura foi realizada em setembro de 2016, contudo as publicações sobre a temática continuaram sendo acompanhadas de maneira informal, nas mesmas bases de dados citadas nesta revisão de literatura. Observa-se que o panorama das pesquisas não tem se alterado, visto que os estudos, em sua maioria, continuam focando o nível individual de adoção dos pagamentos móveis.

Os 71 artigos selecionados foram analisados e os resultados compilados em uma planilha no *Microsoft Excel*, a qual permitiu gerar uma série de tabelas e quadros a fim de facilitar a compreensão e auxiliar na análise da temática investigada.

Ao analisar as abordagens teóricas utilizadas nas pesquisas empíricas sobre adoção de pagamentos móveis foi possível observar que 8 artigos, o correspondente a 11,27%, não utilizam ou não apresentam uma teoria de sustentação para as suas análises. Os outros 63 artigos utilizaram 16 abordagens teóricas distintas, as quais são apresentadas, juntamente com a sua frequência de utilização, na Tabela 1. Observa-se que a totalização da tabela soma 90, o que permite afirmar que alguns artigos fizeram a utilização combinada de duas ou mais abordagens teóricas em suas pesquisas.

Tabela 1 – Abordagens teóricas utilizadas nas pesquisas

Abordagem Teórica e/ou Modelos	Qtde.	%	% Acumul.
<i>Technology Acceptance Model (TAM)</i>	41	45,56%	45,56%
<i>Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)</i>	18	20,00%	65,56%
Teoria da Difusão da Inovação (TDI)	17	18,89%	84,44%
Externalidade de Redes	2	2,22%	86,67%
Teoria da Ação Racional	1	1,11%	87,78%
Teoria do Risco Percebido	1	1,11%	88,89%
Teoria do Valor Percebido	1	1,11%	90,00%
<i>Prospect Theory</i>	1	1,11%	91,11%
Teoria da Configuração	1	1,11%	92,22%
Teoria da Contingência	1	1,11%	93,33%
Teoria da Dependência de Recursos	1	1,11%	94,44%
Teoria da Transferência da Confiança	1	1,11%	95,56%
Teoria do Comportamento Planejado	1	1,11%	96,67%
Teoria do Valor Percebido	1	1,11%	97,78%
Visão Baseada em Recursos	1	1,11%	98,89%
Teoria dos Custos de Transação	1	1,11%	100,00%
	90	100%	

Fonte: revisão sistemática de literatura.

Os resultados da Tabela 1 demonstram que o *Technology Acceptance Model (TAM)* é o modelo mais utilizado nos estudos sobre adoção de pagamentos móveis, dando suporte a 41 pesquisas (45,56%) sobre esta temática, seguido pelo *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)*, utilizado em 18 estudos (20%) e pela Teoria da Difusão da Inovação (TDI), em 17 artigos (18,89%). Deste modo, constata-se que as abordagens referidas são dominantes nos estudos sobre adoção de pagamentos móveis, visto que juntas embasaram 84,44% das pesquisas analisadas e desenvolvidas à luz de uma abordagem teórica. Este resultado vai ao

encontro dos achados de Dahlberg, Gou e Ondrus (2015), que também identificaram estas mesmas abordagens como dominantes nos estudos sobre pagamentos móveis, porém considerando uma análise global (sem delimitar em estudos de adoção).

O conceito de Externalidades de Redes embasou 2 estudos (2,22%), enquanto que as 12 demais abordagens relacionadas na Tabela 1 foram utilizadas em um estudo cada (1,11%), embasando 13,33% do total de pesquisas sobre adoção de pagamentos móveis investigadas neste estudo.

A partir da classificação dos artigos por nível de análise (individual, organizacional ou macro), buscou-se identificar as abordagens teóricas utilizadas pelos autores de acordo com o nível de análise da pesquisa.

Dado o caráter e as características dos modelos TAM e UTAUT e da TDI, não é surpresa a expressiva representatividade destes modelos nos estudos de adoção em nível individual, tendo sido aplicados, respectivamente, em 41, 18 e 17 estudos. Destaca-se, ainda, que 4 artigos valeram-se de conceitos identificados na literatura, mas não desenvolveram as suas análises à luz de nenhuma abordagem teórica que tenha sido destacada ao longo de seus escritos. As demais teorias, bastante pontuais, foram aplicadas em contextos específicos ou combinadas com algum modelo ou teoria clássica de adoção de tecnologia (TAM, UTAUT ou TDI), buscando fornecer uma visão complementar ou acrescentar algum novo construto aos modelos já consolidados.

Quanto ao nível organizacional, foi identificado apenas o estudo de Mallat e Tuunainen (2008), o qual buscou explorar empiricamente a adoção de sistemas de pagamento móvel por comerciantes, discutindo fatores que impulsionam e inibem a sua adoção. Os autores consideraram este estudo de caso exploratório como um primeiro passo para a compreensão do fenômeno e, dessa forma, não analisaram o fenômeno à luz de teoria alguma, apenas levantaram informações por meio de entrevistas semiestruturadas a fim de compreender melhor este mercado que ainda é, na concepção dos autores, embrionário.

Outros 6 estudos analisaram, em nível macro, a adoção de pagamentos móveis, sendo possível identificar uma grande variação de abordagens teóricas, visto que 3 estudos não se valeram de teoria alguma e os outros 3 utilizaram 8 abordagens teóricas distintas em suas análises, sendo que nem um destes contemplou a Teoria Institucional. Este fato pode ser justificado devido à alta

complexidade de condução deste tipo de análise, pois são vários os fatores e variáveis que devem ser consideradas em contextos macro. Assim, para que todas as variáveis possam ser explicadas com precisão, os autores muitas vezes precisaram recorrer ao auxílio de mais do que uma única abordagem teórica.

Albuquerque, Diniz e Cernev (2014) identificaram alguns estudos sobre pagamentos móveis centrados em nível macro, conduzidos com o propósito de determinar os fatores fundamentais para o sucesso da adoção da tecnologia. Contudo, os autores ressaltam que estas pesquisas fundamentaram-se em estruturas já existentes (TAM, TDI, etc.), teorias econômicas ou, não foram realizadas à luz de nenhuma teoria em particular. Os resultados encontrados nesta revisão, portanto, vão ao encontro das observações já apresentadas por estes autores.

Analisadas as abordagens teóricas utilizadas em estudos sobre adoção de pagamentos móveis, na próxima seção apresenta-se uma análise crítica aos estudos já realizados até o momento, buscando identificar possibilidades de avanços para as pesquisas acerca desta temática.

2.3 Análise crítica das perspectivas teóricas

Diante das análises realizadas na revisão de literatura, constata-se a utilização predominante de 3 abordagens teóricas nos estudos sobre adoção de pagamentos móveis: TAM, UTAUT e TDI, o que tem ocasionado a obtenção de resultados semelhantes aos que já foram obtidos em estudos anteriores, visto que estas abordagens oferecem uma visão reducionista do fenômeno, focando apenas o lado da demanda e sendo fundamentadas na percepção do usuário (identificando riscos, vantagens e facilidades percebidas na adoção da nova tecnologia), intenção de uso, confiança no serviço, etc.

Esta observação vai ao encontro da crítica já apresentada por Albuquerque, Diniz e Cernev (2014) que, ao analisarem os estudos sobre pagamentos móveis, identificaram que estes tendem a negligenciar alguns fatores contextuais e institucionais importantes para o desenvolvimento do sistema como um todo, como a regulamentação e as implicações socioeconômicas. Dessa forma, considera-se necessário o desenvolvimento de pesquisas que sejam embasadas por lentes

teóricas diferentes, especialmente aquelas que ofereçam uma visão mais ampla do fenômeno que se deseja conhecer.

Assim, diante da discussão apresentada ao longo das últimas seções deste capítulo, fica latente a importância da utilização de abordagens teóricas diferenciadas, bem como a realização de pesquisas que foquem sua análise em questões organizacionais e/ou sociais, visto ser uma limitação das pesquisas identificadas sobre a temática de adoção de pagamentos móveis até o momento.

Dahlberg, Gou e Ondrus (2015) sugerem que o uso de teorias de outras disciplinas, além das que vêm sendo aplicadas, pode resultar em uma compreensão mais aprofundada e gerar resultados promissores nessa área de estudos. Assim, justifica-se a aplicação de teorias de uma vertente sociológica ou organizacional a fim de compreender o fenômeno de adoção dos pagamentos móveis a partir de uma análise mais ampla, analisando, o lado da oferta, por exemplo, o sistema de pagamentos brasileiro, e não apenas o processo de adoção em nível individual.

Neste contexto, entende-se que três teorias podem ser utilizadas para condução de pesquisas sobre adoção de pagamentos móveis em nível macro: a Teoria da Estruturação, a Teoria Ator-Rede e a Teoria Institucional, que são brevemente descritas na sequência.

A **Teoria da Estruturação** procura evitar um tratamento assimétrico e dualista da ação e da estrutura, por meio da sua conceituação como uma dualidade mutuamente constitutiva (JONES; KARSTEN, 2008). O objetivo de Giddens ao elaborar esta teoria não consistiu em identificar argumentos capazes de explicar a estrutura das instituições sociais, mas em buscar uma maneira de compreender as transformações ocorridas através da interação dos agentes com a estrutura e a influência desta na ação dos agentes (SILVA; MIRANDA, 2015). A preocupação central da Teoria da Estruturação reside, portanto, na relação entre os indivíduos e a sociedade. Ao rejeitar a visão tradicional dualista que vê os fenômenos sociais determinados por estruturas sociais objetivas ou por agentes humanos autônomos, Giddens propõe que a estrutura e a agência estão em uma dualidade mutuamente constitutiva, ou seja, os fenômenos sociais não são o produto de qualquer estrutura ou de uma agência, mas de ambos (JONES; KARSTEN, 2008).

A estruturação, portanto, pode ser entendida como um conjunto de condições que direciona a continuidade ou a transformação de estruturas, e a reprodução de sistemas sociais, os quais compreendem as relações produzidas entre atores ou

conjuntos de atores, organizadas como práticas sociais (GIDDENS, 2009), compreendendo o modo e as condições sob as quais as estruturas existem e se transformam em um sistema social (BOBSIN; HOPPEN, 2014).

Diante disso, entende-se que a Teoria da Estruturação também pode ser utilizada como embasamento para investigações acerca da adoção de pagamentos móveis por ser um referencial válido para a compreensão de diversos fenômenos que permitem abranger as mudanças tecnológicas e o seu papel na representação e (re)construção da realidade em um contexto social mais amplo, que vai além do olhar unicamente sobre o adotante individual.

A **Teoria Ator-Rede (TAR)**, por sua vez, desenvolveu-se nos estudos da Ciência e Tecnologia, tendo como principais autores Bruno Latour, Michel Callon e John Law, e se concretizou por ser uma alternativa às abordagens que privilegiavam apenas o papel desempenhado pelos humanos ou pelos artefatos na compreensão do desenvolvimento e mudanças tecnológicas (ALCADIPANI; TURETA, 2009).

Law (1992) destaca que, à luz da TAR, não há motivos para supor que objetos ou relações sociais são responsáveis pela determinação de resultados decorrentes de ordenações específicas, visto que as ordenações são o resultado de uma rede heterogênea de atores, tanto humanos quanto não-humanos. Neste sentido, Alcadipani e Tureta (2009) reforçam que a TAR é uma perspectiva de análise que não parte de suposições previamente definidas sobre os fatores sociais, econômicos e técnicos, pois um de seus fundamentos reside justamente no fato de não haver qualquer tipo de definição rígida que possa ser aplicada a todas as situações, ou seja, a TAR procura entender como algumas associações permanecem estáveis ou tornam-se dominantes, enquanto que outras falham ou não são bem-sucedidas.

Analisando o contexto de adoção de pagamentos móveis, entende-se que uma teoria social mais abrangente como a TAR, seja um interessante embasamento teórico, visto que a adoção de pagamentos móveis pode ser objeto de estudo das mais diversas áreas, como: a sociologia (analisando as implicações deste novo modelo na sociedade), os estudos organizacionais (por meio da análise das relações de poder das instituições dominantes, como bancos e operadores de cartões de crédito, com o novo sistema de pagamentos), a administração financeira (evidenciando os resultados econômicos e financeiros deste sistema), a estratégia

(por meio da análise de oportunidades mas também de ameaças de um novo meio de pagamento), a antropologia (mudança da cultura), entre outras.

Em adição a isso, Latour (1992) sugere que para balancear a avaliação sobre os fenômenos sociais, é importante voltar a atenção não apenas para os humanos, mas também incluir os não-humanos nas análises. Ou seja, à luz da TAR todos os atores são tratados analiticamente de forma simétrica, sendo eles humanos ou não-humanos. Assim, estudos conduzidos sob a lente da TAR não negligenciam a dimensão material do mundo social, permitindo que a tecnologia seja envolvida na análise do fenômeno, sem distinguir, *a priori*, entre níveis micro e macro de análise dos fenômenos. Cabe ressaltar que os níveis macro e micro, à luz da TAR, são consequências das articulações das redes de atores, não sendo possível dizer se a agência é determinada pela estrutura ou vice-versa; portanto, o foco deve ser compreender como local e global, micro e macro se estabelecem como resultado das relações (LATOUR, 1999).

Por fim, a **Teoria Institucional** preocupa-se com a forma como as organizações protegem e melhoram as suas posições e a sua legitimidade, em conformidade com as regras e normas estabelecidas no ambiente institucional (MEYER; ROWAN, 1991). Neste contexto, o termo “instituição” refere-se aos conjuntos formais de regras e acordos que as organizações e o indivíduos devem seguir (BRUTON; AHLSTRON; LI, 2010), que são derivadas de estruturas reguladoras, órgãos governamentais, leis, profissões e outras práticas sociais e culturais que exercem pressões de conformidade (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Quando os atores acreditam na adequação de uma prática e a julgam como legítima, são motivados a adotá-la e institucionalizá-la; contudo, quando duvidam, muitas vezes a consideram como não legítima e, assim, são motivados a rejeitá-la. Dessa forma, a compreensão de como os argumentos formam e refletem as crenças é fundamental para explicar a adoção e institucionalização de práticas, porque a aquisição, manifestação, ou mudança de crenças molda a formação e a evolução das decisões de legitimidade, que, por sua vez, molda os atores das decisões institucionais para adotar ou rejeitar certas práticas (HOEFER, GREEN JR., 2016).

Deste modo, entende-se que a Teoria Institucional poderia auxiliar os pesquisadores a compreenderem a adoção dos pagamentos móveis sob a ótica de institucionalização das práticas realizadas pelos atores desta rede, que, por exemplo, ao legitimarem a utilização desta nova forma de realizar pagamentos.

Considerando que o foco desta tese reside na análise das mudanças institucionais no sistema de pagamentos brasileiros e entendendo que este ambiente é altamente regulamentado e institucionalizado, optou-se por conduzir a pesquisa à luz da Teoria Institucional. Esta escolha se justifica porque a Teoria Institucional é uma abordagem predominante nas pesquisas sobre mudanças institucionais e preocupa-se com a forma como as organizações protegem e melhoram as suas posições e a sua legitimidade, em conformidade com as regras e normas estabelecidas no ambiente institucional (MEYER; ROWAN, 1991).

Diante disso, entendeu-se que dentre as 3 opções investigadas, a Teoria Institucional apresenta-se como melhor lente teórica, dadas as características do campo empírico analisado.

O próximo capítulo apresenta a fundamentação teórica desta tese, elucidando os principais conceitos da Teoria Institucional utilizados nas análises.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica desta tese, abordando a Teoria Institucional e os conceitos de legitimação, mudança e trabalho institucional.

3.1 Teoria Institucional

A teoria institucional, inicialmente, se concentrou na compreensão e explicação de como estruturas institucionalizadas afetam os processos organizacionais, focando no comportamento de conformidade das organizações, na adoção de uma gama limitada de modelos organizacionais socialmente aprovados e na resiliência de prescrições institucionais (GREENWOOD; SUDDABY, 2006).

Nesta formulação inicial, a teoria sugeria que os comportamentos eram padronizados e reproduzidos devido às normas sociais serem compreendidas como garantidas; contudo, atualmente, é amplamente reconhecido que o comportamento organizacional ocorre dentro de uma rede de prescrições socialmente construídas, entendidas como certas e de conduta apropriada (SCOTT, 2001).

Zucker (1987) considera que as teorias institucionais organizacionais provêm uma rica e, ao mesmo tempo, complexa visão da organização, visto que nessas teorias, as organizações são influenciadas por pressões normativas, muitas vezes originárias de forças externas, como o Estado, e outras vezes com origem interna à organização. Os elementos institucionais invariavelmente surgem de fora das organizações, e estes causam mudanças organizacionais; quando as organizações respondem às pressões institucionais externas, elas estão protegendo suas atividades (ZUCKER, 1987).

DiMaggio e Powell (1983), por sua vez, consideram que em contextos institucionalizados, as organizações são pressionadas a tornarem-se cada vez mais similares, devido às restrições ambientais, enquanto que campos institucionalizados limitam a direção e o conteúdo das mudanças, ocasionando a homogeneização do ambiente. Nesse contexto, a adoção de elementos legitimados, que levam a organização ao isomorfismo, aumenta a possibilidade de sobrevivência; porém, a conformidade das organizações com o ambiente institucional, ao mesmo tempo em

que aumenta as suas chances de sobrevivência, também pode reduzir a sua eficiência (SCOTT; MEYER, 1983).

Medidas pelo seu potencial para mobilizar os esforços de investigação, as teorias institucionais das organizações constituem conjuntamente um dos mais bem-sucedidos programas de investigação da teoria organizacional das últimas décadas, porém desde a sua criação, o campo da teoria institucional gerou alguns debates animados, e até hoje existem várias áreas de tensão teórica e empírica (HEUGENS; LANDER, 2009). Ao analisar pesquisas conduzidas à luz da teoria institucional, Currie (2009) argumenta que essa teoria oferece ideias ricas e perspicazes para analisar e compreender dados empíricos, contudo é preciso cautela para evitar o problema de apresentar os conceitos de forma ambígua ou, em vez disso, simplificar demais os conceitos para ajudar a explicar os fenômenos sociais.

A teoria institucional preocupa-se com a forma como as organizações protegem e melhoram as suas posições e a sua legitimidade, em conformidade com as regras e normas estabelecidas no ambiente institucional (MEYER; ROWAN, 1991). Neste contexto, o termo “instituição” refere-se aos conjuntos formais de regras e acordos que as organizações e o indivíduos devem seguir (BRUTON; AHLSTRON; LI, 2010), que são derivadas de estruturas reguladoras, órgãos governamentais, leis, profissões e outras práticas sociais e culturais que exercem pressões de conformidade (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

Scott (2001) relata que os campos organizacionais são grupos de organizações e ocupações cujos limites, identidades e interações são definidos e estabilizados por lógicas institucionais compartilhadas. As lógicas institucionais, por sua vez, são prescrições sociais sólidas, resilientes e normalmente codificadas em leis, que especificam os limites de um campo, regras de filiação, suas identidades de papel e formas organizacionais apropriadas nas comunidades que as constituíram (GREENWOOD; SUDDABY, 2006).

Campos maduros, segundo Scott (2001), têm interações estáveis e rotineiras entre participantes com uma forte consciência mútua de quais organizações ocupam determinados campos e quais não ocupam. A principal consequência da maturidade do campo é o aumento da estratificação, uma vez que as organizações centrais se distinguem pela sua reputação e escala (GREENWOOD; SUDDABY, 2006).

Greenwood e Suddaby (2006) apresentam o conceito de organizações centrais e periféricas abrangendo a capacidade dos atores centrais de uma estrutura social de estabelecerem e sustentarem uma lógica institucional favorável aos seus interesses, ou seja, à medida que a centralidade da organização aumenta, os atores tratam cada vez mais como lógicos e certos os comportamentos sociais codificados por ela. O principal desafio da teoria institucional reside, portanto, na necessidade de explicar como e por que os atores participantes das estruturas institucionais tornam-se motivados e capacitados a promoverem mudanças nestas estruturas (GREENWOOD; SUDDABY, 2006).

3.2 Legitimação

A teoria institucional enfatiza que as organizações não são sistemas puramente racionais de produção de bens e serviços, os quais se adaptam a um ambiente de fornecedores, consumidores e concorrentes; é importante notar que eles próprios são sistemas sociais e culturais que estão inseridos em um sistema institucional (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018). Esta perspectiva institucional, segundo os autores, permite analisar como os novos arranjos ganham aprovação social (legitimidade) aos olhos de atores críticos, além de compreender como ocorre a interação dos atores com arranjos institucionais já existentes.

Meyer e Rowan (1977) ressaltam que as organizações são seriamente limitadas pelas expectativas sociais e pela aprovação social (legitimidade) de determinadas ações e formas de organização. Quando os atores acreditam na adequação de uma prática e a julgam como legítima, são motivados a adotá-la e institucionalizá-la; contudo, quando duvidam, muitas vezes a consideram como não legítima e, assim, são motivados a rejeitá-la (HOEFER; GREEN JR., 2016).

Dessa forma, a compreensão de como os argumentos formam e refletem as crenças é fundamental para explicar a adoção e institucionalização de práticas, porque a aquisição, manifestação, ou mudança de crenças molda a formação e a evolução das decisões de legitimidade, que, por sua vez, molda os atores das decisões institucionais para adotar ou rejeitar certas práticas (HOEFER; GREEN JR., 2016).

A visão mais recente da teoria institucional enfatiza que as organizações não são sistemas puramente racionais de produção de bens e serviços, que se adaptam

a um ambiente de fornecedores, consumidores e concorrentes. Ou seja, as próprias organizações são sistemas sociais e culturais inseridas dentro de um contexto institucional de expectativas sociais e prescrições sobre um comportamento apropriado ou legítimo (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018).

3.3 Instituições e mudanças institucionais

Embora a literatura sobre mudanças institucionais tenha avançado de forma significativa, Kingston e Caballero (2009) consideram que ela é vasta e bastante difusa, contendo uma profusão de terminologias, que são utilizadas de maneiras diferentes por muitos autores, ou seja, não há consenso sobre como conceituar as instituições e, até mesmo, o processo de mudança institucional, o que tem criado um dilema aos pesquisadores que realizam estudos empíricos acerca da mudança institucional.

Variantes da teoria institucional se originam de diversas disciplinas (economia, sociologia, ciência política, história e ecologia, por exemplo) e buscam contribuir com a discussão acerca dos "efeitos" ou "processos" de institucionalização (CURRIE, 2009). Contudo, o uso, por vezes até ambíguo e inconsistente, de termos clássicos, tem potencial de criar confusão e dificultar a comparação de estudos empíricos realizados (KINGSTON; CABALLERO, 2009).

Neste contexto, o termo "instituição" refere-se aos conjuntos formais de regras e acordos que as organizações e o indivíduos devem seguir (BRUTON; AHLSTRON; LI, 2010), que são derivadas de regras como as estruturas reguladoras, órgãos governamentais, leis, profissões e outras práticas sociais e culturais que exercem pressões de conformidade (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

As instituições, segundo North (1990), podem ser entendidas como as "regras do jogo", ou seja, são os limites estabelecidos para moldar o comportamento humano e suas interações, estabelecendo incentivos e padrões para a transação e o relacionamento humano, político, econômico ou social. As organizações podem ser entendidas como os "*players*" do jogo e, à medida que perseguem os seus objetivos, atuam como agentes da mudança institucional (NORTH, 1990).

Para North (1990), existe uma distinção crucial entre organizações (como empresas, universidades ou partidos políticos) e instituições, sendo que para a

análise de mudanças globais na sociedade, as organizações devem ser compreendidas como entidades nas quais a ação coletiva e os problemas de agência já foram resolvidos, a fim de abstrair seus processos internos de governança e tomada de decisão, tratando-os como atores unitários. Nesta direção, as instituições existem com o objetivo de reduzir a incerteza, estabelecendo um aparato estável capaz de estruturar o comportamento que, embora não seja necessariamente eficiente, tem a capacidade de afetar o desempenho da economia pelos seus efeitos nos custos de produção e transação (NORTH, 1990).

De acordo com Kingston e Caballero (2009), a definição de North vem sendo amplamente utilizada na literatura e, com o passar do tempo, alguns autores passaram a considerar o papel dos humanos como uma variante na definição, ou seja, o fundamento das instituições permanece nas regras duradouras que governam as interações humanas, porém estas também podem ser “humanamente concebidas”. As instituições, portanto, buscam reduzir a incerteza, provendo a estrutura que guia o comportamento humano, além de definir e também limitar o número de opções para os indivíduos (SCARE; ZYLBERZSTAJN, 2007).

North (1994) considera que as organizações, bem como as instituições, também proveem estrutura para a interação humana. As pessoas impõem restrições a si mesmas para estruturar a conveniência com as outras e o estudo do ambiente institucional tem por objetivo entender o porquê e de que forma os sistemas sociais divergem ou convergem (NORTH, 1990). Assim, é preciso diferenciar as regras dos participantes, visto que o propósito das regras é definir como o jogo será jogado, enquanto que o objetivo do time participante, dadas as regras, será de vencer o jogo, combinando as suas habilidades, estratégias e capacidades de coordenação (SCARE; ZYLBERZSTAJN, 2007).

Para um institucionalista, o conhecimento do que aconteceu antes é uma informação vital, visto que as ideias e *insights* dos antecessores fornecem o contexto para os esforços atuais e a plataforma sobre a qual necessariamente as próprias contribuições são elaboradas (SCOTT, 2014). As instituições exibem propriedades estabilizadoras e de significado devido aos elementos regulativos, normativos e culturais/cognitivos, os quais são fundamentais na construção de estruturas institucionais e responsáveis por guiar comportamentos e resistir às mudanças impostas (SCOTT, 2014).

Scott (2014) ainda ressalta que a maior parte dos estudos sobre instituições enfatiza sua capacidade de controlar e restringir comportamentos, visto que impõem restrições ao definir limites legais, morais e culturais, distinguindo os comportamentos entre aceitáveis e não aceitáveis. Contudo, é importante reconhecer que as instituições também suportam e empoderam atividades e atores, provendo estímulos, guias e recursos para ações, assim como proibições e restrições.

O interesse dos pesquisadores tem crescido em entender não apenas como as instituições surgem ou se mantêm, mas como elas sofrem alterações. Muito do ímpeto da mudança decorre através de processos endógenos, envolvendo conflitos e contradições entre elementos, mas as instituições também podem ser desestabilizadas por embates exógenos, como guerras e crises financeiras, por exemplo (SCOTT, 2014).

Quando os atores acreditam na adequação de uma prática e a julgam como legítima, são motivados a adotá-la e institucionalizá-la; contudo, quando duvidam, muitas vezes a consideram como não legítima e, assim, são motivados a rejeitá-la. Dessa forma, a compreensão de como os argumentos formam e refletem as crenças é fundamental para explicar a adoção e institucionalização de práticas, porque a aquisição, manifestação, ou mudança de crenças molda a formação e a evolução das decisões de legitimidade, que, por sua vez, molda os atores das decisões institucionais para adotar ou rejeitar certas práticas (HOEFER; GREEN JR., 2016).

North (1994) considera que a trajetória resultante da mudança institucional é determinada, inicialmente, pela relação entre instituições e organizações que evoluem em consequência das estruturas de incentivos providas pelas instituições e, na sequência, pelo processo de *feedback* que os homens percebem e reagem às mudanças no quadro de oportunidades. Em um determinado momento, existe um histórico de regras que define o aparato institucional e, à medida que o tempo passa, novos valores vão sendo adicionados, enquanto que os antigos vão perdendo o seu valor inicial, ou seja, ocasionando a depreciação do aparato legal, que perde seu poder de responder de maneira eficiente aos agentes (KANAZAWA, 1999).

As mudanças institucionais determinam como as sociedades evoluem, sendo a chave para entender a mudança de forma histórica. As mudanças afetam o desempenho da economia e os diversos desempenhos são influenciados, ao longo

do tempo, pela forma como as instituições evoluem. O desempenho da economia depende, portanto, de um conjunto de mudanças institucionais incrementais decorrentes de uma série de decisões tomadas a cada momento (SCARE; ZYLBERZSTAJN, 2007).

Scott (2014) argumenta que alguns teóricos sociais identificaram que sistemas regulativos, normativos e culturais/cognitivos são os ingredientes vitais para as instituições. Desta forma, a partir de uma perspectiva institucional, a legitimidade não pode ser compreendida como uma *commodity* a ser possuída ou trocada, mas uma conformidade percebida a partir de regras e leis relevantes, suporte normativo e alinhamento com estruturas culturais/cognitivas (SCOTT, 2014). Diante disto, o autor desenvolveu a conceituação dos três pilares das instituições, apresentados na seção seguinte.

3.3.1 Os três pilares das instituições

Scott (2014) desenvolveu um modelo estratificado para abordar os estudos sobre instituições, assentado sobre três pilares: regulativo, normativo e cultural/cognitivo, os quais não enfatizam apenas a natureza simbólica dos elementos institucionais, mas, também, a sua influência social por meio da forma como estão implicados nas ações, relações e recursos (SCOTT, 2014). Os pilares propostos refletem aspectos das instituições, revelando diversas perspectivas que se sustentam em bases de obediência, legitimação e ordem, mecanismos, lógica, indicadores e emoção (SCOTT, 2014), conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Os três pilares das instituições

Dimensões	Regulativo	Normativo	Cultural/Cognitivo
Bases de obediência	Utilidade	Obrigação social	<i>Taken for grantedness</i> Entendimentos compartilhados
Bases de ordem	Regras regulativas	Expectativas normativas	Esquemas constitutivos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mim�tico
Lógica	Instrumentalidade	Adequa�o	Ortodoxia
Indicadores	Regras, leis, san�es	Certifica�o, confiabilidade	Crenças comuns, lógica de a�o compartilhada
Emo�es	Temer culpa/inocência	Vergonha/honra	Certeza/confusão
Bases de legitima�o	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Compreensível, reconhecível, culturalmente amparada

Fonte: Scott (2014, p. 60)

No Quadro 2, conforme proposto por Scott (2014), as colunas apresentam os três pilares das instituições, que contribuem para a criação ou manutenção das instituições, enquanto que as linhas definem as principais dimensões pelas quais as suposições variam e os argumentos surgem entre teóricos que enfatizam um ou outro elemento.

- Pilar institucional regulativo

O processo regulativo envolve a capacidade de estabelecer regras, inspecionar a conformidade a elas e, se necessário, aplicar sanções, na forma de recompensas ou punições, na tentativa de influenciar comportamentos futuros (SCOTT, 2014). Este pilar compreende regras e regulamentos estabelecidos por lei ou referendados pela opinião pública, com o poder de encorajar certos comportamentos e desencorajar outros.

Os mecanismos coercitivos que governam o pilar regulativo são, normalmente, impostos por entidades investidas de mandato para cobrar seu cumprimento (ROCHA; ÁVILA, 2015). A lógica institucional subjacente ao pilar regulativo é instrumental, ou seja, os indivíduos criam leis e regras que acreditam que irão promover seus interesses, e os indivíduos se conformam às leis e regras porque buscam as recompensas correspondentes ou desejam evitar sanções (SCOTT, 2014)

- Pilar institucional normativo

O pilar institucional normativo consiste em normas e valores que definem os comportamentos desejáveis, apropriados e corretos como condição necessária à validação de papéis sociais (SCOTT, 2014). Para o autor, valores são concepções do que é desejável, juntamente com a construção de padrões aos quais as estruturas ou comportamentos existentes devem ser comparados e avaliados; as normas especificam como as coisas devem ser feitas, definindo meios legítimos para perseguir fins valiosos.

Neste sentido, ao contrário do pilar regulativo, a adequação ao normativo não é resultado de pressões coercitivas, visto que o princípio da adequação reside na aceitação e conformidade às normas e valores, sendo uma obrigação moral (ROCHA; ÁVILA, 2015). Alguns valores e regras são aplicados a todos os membros do coletivo, outros somente para alguns atores ou posições, de acordo com a sua

função. A função do ator consiste na concepção dos objetivos e atividades determinadas a cada indivíduo ou em sua posição social. Desta forma, há expectativas normativas de como cada ator específico deve se portar dentro do contexto (SCOTT, 2014).

- Pilar institucional cultural/cognitivo

A centralidade do pilar cultural/cognitivo reside nas concepções compartilhadas que constituem a natureza da realidade social e criam os esquemas através dos quais o significado é apropriado. Dessa forma, símbolos, como palavras, sinais e gestos têm efeito na moldagem dos significados atribuídos a objetos e atividades (SCOTT, 2014).

Este pilar refere-se, portanto, à maneira pela qual os indivíduos percebem a realidade, sendo a ação entendida como uma interpretação subjetiva. Assim, para que seja possível compreender as instituições é necessário, também, considerar a sua interpretação subjetiva pelos atores, além das condições objetivas da vida social (ROCHA; ÁVILA, 2015).

Scott (2014) revela que a literatura aponta para uma substancial interseção teórica entre os pilares normativos e cultural/cognitivo. Eden e Miller (2004) esclarecem que o pilar normativo define o que os indivíduos devem ou não devem fazer, enquanto que o pilar cognitivo/cultural diz respeito ao que é ou não é verdade e ao que se tem capacidade ou não de fazer.

3.4 Empreendedorismo institucional

A abordagem institucional, nos estudos organizacionais, direciona a sua atenção no relacionamento entre as organizações e o campo onde elas operam, destacando, em especial, o papel das estruturas formais racionais na permissão e na restrição do comportamento organizacional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Embora a ênfase tradicional da abordagem institucional nos estudos organizacionais tenha recaído na explicação das condições institucionais, nos últimos anos emergiu uma nova ênfase nos estudos institucionais, que consiste em compreender o comportamento de atores na criação, transformação e manutenção de instituições e campos (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

O papel dos atores na criação de novas instituições tem sido examinado a partir do conceito de empreendedorismo institucional. DiMaggio (1988) argumenta que os empreendedores institucionais são elementos centrais no processo de institucionalização, visto que as novas instituições surgem quando os atores com recursos suficientes percebem no processo uma oportunidade de realizar benefícios que eles avaliam positivamente.

Os empreendedores institucionais são atores organizados que vislumbram novas instituições como meio de promover interesses, são altamente valorizados e suprimidos pelas lógicas existentes (DiMAGGIO, 1988). O conceito de empreendedorismo institucional é importante pois foca a ação na forma com a qual os atores interessados trabalham para influenciar seu contexto institucional por meio de estratégias, como liderança técnica e de mercado, *lobbying* para mudanças regulatórias e ação discursiva (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Diante disso, entende-se que qualquer teoria do empreendedorismo institucional deva explicar como e quais atores são capazes de vislumbrar e impor futuros alternativos (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018).

Hinings, Gegenhuber e Greenwood (2018) ressaltam que a literatura existente sugere que novas ideias ocorrem nas margens de um campo, pois lá as organizações são menos incorporadas, menos privilegiadas e mais expostas às contradições institucionais. As organizações no centro do campo, por sua vez, são mais informadas, continuamente socializadas, mais favorecidas e, portanto, mais incorporadas e resistentes às mudanças (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018)

Para grande parte das organizações, o contexto mais importante é o campo organizacional, no qual os atores críticos do campo são os reguladores, as associações profissionais e a mídia (HININGS; LOGUE; ZIETSMA, 2017). Os autores ainda consideram que estes atores, juntamente com vários eventos, constituem a infraestrutura institucional responsável pela interpretação, transmissão e monitoramento do cumprimento das regras socioculturais do contexto.

Ao analisar as organizações do ponto de vista institucional, portanto, não é possível compreendê-las sem levar em conta a influência desse contexto institucional (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018). Dessa forma, Hinings, Gegenhuber e Greenwood (2018) concluem que as organizações estão

fortemente condicionadas por expectativas sociais e pela aprovação social – legitimidade – de ações individuais e formas de organização.

Os estudos institucionais têm demonstrado que a habilidade dos atores, especialmente aqueles com recursos estratégicos ou outras formas de poder, têm impacto significativo na evolução das instituições e campos (GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002). Construído a partir da noção de empreendedorismo institucional, esforços significativos têm sido despendidos para descrever e explicar o papel dos atores na formação de instituições (DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002).

O papel e a ação dos atores envolvidos na mudança institucional pode ser compreendido a partir do trabalho institucional, abordado na próxima seção.

3.5 Trabalho institucional

A perspectiva do trabalho institucional sugere a abertura de uma nova vertente de análise, estabelecendo como foco principal a compreensão da maneira como a ação influencia as estruturas sociais e institucionais, ou seja, objetiva compreender o trabalho desenvolvido por indivíduos, grupos e organizações a fim de promover a criação, manutenção ou disrupção de instituições (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009).

No que se refere à criação de novas instituições, é necessária a realização de um trabalho institucional por um conjunto de atores, com recursos e habilidades para agir como empreendedores ou com papel de apoio ou facilitação ao comportamento empreendedor (LOBLEBICI et al., 1991). Os autores ainda complementam, afirmando que o trabalho institucional deve ser uma ação institucional inteligente e situada.

Lawrence e Suddaby (2006) apresentam três elementos que devem ser considerados no estudo de trabalho institucional: (i) o conceito de trabalho institucional sugere atores culturalmente competentes, com fortes habilidades práticas e sensibilidade, que navegam criativamente dentro de seus campos organizacionais; (ii) é necessária a compreensão das instituições como constituídas na ação e menos consciente dos atores individuais e coletivos; (iii) a perspectiva prática sobre o trabalho institucional sugere que não é possível sair da ação como

prática, mesmo que esta ação vise à mudança da ordem institucional de um campo organizacional com um conjunto de regras institucionalizadas.

O campo do trabalho compreende conjuntos de práticas através das quais os atores individuais e coletivos criam, mantêm e interrompem as instituições nos campos organizacionais. A partir desta compreensão, Lawrence e Suddaby (2006) propõem a análise em torno de três categorias de trabalho institucional: criação, manutenção e disrupção de instituições. Os autores afirmam que, juntas, estas categorias descrevem o ciclo de vida complexo do trabalho institucional, o qual assemelha-se ao ciclo de vida das instituições descrito por Scott (2001) e Tolbert e Zucker (1996).

Considerando que este estudo busca analisar a criação de novas instituições no sistema de pagamentos brasileiro, o foco desta seção será este processo, desconsiderando os processos de manutenção e disrupção de instituições.

O fundamental para criação de instituições é a capacidade de estabelecer regras e construir recompensas e sanções que imponham estas regras aos atores. Contudo, apenas alguns atores têm essa capacidade, sendo que esta está muitas vezes diretamente ligada à sua posição ou, em alguns campos, este papel pode ser restrito apenas ao estado e seus representantes (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Os autores ainda ressaltam que na maioria dos campos esta capacidade pode ser obtida através de processos políticos e econômicos pelos quais um determinado ator estabelece uma posição de destaque neste campo.

A partir de uma pesquisa empírica, Lawrence e Suddaby (2006) identificaram um conjunto de práticas realizadas pelos atores e que têm resultado na criação de novas instituições. O Quadro 3 apresenta as possíveis formas de trabalho institucional relacionadas com a criação de instituições e sua definição proposta pelos autores. As formas de trabalho institucional podem ser divididas em três grupos: o primeiro grupo, compreendendo o trabalho de advogar, definir e aparelhar reflete o trabalho político pelo qual os atores reconstroem as regras, os direitos de propriedade e limites que definem o acesso a recursos materiais. O segundo grupo, composto pela construção de identidades, mudança de associações normativas e construção de redes normativas enfatiza as ações nas quais os sistemas de crença dos atores são reconfiguradas. O grupo final (mimetismo, teorização e educação)

envolve as ações destinadas a alterar categorizações abstratas em que as fronteiras dos sistemas de significados são alteradas (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Quadro 3 – Formas de trabalho institucional para criação de instituições

Formas de trabalho	Definição
Advogar	Mobilização de suporte político e regulatório através de técnicas diretas e deliberadas de persuasão social
Definir	Construção de um sistema de regras que confere status ou identidade, define limites dos membros ou estabelece status hierárquico dentro de um campo
Aparelhar (Vesting)	Criação de estruturas de regras que confere direitos de propriedade
Construir identidades	Define os relacionamentos entre um ator e o campo no qual aquele ator opera
Mudar associações normativas	Refazer as conexões entre o conjunto de práticas e os princípios morais e culturais daquelas práticas
Construção de redes normativas	Construção de conexões interorganizacionais através das quais as práticas se tornam normativamente sancionadas, se formando a partir de um grupo de pares relevantes no que diz respeito à conformidade, monitoramento e avaliação
Mimetismo	Associação de novas práticas a conjuntos existentes de práticas, tecnologias e regras, de forma a facilitar a adoção
Teorização	Desenvolvimento e especificação de categorias abstratas e a elaboração de cadeias de causa e efeito
Educação	Educação dos atores nas habilidades e conhecimentos necessários para suportar as novas instituições

Fonte: Lawrence, Suddaby (2006, p. 221)

O Quadro 4 resume os principais conceitos teóricos utilizados nesta tese.

Quadro 4 – Resumo dos principais conceitos teóricos da tese

Conceito	Definição	Fonte
Instituição	São “as regras do jogo”, estabelecidas para reduzir a incerteza nas relações e transações, provendo a estrutura a fim de guiar o comportamento individual e organizacional. As instituições definem os limites que moldam os comportamentos e suas interações, estabelecendo incentivos e padrões para transações e relacionamentos. São derivadas de estruturas reguladoras, órgãos governamentais, leis, profissões e outras práticas sociais e culturais que exercem pressões de conformidade.	DiMaggio e Powell, (1983) North (1990) Bruton, Ahlstron e Li (2010)
Organizações	São os “players” que têm como objetivo combinar as suas habilidades, estratégias e capacidades para “vencer o jogo”, sempre respeitando as regras (instituições) estabelecidas, atuando como agente processo de mudança institucional.	North (1990) North (1994)
Legitimação	Consiste na aprovação social de determinadas ações e formas de organização. Quando os atores acreditam na adequação de uma prática e a julgam como legítima, são motivados a adotá-la e institucionalizá-la; contudo, quando duvidam, muitas vezes a consideram como não legítima e, assim, são motivados a rejeitá-la	Meyer e Rowan (1977) Hofer e Green Jr. (2016)

(Continua...)

(Conclusão)

Mudanças institucionais	São mudanças que ocorrem na relação entre instituições e organizações. Em um determinado momento, existe um histórico de regras que define o aparato institucional e, à medida que o tempo passa, novos valores vão sendo adicionados, enquanto que os antigos vão perdendo o seu valor inicial, ocasionando na perda do poder de responder de maneira eficiente aos agentes.	North (1994) Kanazawa (1999) Scare e Zylberztajn (2007)
Pilares institucionais	Os pilares institucionais (regulativo, normativo e cultural/cognitivo) refletem aspectos das instituições, revelando diversas perspectivas que se sustentam à base de obediência, legitimação e ordem, mecanismos, lógica, indicadores e emoção. Estes pilares não enfatizam apenas a natureza simbólica dos elementos institucionais, mas, também, a sua influência social por meio da forma como estão implicados nas ações, relações e recursos.	Scott (2014)
Trabalho institucional	Consiste no trabalho desenvolvido por indivíduos, grupos e organizações a fim de promover a criação, manutenção ou disrupção de instituições. Juntas, estas categorias descrevem o ciclo de vida complexo do trabalho institucional. Na criação de instituições, são consideradas formas de trabalho institucional: advogar, definir e aparelhar; construir identidades, mudar associações normativas e construir redes normativas; mimetismo, teorização e educação.	Lawrence e Suddaby (2006) Lawrence, Suddaby, Leca (2009)

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Apresentados os principais conceitos que nortearão a discussão desta tese, no próximo capítulo é descrito o método utilizado na pesquisa.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Para fins da concepção e realização de uma pesquisa em todas as suas etapas, a escolha do método a ser utilizado é um tema central para o pesquisador. Diante disso, esta pesquisa utilizou o método do estudo de caso único, qualitativo, com dados obtidos em diversas fontes, como: entrevistas, observação e análise documental.

A pesquisa qualitativa é um conceito “guarda-chuva”, pois abrange várias formas de pesquisa e auxilia na compreensão e explicação de fenômenos sociais com o menor afastamento possível do ambiente natural (MERRIAM, 1998). Neste contexto, não se buscam regularidades, mas uma compreensão a partir dos agentes do que os levou a agirem de tal maneira; contudo, essa empreitada só é possível de ser realizada ao ouvir os sujeitos a partir de sua lógica e da exposição de suas razões (GODOI; BALSINI, 2010).

O estudo de caso foca na compreensão das dinâmicas existentes em situações específicas, podendo envolver um único ou vários casos, nos mais diversos níveis de análise (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001). Este método analisa uma situação tecnicamente única em que existem muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, utilizam-se várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001).

Os estudos de caso normalmente combinam diferentes técnicas de coleta de dados, como análises documentais, entrevistas, questionários e observações, e suas evidências podem ser qualitativas, quantitativas ou ambas (EISENHARDT, 1989). Embora os estudos de caso possam usar dados quantitativos, uma diferença fundamental com outros métodos de pesquisa é que os estudos de caso não tentam controlar o contexto (GIBBERT; RUIGROK, 2010).

Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Em resumo, este método permite uma análise de modo que se preserve as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, como os ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, a maturação de alguns setores, entre outros (YIN, 2001). Este método de pesquisa, portanto, pode ser utilizado para os mais diversos

fins, como prover descrições, testar teorias ou gerar novas teorias (EISENHARDT, 1989). Desta forma, os estudos de caso permitem que um pesquisador estude fenômenos contemporâneos em um ambiente da vida real, onde as fronteiras entre o contexto e o fenômeno tendem a ser confusas (YIN, 2001).

Yin (2001) orienta, de maneira geral, a definição da unidade de análise (e, portanto, do caso a ser analisado) está relacionada com a maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas. Diante disto, definiu-se como unidade de análise deste estudo a adoção de pagamentos móveis no contexto brasileiro, especialmente a partir do ponto de vista de novos ofertantes.

A realização deste estudo de caso justifica-se por diversos motivos, como: (a) análise de um fenômeno contemporâneo – adoção dos pagamentos móveis ofertados por *fintechs*; (b) estudo conduzido em um contexto real – sistema de pagamentos brasileiro; (c) busca profundidade e entendimento do histórico e contexto do problema identificado; (d) utiliza múltiplas fontes de evidência, permitindo a triangulação dos dados obtidos.

Diante disso, o estudo de caso foi realizado por meio da execução de 3 fases, a saber: (1) análise do Sistema de Pagamentos Brasileiro e as *Fintechs* de Pagamentos Móveis; (2) Identificação de facilitadores e barreiras para o ingresso e desenvolvimento das *fintechs*; (3) Identificação das mudanças institucionais que já ocorreram e as que precisam ocorrer nesse contexto.

O Quadro 5 resume as 3 fases do estudo de caso, relacionando-as com os objetivos específicos que se pretendeu alcançar com a realização da tese e os principais elementos de análise contemplados em cada fase.

Quadro 5 – Fases da pesquisa, objetivos e elementos contemplados

Fase do estudo	Objetivo(s) contemplado(s)	Principais elementos de análise
<p align="center">FASE 1</p> <p>Análise do Sistema de Pagamentos Brasileiro e as <i>Fintechs</i> de Pagamentos Móveis</p>	<p>a) Analisar como o sistema de pagamentos móveis é performado no Brasil;</p> <p>b) Analisar o processo de entrada de novas empresas de base tecnológica (<i>fintechs</i>) focadas em pagamentos móveis nesse sistema de pagamentos;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como funciona o sistema de pagamentos brasileiro; - Como os meios de pagamento evoluíram ao longo do tempo; - Quais são as práticas de pagamento móveis existentes no Brasil; - Qual a legislação vigente; - Quem são os principais agentes envolvidos; - Quais são e como estão estruturadas as <i>fintechs</i> que oferecem soluções de pagamentos móveis;

(Continua...)

(Conclusão)

<p>FASE 2</p> <p>Identificação de facilitadores e barreiras para o ingresso e desenvolvimento das <i>fintechs</i></p>	<p>c) Analisar os facilitadores e as barreiras enfrentados pelos novos ofertantes de serviços de pagamentos móveis para a sua entrada e desenvolvimento no sistema de pagamentos brasileiro;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são os facilitadores enfrentados pelas <i>fintechs</i> de pagamentos móveis para o ingresso e desenvolvimento no sistema de pagamentos brasileiro; - Quais são as barreiras enfrentadas pelas <i>fintechs</i> para o ingresso e desenvolvimento no sistema de pagamentos móveis; - Quais são as dificuldades enfrentadas pelas <i>fintechs</i>; - Quais são seus diferenciais para se estabelecer no segmento;
<p>FASE 3</p> <p>Identificação das mudanças institucionais que já ocorreram e as que precisam ocorrer</p>	<p>d) Analisar que tipo de trabalho institucional os diferentes atores vêm realizando com relação à entrada e o desenvolvimento de novos entrantes no sistema de pagamentos brasileiro;</p> <p>Objetivo Geral: Analisar as mudanças institucionais associadas à adoção de pagamentos móveis no Brasil, especialmente aquelas relacionadas à entrada de novos ofertantes no sistema de pagamentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quais foram as alterações na legislação do sistema de pagamentos brasileiro a fim de contemplar os pagamentos móveis; - Como foram definidas as normas e regras para atuação no setor; - Em quais esferas se dá e como ocorre a discussão sobre os pagamentos móveis; - Quais mudanças institucionais ainda necessitam ocorrer para que as <i>fintechs</i> possam ingressar e/ou se desenvolver no mercado;

Fonte: elaborado pelo autor.

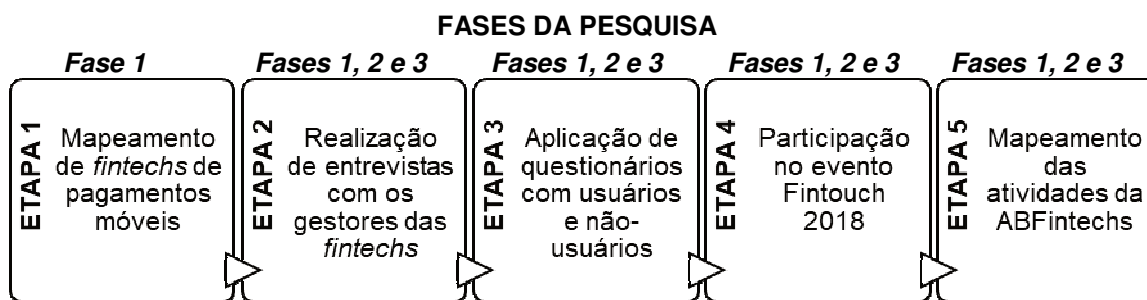
As etapas seguidas para coleta de dados desta pesquisa são descritas na seção seguinte.

4.1 Coleta de dados

Os dados para um estudo de caso são coletados por múltiplos meios e podem consistir em técnicas de pesquisa qualitativa, como entrevistas, análise de documentos, vários modos de observação, incluindo estratégias etnográficas e antropológicas, bem como o uso de dados quantitativos (GIBBERT; RUIGROK, 2010).

Diante disto, para a realização deste estudo de caso foram coletados dados de diferentes fontes e de diferentes formas, seguindo as técnicas de análise de documentos, entrevista, questionário e observação participante. Esta coleta de dados foi realizada em 5 etapas apresentadas na Figura 1 e detalhadas na sequência e forneceram subsídios para a condução das três etapas da pesquisa destacadas anteriormente.

Figura 1 – Etapas realizadas para coleta de dados



Fonte: elaborado pelo autor.

Etapa 1: Mapeamento de *fintechs* de pagamentos móveis

Para identificar as *fintechs* de pagamentos móveis atuantes no Brasil procedeu-se uma busca avançada no Google (www.google.com.br) pelo termo “pagamentos móveis”, solicitando apenas o retorno de sites brasileiros e em língua portuguesa. Esta busca foi realizada no dia 30 de novembro de 2017, e foram consideradas as 30 primeiras páginas de resultados, o correspondente a 300 *websites*, os quais foram acessados e tiveram seu conteúdo avaliado.

Observou-se que a grande maioria dos sites analisados apresentava conteúdo referente a explicações do que são pagamentos móveis ou reportagens sobre este novo meio de pagamento, os quais foram desconsiderados pois não estavam alinhados com o objetivo desta busca. Após esta exclusão, restaram 35 reportagens, as quais foram salvas em .pdf, importadas para o NVivo, analisadas e consolidadas em uma planilha, disponível no Apêndice A.

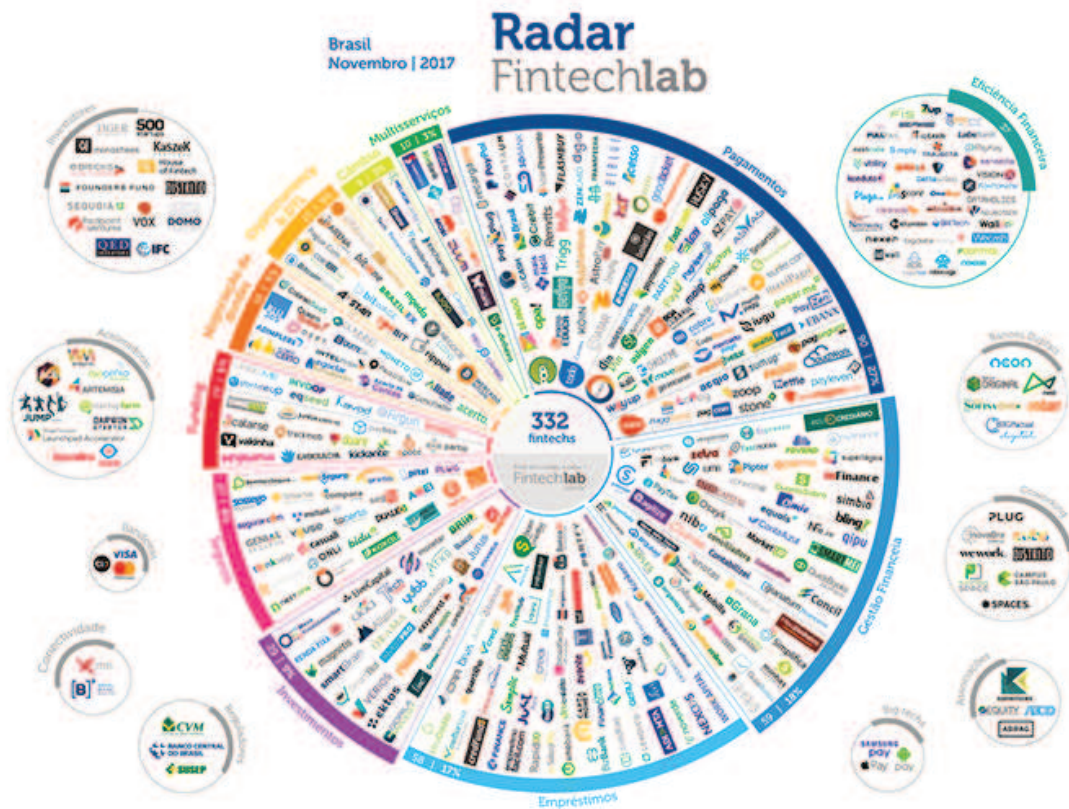
Nesta busca foi localizado um radar de *fintechs* (Figura 2), publicado em novembro de 2017 pela *FintechLab*², um hub para conexão e fomento do ecossistema de *fintechs* brasileiras, o qual foi utilizado como base para identificação das *fintechs* de pagamentos brasileiras.

De posse do radar, deu-se início à busca de informações a respeito das empresas elencadas na modalidade “pagamentos”, a fim de identificar aquelas que oferecem soluções de pagamentos móveis. Em um primeiro momento, o nome das 90 empresas categorizadas nesta modalidade foram pesquisados no Google, a fim de localizar o *website* dessas empresas e/ou seu contato nas redes sociais (*facebook* e *Instagram*), com o objetivo de identificar quais destas empresas oferece

² Disponível em <http://fintechlab.com.br/index.php/2017/11/24/novo-radar-fintechlab-mostra-crescimento-de-36-no-numero-de-fintechs-do-brasil/>. Acesso em dezembro de 2017.

soluções de pagamentos móveis. Nesta busca, identificou-se que 34 empresas eram ofertantes de soluções de pagamentos móveis, as quais foram relacionadas em uma tabela (Apêndice B) e contatadas.

Figura 2 – Radar de *fintechs* brasileiras



Fonte: FintechLab (2017).

O primeiro contato com as *fintechs* foi via *e-mail* ou *Messenger*, do *facebook*, pelo qual foi encaminhada uma carta de apresentação da pesquisa (Apêndice C) e solicitada a participação dos gestores da empresa em uma entrevista. Conforme as empresas foram respondendo, as entrevistas foram sendo agendadas e realizadas. Durante as entrevistas, à medida que os respondentes iam indicando novas empresas de pagamentos móveis, a tabela de empresas era atualizada e novas empresas eram contatadas, seguindo a estratégia de bola de neve (LATOURET, 1987).

As empresas que manifestavam não ter interesse de participar da pesquisa eram excluídas da relação, enquanto que aquelas que não se manifestavam foram contatadas outras três vezes, via *facebook* e/ou *e-mail*. Ressalta-se que embora todas as 34 *fintechs* tenham sido contatadas, apenas 9 aceitaram participar da pesquisa.

Etapa 2: Realização de entrevistas com os gestores das *fintechs*

As entrevistas foram realizadas no horário acertado com os gestores das empresas e seguiram um roteiro padrão de apresentação, conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Roteiro para abertura e fechamento das entrevistas

ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS
<p>ABERTURA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Cumprimento e agradecimento pela participação na pesquisa; 2) Comentário de como a empresa foi escolhida para fazer parte da coleta de dados; 3) Breve apresentação dos objetivos da entrevista; 4) Apresentação do roteiro de questões, informando a sua divisão em dois blocos, sendo o primeiro específico do microambiente da <i>fintech</i> e o segundo relativo ao ecossistema de pagamentos móveis brasileiro; 5) Questões iniciais – nome e função do entrevistado, ano de fundação da empresa, propriedade, número de sócio, localização geografia e área de atuação da empresa. <p style="text-align: center;">[...] REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA [...]</p> <p>FECHAMENTO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6) Verificação se o respondente deseja relatar alguma questão que não tenha sido abordada na entrevista; 7) Solicitação de autorização para utilização do nome da empresa e dos dados coletados na entrevista; 8) Agradecimento pela participação e encerramento da entrevista.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para a realização das entrevistas, utilizou-se como guia um roteiro de questões (APÊNDICE D) contendo 19 perguntas, sendo 9 específicas sobre a empresa entrevistada (Bloco 1) e 10 referentes ao sistema de pagamentos brasileiro (Bloco 2). O roteiro foi elaborado com base nos objetivos desta tese, buscando oferecer um guia de questionamentos para garantir que os tópicos essenciais para responder aos objetivos do estudo fossem questionados junto aos entrevistados. Contudo, ressalta-se que em todas as entrevistas questões adicionais e complementares foram realizadas, além destas 19 iniciais, a fim de detalhar as respostas fornecidas.

As entrevistas foram realizadas de forma *on-line*, prioritariamente via chamada de vídeo/áudio no *Skype* ou *Google Hangouts*, mas podendo ser adaptada conforme a necessidade do entrevistado. O Quadro 7 consolida as empresas,

funções dos entrevistados, meio de coleta de dados e duração de cada entrevista realizada.

Quadro 7 – Entrevistas realizadas

Fintech	Função do entrevistado	Meio/Local	Duração da entrevista
E01	CEO	Skype	1:03:45
E02	CEO	Hangouts	0:38:04
E03	CEO	Appear.in	1:10:15
E04	CEO e Marketing	Skype	1:00:32
E05	CEO	Skype	0:35:50
E06	CEO	Skype	0:44:34
E07	CEO	Skype	0:22:52
E08	Head Marketing	e-mail	-
E09	CEO	WhatsApp	0:19:56
TOTAL	9		5:55:48

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Ressalta-se que o entrevistado E03 solicitou que a entrevista fosse realizada em uma plataforma que ele utiliza para reuniões de sua empresa, o Appear.in, enquanto que E08 e E09 solicitaram o envio das questões por *e-mail*, sendo que E08 respondeu também desta forma e E09 respondeu às questões em forma de áudios pelo *WhatsApp*.

O perfil das empresas participantes da pesquisa, considerando ano de fundação, propriedade, número de funcionários, sede e atuação geográfica estão apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 – Perfil das empresas participantes da pesquisa

	Fundação	Propriedade	Funcionários	Sede da empresa	Atuação geográfica
E1	2016	2 sócios	5	São Paulo/SP	Brasil
E2	2015	6 sócios	20	Barueri/SP	Brasil
E3	2013	Holding familiar	6	Marília/SP	Interior de SP
E4	2013	7 sócios	160	Barueri/SP	América Latina
E5	2012	30 investidores	150	São Paulo/SP	Brasil
E6	2015	3 sócios	9	Brusque/SC	Brasil
E7	2015	-	15	Londres e São Paulo	-
E8	2013	2 sócios	20	São Paulo/SP	Brasil
E9	2017	-	-	-	-

Fonte: dados da pesquisa (2019).

As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para a análise de seu conteúdo.

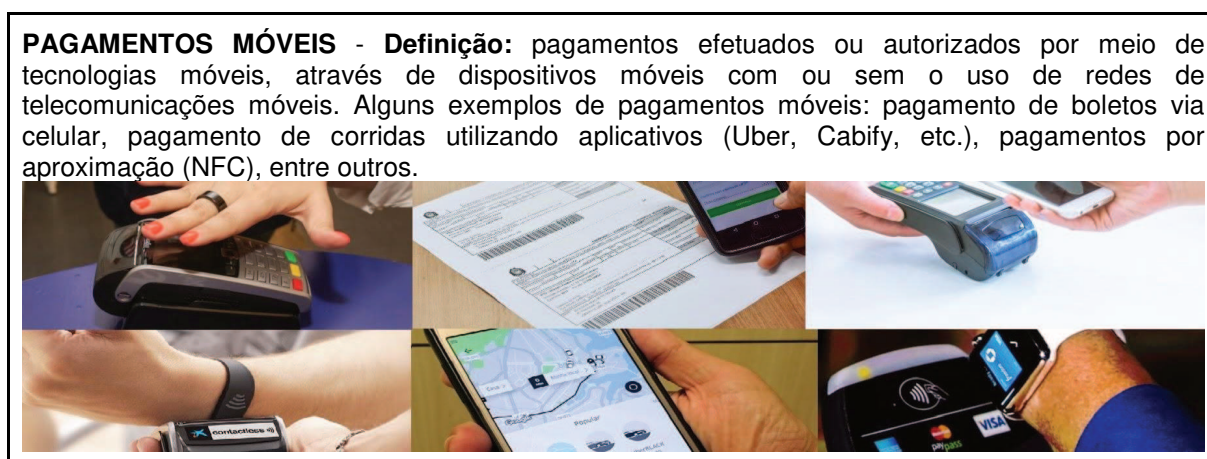
Etapa 3: Aplicação de questionários com usuários e não usuários de pagamentos móveis

A terceira etapa consistiu em uma pesquisa sobre a utilização de pagamentos móveis no contexto brasileiro considerando as percepções dos indivíduos, tanto usuários quanto não-usuários, sobre essa modalidade de pagamento. Para isso, foi aplicado um questionário (*survey*) com amostragem não-probabilística, que seguiu o critério de acessibilidade, visto que a amostra foi acessada por meio de redes sociais, especialmente via *facebook*.

O questionário (APÊNDICE E) foi previamente revisado e testado por um grupo de 17 pessoas da área de tecnologia e sistemas de informação (Grupo CNPq Ubi_Business - Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisinos - RS) e foi aplicado por meio de um *link* do Google Formulários, o qual foi compartilhado com a rede de contatos dos pesquisadores, solicitando que o mesmo fosse encaminhado a seus conhecidos.

Buscando levantar informações tanto das pessoas que já realizaram pagamentos móveis, quanto das pessoas que ainda não utilizaram este meio de pagamento, o questionário foi estruturado em dois blocos, sendo um específico para usuários e outro para não usuários. A fim de facilitar a compreensão do termo “pagamentos móveis”, logo após o respondente aceitar participar da pesquisa o questionário apresentava uma definição do termo e exemplos ilustrativos, conforme Figura 3.

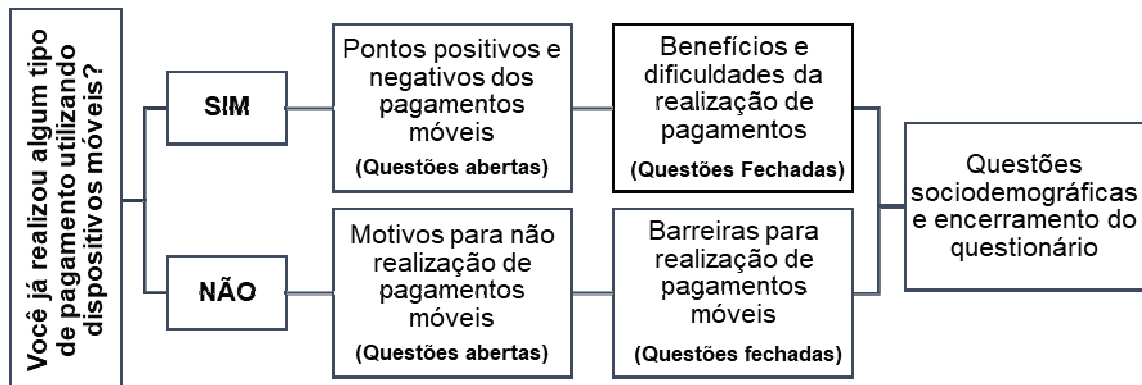
Figura 3 – Excerto do questionário de coleta de dados



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Logo abaixo desta Figura, era apresentada a seguinte questão: “*Você já realizou algum tipo de pagamento utilizando dispositivos móveis (celular, smartphone, pulseira, anel ou relógio inteligente, etc.) no Brasil?*”. A partir desta questão dicotômica, o respondente era direcionado a um conjunto de questões específicas, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Conjunto de questões do questionário de pesquisa



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Ao responder “SIM” à questão inicial, o usuário era direcionado a um conjunto de questões abertas e fechadas sobre a realização de pagamentos móveis no Brasil; ao responder “NÃO”, o respondente era direcionado a um conjunto de questões que buscava compreender os motivos para não realização deste tipo de pagamentos e as barreiras identificadas. Por fim, todos os respondentes eram direcionadas a um bloco de encerramento, contendo questões sociodemográficas. O questionário ficou disponível para preenchimento online entre os dias 09 de julho de 2018 e 12 de outubro de 2018, sendo respondido por 580 pessoas.

Etapa 4: Participação no evento Fintouch 2018

A quarta etapa da coleta de dados consistiu na participação no Fintouch 2018, considerado o melhor evento de Fintechs da América Latina, realizado no dia 08 de agosto de 2018, no Transamérica Expo Center, em São Paulo/SP

De acordo com o site do Fintouch, seu objetivo é “...que todas as Fintechs possam se apresentar ao mercado, e assim, empresas possam contratá-las, investidores possam conhecê-las e outras Fintechs possam se aproximar dentro de um ecossistema tecnológico e inovador”.

O evento contou com 35 palestras e *workshops*, nas quais foram apresentados *cases* de aplicação de soluções inovadoras de *fintechs* e 45 *pitchs* das mais de 80 *fintechs* expositoras no evento. O Fintouch não possui foco em um segmento específico de *fintechs*, portanto as suas atividades são direcionadas a todos os segmentos, como pagamentos, seguros, criptomoedas, entre outros. Contudo, o foco da coleta de dados no evento recaiu sobre as *fintechs* de pagamentos móveis, principalmente, sobre as palestras a respeito de regulação e desafio de transformação do dinheiro digital em espécie.

No que se refere às *fintechs* de pagamentos móveis, todas as empresas entrevistadas nesta pesquisa estavam expondo suas soluções no evento. Ainda, foram identificadas outras duas novas empresas de pagamento móveis, as quais foram contatadas, mas não aceitaram participar da pesquisa.

Das 35 palestras assistidas, 3 foram selecionadas para gravação, pois abordaram temas diretamente relacionados com esta tese. O Quadro 9 apresenta o título das palestras, palestrantes e duração de cada áudio coletado no evento.

Quadro 9 – Palestras do Fintouch 2018

Palestra	Título da palestra	Palestrantes	Duração
P1	Brasil na vanguarda da regulamentação de Fintechs	Representante do Banco Central Representante da CVM Representante da ABFintechs	0:30:01
P2	SANDBOX: Construindo o Brasil do futuro	Representante do Banco Central Representante da CVM Representante da SUSEP Representante da ABFintechs	0:30:44
P3	Saque: O desafio de transformar o dinheiro digital em espécie num país com a dimensão do Brasil	Representante da Saque & Pague Representante da ABFintechs Representante da ABFintechs	0:31:44
TOTAL	3	10	1:32:29

Fonte: elaborado pelo autor.

Etapa 5: Mapeamento das atividades da ABFintechs

Durante a realização das entrevistas com as *fintechs* constatou-se o papel chave desempenhado pela Associação Brasileira de Fintechs – ABFintechs no contexto analisado e realizou-se uma aproximação à associação a fim de obter uma entrevista e compreender o seu papel e a sua atuação no mercado.

Como não foi possível conversar diretamente com os diretores da associação, realizou-se um mapeamento do conteúdo das postagens realizadas na página da

ABFintechs no *facebook* desde a criação da página, no dia 26 de outubro de 2016, até o dia 05 de outubro de 2018, data da coleta dos dados. As postagens foram analisadas e classificadas conforme apresentado na Tabela 2, onde são apresentadas as quantidades de cada tipo de postagem.

Tabela 2 – Postagens no *facebook* da ABFintechs

Tipo de Postagem	Quantidade	Porcentagem
Postagem/texto	67	30,18%
Reportagem	44	19,82%
Vídeo - <i>facebook</i>	36	16,22%
Imagem	32	14,41%
Vídeo - <i>YouTube</i>	26	11,71%
Link externo	11	4,95%
Catálogo <i>Fintechs</i>	4	1,80%
Transmissão <i>online (Live)</i>	2	0,90%
TOTAL	222	100,00%

Fonte: dados da pesquisa.

A partir deste mapeamento, as reportagens e imagens postadas foram salvas e importadas para o Nvivo, enquanto que os conteúdos foram categorizados e analisados, a fim de identificar as postagens mais recorrentes realizadas pela associação desde a sua criação.

Apresentadas as 5 etapas de coletas de dados desta pesquisa, na próxima seção apresentam-se os procedimentos adotados para análise destes dados.

4.2 Análise dos dados

As entrevistas e as palestras foram gravadas e, posteriormente, transcritas, gerando um arquivo de texto para cada *fintech* ou palestra. Estes arquivos foram importados para o software NVivo, versão 9.2.81.0, que auxiliou na análise dos dados.

Inicialmente, os materiais foram codificados em “nós de caso”, sendo que para as *fintechs*, cada arquivo foi nomeado com um código (01 a 09) seguido do nome da empresa – Ex.: 01_Fintech1 – enquanto que as palestras do Fintouch foram classificadas de acordo com o *player* representado naquela fala – Ex.: Banco Central, CVM, ABFintechs, etc. A organização destes dados é apresentada na Figura 5.

Figura 5 – Nós de caso da pesquisa

Nome	Fontes	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por
01_DinDin	1	1	12/04/2018 15:16	GB	08/09/2018 11:56	GB
02_CelCoin	1	1	12/04/2018 15:16	GB	08/09/2018 11:56	GB
03-TaPago	1	1	12/04/2018 15:16	GB	02/12/2018 19:08	GB
04_BrasilPréPagos	1	1	08/09/2018 11:53	GB	27/12/2018 15:25	GB
05_AcessoCard	1	1	08/09/2018 11:54	GB	21/10/2018 23:56	GB
06_CodeMoney	1	1	08/09/2018 11:54	GB	25/11/2018 0:01	GB
07_Satfe	1	1	08/09/2018 11:54	GB	26/10/2018 16:31	GB
08_Evally	1	1	30/09/2018 21:35	GB	30/09/2018 21:35	GB
09_Crebit	1	1	05/10/2018 16:13	GB	27/10/2018 19:53	GB
ABFintechs	2	5	01/11/2018 13:45	GB	07/12/2018 20:11	GB
Banco Central	1	4	01/11/2018 13:42	GB	06/12/2018 20:54	GB
CVM	1	4	01/11/2018 13:43	GB	06/12/2018 20:54	GB
SaquePague	1	3	05/12/2018 20:23	GB	07/12/2018 20:11	GB

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Após a codificação dos nós de caso, atribuindo cada documento a um determinado *player*, procedeu-se com a codificação de conteúdo, utilizando a técnica de codificação aberta. A codificação aberta divide os dados qualitativos em partes discretas, examinando-as de perto e comparando-as quanto a semelhanças e diferenças, objetivando deixá-los abertos a todas as direções teóricas possíveis apontadas pela literatura (SALDAÑA, 2009).

Diante desta orientação, o conteúdo do material coletado foi analisado e codificado em uma categoria ou subcategoria (nó de tema, no NVivo), sendo estas categorias estabelecidas a partir dos dados coletados, sem estarem vinculadas, em um primeiro momento, a uma abordagem teórica.

Um código, na pesquisa qualitativa é, na maioria das vezes, uma palavra ou frase curta que atribui simbolicamente um atributo que captura a essência e representa uma porção de dados visuais ou baseados em linguagem, os quais podem consistir em transcrições de entrevistas, notas de campo de observação participante, periódicos, documentos, literatura, artefatos, fotografias, vídeos, sites, correspondências por e-mail, etc. (SALDAÑA, 2009).

Como o número de códigos pode se acumular rapidamente e mudar à medida que a análise avança, Saldaña (2009) sugere manter um registro dos seus códigos em um arquivo denominado de “codebook”, ou seja, um livro de códigos, contendo a compilação dos códigos, suas descrições de conteúdo e um breve exemplo de dados para referência.

Na primeira rodada de codificação, foram identificadas 35 categorias e 16 subcategorias, que foram analisadas, revisadas e recodificadas, gerando o *codebook* final, composto por 12 categorias e 55 subcategorias. A Figura 6 apresenta a disposição das categorias e subcategorias no NVivo, em forma de “nós de tema”.

Figura 6 – Categorias de pesquisa (nós de tema) no software NVIVO

Nome	Fontes	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por
Barreira para a entrada de fintechs no mercado	3	3	09/09/2018 15:37	GB	08/12/2018 21:46	GB
Barreira para o desenvolvimento das fintechs	3	11	09/09/2018 15:38	GB	08/12/2018 21:46	GB
Problemas de conexão no Brasil	3	3	24/09/2018 0:07	GB	03/12/2018 0:02	GB
Necessidade de mudar o de foco da empresa	1	2	15/10/2018 15:16	GB	21/12/2018 19:59	GB
Necessidade de investimento	4	4	27/10/2018 19:35	GB	21/12/2018 20:00	GB
Dificuldade de tornar o dinheiro físico	1	2	07/12/2018 19:58	GB	09/12/2018 22:34	GB
Capacidade de expansão	2	2	09/12/2018 22:27	GB	21/12/2018 19:59	GB
Grandes players	3	4	09/12/2018 22:28	GB	09/12/2018 22:34	GB
Mão de obra qualificada	1	1	09/12/2018 22:29	GB	09/12/2018 22:34	GB
Monetização	1	1	09/12/2018 22:30	GB	09/12/2018 22:34	GB
Excesso de oferta de soluções	1	1	21/12/2018 19:58	GB	21/12/2018 19:58	GB
Empreendedorismo - Sobre o CEO	0	0	15/10/2018 15:20	GB	08/12/2018 21:46	GB
Facilitadores para a entrada das fintechs no mercado	5	8	09/09/2018 22:43	GB	08/12/2018 21:46	GB
Facilitadores para o desenvolvimento das fintechs	4	8	23/09/2018 22:44	GB	08/12/2018 21:46	GB
Legislação	7	13	09/09/2018 21:49	GB	08/12/2018 21:46	GB
Mudanças institucionais já ocorridas	5	10	09/09/2018 21:47	GB	09/01/2019 23:57	GB
Mudanças institucionais que precisam ocorrer	0	0	08/12/2018 21:45	GB	08/12/2018 21:46	GB
Realização de pagamentos móveis no Brasil	0	0	08/12/2018 21:48	GB	08/12/2018 21:48	GB
Sistema de pagamentos móvel	0	0	08/12/2018 22:19	GB	08/12/2018 22:19	GB
Sobre as fintechs	0	0	15/10/2018 15:18	GB	08/12/2018 21:46	GB

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Para facilitar a codificação e dar mais rigor ao processo de classificação do material coletado, estabeleceu-se um *codebook* para as análises, no qual é apresentada a categoria, seguido de suas sub-categorias, a definição, explicando o que esta subcategoria efetivamente analisa e, por fim, um excerto de entrevista classificado como tal. O Quadro 10 é um excerto do *codebook* desta pesquisa, compreendendo a categoria “Realização de pagamentos móveis no Brasil”. A versão completa do *codebook* consta no Apêndice F.

A codificação aberta pode variar do descritivo ao conceitual e ao teórico, dependendo do que o pesquisador observa e infere dos dados, e dependendo de seus conhecimentos e experiências utilizados para a sua leitura dos fenômenos (SALDAÑA, 2009). Diante disto, após realizada a codificação aberta dos dados, procedeu-se com o seu cruzamento com os conceitos da Teoria Institucional, a fim de promover a discussão dos resultados do estudo de caso.

Quadro 10 – Excerto do *codebook* da pesquisa

Categoria	Sub-categoria	Definição	Excerto das entrevistas
Realização de pagamentos móveis no Brasil	Fatores para o usuário realizar pagamentos móveis	Relata a percepção dos entrevistados sobre os motivos que fazem os usuários realizarem pagamentos móveis	Esse nosso ambiente está todo na plataforma, na nuvem da Microsoft um ambiente de alta disponibilidade, com monitoramento e a gente até costuma falar aqui que para você ganhar confiança e crescer você tem que, o usuário tem que estar todo dia lá, tem que estar presente funcionando todo dia e rápido então tem todo trabalho de otimização também de tempo de velocidade das transações, por exemplo, esse tempo é monitorado a gente cresce também a uma média de quinze a vinte e cinco por cento por mês, então a gente está na nuvem justamente por causa disso para poder redimensionar a capacidade que é bem mais fácil. (E2)
	Opinião sobre a difusão de pagamentos móveis no Brasil	Avalia a difusão dos pagamentos móveis do ponto de vista dos ofertantes de soluções de pagamentos	Então eu acho que é plenamente adotável, plenamente assim imagina eu sei que é a fatia que tem cartão de crédito e tudo mais, mas passa por credibilidade de colocar os seus dados no Triângulo das Bermudas que é a internet. Mas quanto mais novo, um milênio, você um milênio que vai falar assim “não vou pagar minha conta pelo internet banking não, porque vão roubar a minha senha” meu pai fala isso até hoje meu pai vai ao banco até hoje, mas meu irmão que tem dez anos, ele já sabe. (E1)
	Opinião sobre pagamentos via dispositivos móveis	Relata a opinião dos ofertantes de soluções de pagamentos sobre a realização de pagamentos via dispositivos móveis	Eu acho que é interessante e chama atenção quando fala sobre os dispositivos móveis e tudo mais. Mas é que a gente tenta ter uma visão bem simplista desse mercado. (E4)

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Os dados obtidos a partir da aplicação do questionário foram tabulados em uma planilha de *Microsoft Excel* e analisados por meio de técnicas de estatística descritiva, como a análise de frequência, média e desvio padrão. Os resultados foram apresentados em forma de tabela e gráficos, permitindo uma fácil visualização e interpretação.

4.3 Critérios de confiabilidade e validade da pesquisa

Os críticos do estudo de caso geralmente apontam o fato de que um pesquisador utilizando este método não consegue desenvolver um conjunto suficientemente operacional de medidas e de que são utilizados julgamentos

subjetivos na coleta e análise de dados (YIN, 2001).

Diversos critérios vêm sendo comumente utilizados para determinar a qualidade de qualquer pesquisa social empírica, como os estudos de caso (YIN, 2001). Há quatro critérios utilizados para conferir a confiabilidade e a validade da pesquisa, segundo Gibbert e Ruigrok (2010) e Yin (2001), que são:

- a) Validade do constructo: deve-se estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sendo estudados;
- b) Validade interna (apenas para estudos explanatórios ou causais, e não para estudos descritivos ou exploratórios): deve-se estabelecer uma relação causal, por meio da qual são mostradas as condições que levem a outras condições;
- c) Validade externa: deve-se estabelecer o domínio ao qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas;
- d) Confiabilidade: deve-se demonstrar que os procedimentos de um estudo, como a coleta de dados, podem ser repetidos, apresentando resultados semelhantes.

Os critérios realizados para buscar a confiabilidade e validade deste estudo de caso estão apresentados no Quadro 11. Ressalta-se que devido a esta pesquisa classificar-se como exploratória, o critério (b) foi desconsiderado.

Quadro 11 – Critérios de confiabilidade e validade do estudo de caso

Teste	Tática do estudo de caso	Atividade(s) realizada na pesquisa
Validade do Constructo	Utiliza fontes múltiplas de evidências	Foram utilizadas as seguintes fontes de evidência: entrevistas, documentos, observação e questionário
	Estabelece encadeamento de evidências	Os dados foram triangulados durante as análises
	O rascunho do relatório é revisado por informantes-chave	Um relatório resumido da pesquisa foi encaminhado para os participantes do estudo
Validade Externa	Utiliza lógica de replicação em estudos de casos múltiplos	O estudo analisa um caso específico, contudo os procedimentos realizados na condução da pesquisa estão detalhados neste capítulo, de modo que a pesquisa possa ser replicada em outros contextos
Confiabilidade	Utiliza protocolo de estudo de caso	O protocolo seguido para a realização do estudo de caso está descrito ao longo deste método
	Desenvolve banco de dados para o estudo de caso	Todos os dados coletados estão armazenados e organizados no banco de dados do NVivo.

Fonte: adaptado de Yin (2001, p.55)

4.4 Limitações do método

Por fim, é importante destacar as limitações deste método escolhido, visto que não são raros os debates entre estudiosos, envolvendo questões relacionadas à confiabilidade, validade e possibilidade de generalização dos resultados de pesquisas qualitativas. Uma primeira limitação refere-se ao fato de o envolvimento pessoal do pesquisador qualitativo ser tão intenso na interpretação dos dados coletados que, por vezes, uma mesma base de dados coletados, analisada por diferentes pesquisadores pode gerar conclusões inteiramente distintas (MAYS, 1995). Neste sentido a subjetividade intrínseca ao método e a dificuldade em possibilitar a reprodução das conclusões, é uma limitação da pesquisa a ser considerada.

Considerando-se que a riqueza e o valor da pesquisa qualitativa residem exatamente no acesso e no entendimento profundo de contexto ou fenômenos particulares, o que permite ao pesquisador a construção de hipóteses a respeito, para Lincoln e Guba (1994, p.124) “se existe uma ‘verdadeira’ generalização, é a de que não pode haver generalização”. Neste sentido, vale ressaltar que a escolha do método adotado privilegiou a análise dos aspectos contextuais envolvidos e do propósito da pesquisa (GRAY, 2012). Deste modo, os resultados obtidos neste estudo são válidos para o contexto aqui analisado, e não podem ser generalizados.

A etapa quantitativa, por sua vez, também apresenta limitações visto que a pesquisa não utilizou critérios probabilísticos de amostragem. Deste modo, os resultados obtidos são válidos apenas para o grupo pesquisado e não podem ser generalizados para a toda a população brasileira.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados desta pesquisa, descrevendo brevemente o Sistema de Pagamentos Brasileiro e os pagamentos móveis no Brasil, abordando os facilitadores e as barreiras para o ingresso e desenvolvimento de *fintechs* ofertantes de pagamentos móveis no país, as mudanças institucionais já ocorridas e as que ainda precisam ocorrer neste contexto.

5.1 Sistema de Pagamentos Brasileiro

De acordo com o Banco Central do Brasil (2017), o Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) é composto por entidades, sistemas e procedimentos relacionados ao processamento e à liquidação de operações de transferência de fundos, operações com moedas estrangeiras ou com ativos financeiros e valores mobiliários.

São integrantes do SPB, os serviços de compensação de cheques, de compensação e liquidação de ordens eletrônicas de débito e de crédito, de transferência de fundos e de outros ativos financeiros, de compensação e de liquidação de operações com títulos e valores mobiliários, de compensação e de liquidação de operações realizadas em bolsas de mercadorias e de futuros, e outros, chamados coletivamente de entidades operadoras de Infraestruturas do Mercado Financeiro (IMF). A partir de outubro de 2013, com a edição da Lei 12.865, os arranjos e as instituições de pagamento passaram, também, a integrar o SPB (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2017, texto digital)

Observa-se que a Lei 12.865/2013 traz uma importante alteração no SPB, visto que passa a considerar os arranjos e as instituições de pagamento como integrantes do sistema. O arranjo de pagamento, pode ser definido como um “conjunto de regras e procedimentos que disciplinam a prestação de determinado serviço de pagamento ao público aceito por mais de um recebedor, mediante acesso direto pelos usuários finais, pagadores e recebedores (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2017, texto digital)”. As instituições de pagamento, por sua vez, consistem em “pessoa jurídica não financeira que preste serviço de pagamento, tais como gerir conta de pagamento, emitir instrumento de pagamento, credenciar para aceitação desses instrumentos, fazer remessa de fundos e outras atividades previstas na Lei (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2017, texto digital)”.

O SPB proporciona a execução de ordens de pagamento emitidas por pessoas, empresas, governo, instituições financeiras, bancos e Banco Central do Brasil, efetivando, desta forma, seus respectivos compromissos financeiros. Estas ordens são realizadas, em sua maioria, por meio de cartões de débito, cheques e transferências eletrônicas, agrupando-se em lotes de valor que são transferidos entre os bancos, mediante movimentação em suas contas de reservas bancárias no Banco Central (BRITO, 2005).

Qualquer transação econômica, seja ela um investimento, compra e venda de bens, empréstimos, aplicações, etc., resulta em uma transferência de ativos físicos e/ou financeiros entre os agentes econômicos e, finalmente, em uma transferência entre as contas de reservas bancárias (SOUZA, 2001). Os processos de transferência de ativos, conhecidos como processos de liquidação, devem ser realizados, especificamente, por meio de um procedimento específico adequado para cada transação. Os sistemas e procedimentos criados para a liquidação das transações financeiras são conhecidos como sistemas de pagamentos ou sistema de liquidações de ativos (SOUZA, 2001), sendo que “[...] segurança e confiabilidade da liquidação financeira são os principais problemas desse sistema (BRITO, 2005, p. 193)”.

As principais características do SPB são apresentadas no Quadro 12:

Quadro 12 – Características do Sistema de Pagamentos Brasileiro

- ✓ Os processos utilizados para as transferências de recursos do pagador ao recebedor são relativamente automatizadas;
- ✓ As telecomunicações envolvidas nos processos têm-se mostrado eficientes para as necessidades atuais;
- ✓ Satisfatório funcionamento operacional dos sistemas e das câmaras de compensação, liquidação e custódia existentes;
- ✓ Como o Banco Central geralmente assume o risco de perdas com a inadimplência de bancos, o mercado compreende que as ordens de pagamento serão cumpridas. Isso potencializa o risco sistêmico;
- ✓ A perspectiva de risco sistêmico contribui para tornar o mercado brasileiro menos atraente aos investimentos estrangeiros;
- ✓ As câmaras de compensação e liquidação cumprem o papel de executar ordens de pagamento, sem garantias adequadas, transferindo risco de crédito para o Banco Central;
- ✓ Ordens de pagamento de altos valores, que oferecem maior ameaça ao mercado, são tratadas pelo mesmo sistema que liquida as ordens de menor valor;
- ✓ Operações feitas em Bolsa de Valores apresentam elevada diferença entre o momento da contratação e o efetivo pagamento da operação (*lag* de liquidação);

Fonte: adaptado de Brito (2005, p. 194).

Em linhas gerais, pode-se entender o sistema de pagamentos como um conjunto de normas, padrões e instrumentos que comandam as transferências de valores entre vários agentes econômicos (organizações, indivíduos, bancos, governo, etc.), utilizados principalmente por instituições financeiras, a fim de transferir fundos de um pagador a um recebedor e, com isso, encerrar uma obrigação, seja ela em moeda nacional ou estrangeira (BRITO, 2002).

O Comitê da Basileia³ sugere dez princípios fundamentais para um adequado sistema de pagamentos, os quais são resumidos no Quadro 13:

Quadro 13 – Princípios dos sistemas de pagamentos

1. O sistema de pagamentos deve ter base legal adequada e abrangente a todas as jurisdições aplicáveis;
2. As regras e os procedimentos devem permitir aos participantes um claro entendimento dos riscos financeiros presentes no sistema de pagamentos;
3. O sistema de pagamentos deve ter claramente definidos os procedimentos para o gerenciamento dos riscos de crédito e de liquidez, especificando as respectivas responsabilidades do operador do sistema e dos participantes e provendo incentivos apropriados para o gerenciamento e mitigação desses riscos;
4. Deve prover prontamente liquidação final no dia válido, preferencialmente durante o dia e, no mínimo, ao final do dia;
5. Um sistema de pagamentos que considera liquidação multilateral líquida deve, pelo menor, ser capaz de assegurar o ciclo completo de liquidações diárias no evento de ausência de pagamentos por parte de um participante, considerando o maior valor individual de pagamentos;
6. Ativos utilizados para liquidação devem preferencialmente estar em uma conta vinculada ao Banco Central. Quando outros ativos são usados, devem ter baixo ou nenhum risco de crédito e de liquidez;
7. O sistema de pagamentos deve assegurar um alto grau de segurança e realização operacional e deve possuir procedimentos para contingência com relação ao processamento diário e ser executado com êxito;
8. O sistema de pagamentos deve prover meios para as liquidações de forma prática para os seus usuários e eficiente para a economia;
9. O sistema de pagamentos deve ter créditos evidenciados e publicados para participação, permitindo acesso livre e justo;
10. O sistema de pagamentos deve ter governança eficiente, responsável e transparente.

Fonte: Brito (2005, p. 194-195).

Com o avanço da globalização, a integração de mercados financeiros e surgimento de empresas transnacionais, pelo menos quatro pontos precisam ser considerados para a eficiência de um sistema de pagamentos (BRITO, 2005):

- 1) os recursos financeiros são mais voláteis, facilitados por um processo de comunicação mais dinâmico entre os diversos mercados;

³ O Comitê de Basileia funciona como um fórum mundial para discussão e cooperação em matéria de regulação bancária prudencial; seu objetivo consiste em reforçar a regulação, a supervisão e as melhores práticas no mercado financeiro. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019, texto digital. Disponível em <https://bit.ly/2Avelbk>).

- 2) surgimento de novos produtos de intermediação financeira, como derivativos e securizações, o que torna o mercado mais sofisticado e complexo, reduzindo os efeitos de interferência e controle dos governos;
- 3) maior número de agentes financeiros, como fundos de investimento e de pensão;
- 4) possibilidade de constituir posições em mercados pertencentes a mais de um país, globalizando-se o efeito das crises.

No contexto brasileiro, nos anos 2000, enquanto que empresas, bancos e o mercado em geral sofreram com as mudanças ocorridas em todo o mundo, o SPB permaneceu um pouco mais tranquilo diante das instabilidades devido à implementação do novo Sistema de Pagamentos Brasileiro, em 2002 (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010). Os autores acreditam que, certamente, esta implementação foi um marco na história dos bancos no Brasil, especialmente no que se refere à relação dos bancos privados com o Banco Central (BC).

Até meados dos anos 90, as mudanças no SPB sempre foram motivadas pela necessidade de enfrentar altas taxas de inflação e, diante disso, o progresso tecnológico alcançado buscava, prioritariamente, processar as transações financeiras de forma mais veloz. A reforma conduzida em 2002, contudo, foi redirecionada para a administração de riscos, implementando o Sistema de Transferência de Reservas, o qual marca o início de uma nova fase do SPB, visto que este sistema de liquidação bruta ocorre em tempo real onde há a liquidação final de todas as obrigações financeiras no Brasil (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2017).

Machado (2010) relata que a ideia de reestruturar o SPS nasceu de um problema que o BC enfrentava na época, qual seja: todo o risco de inadimplência de alguma instituição financeira acabava no BC, que era refém de uma possível crise sistêmica. Em linhas gerais, o BC não podia rejeitar o pagamento de qualquer banco, ainda que este não tivesse saldo suficiente na conta de reservas bancárias. Deste modo, era como se o BC oferecesse um cheque especial sem limites aos seus correntistas, no caso, os bancos. Caso o BC deixasse de dar curso a um pagamento porque a conta de reservas bancárias de um banco contasse com saldo ineficiente, transmitira a falta de liquidez deste banco ao restante do sistema financeiro, com consequências à economia, visto que esses pagamentos entre bancos têm a origem em transações do dia-a-dia, como compras em supermercado,

ou em operações típicas do mercado financeiro ou de capitais, como compra e venda de ações. Assim, toda vez que uma instituição financeira apresentava problemas de liquidez, ficando com sua conta de reserva bancária negativa, era o BC quem honrava com os pagamentos, a fim de preservar a imagem desta instituição e evitar que as transações não fossem realizadas (MACHADO, 2010).

A implantação do SPB ocorreu em 22 de abril de 2002 e foi resultado de um projeto conduzido pelo Banco Central em parceria com as Associações de Bancos e Câmaras de Liquidação, o qual foi desenvolvido entre julho de 2000 e abril de 2002 (FARIA; MAÇADA, 2011).

Observa-se, portanto, o papel fundamental do Banco Central frente aos sistemas de pagamento. Dada a sua importância, o Comitê da Basileia também prevê as responsabilidades do Banco Central, que são (BRITO, 2005):

- a) definir de forma clara os objetivos do sistema de pagamentos, evidenciando publicamente suas regras e principais políticas;
- b) assegurar que o sistema de pagamentos opere em conformidade com os princípios fundamentais;
- c) estar de acordo com os princípios fundamentais do sistema de pagamentos com os quais ele opera;
- d) cooperar com outros bancos centrais e com outras autoridades domésticas importantes, a fim de promover um sistema de pagamentos seguro e eficiente, por meio dos princípios fundamentais.

Após a implantação das reformas de 2002, o Banco Central iniciou um projeto institucional para modernização dos pagamentos de varejo, resultando em relatórios diagnósticos divulgados no ano de 2005, sobre o sistema de pagamentos de varejo no Brasil, e em 2010, sobre a indústria de cartões de pagamentos. A partir desses diagnósticos, o BC observou uma série de ineficiências e propôs diversas melhorias no mercado de pagamentos de varejo, o que culminou com a edição da Lei 12.865 em 2013. Em decorrência das novas competências atribuídas pela referida Lei, o CMN e o BC editaram normas disciplinando arranjos e instituições de pagamento (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2017).

O novo arcabouço normativo objetivou estabelecer as condições mínimas para a oferta segura de serviços de pagamento, estimulando a competição, por meio da entrada de novos atores, favorecendo o surgimento de modelos mais

competitivos e eficientes, ou seja, proporcionando um ambiente mais inclusivo e favorável às inovações em pagamentos (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2017).

Brevemente apresentadas as características do SPB, a próxima seção discorre sobre os pagamentos móveis no sistema de pagamentos, focando, prioritariamente, na cadeia de cartões de crédito.

5.1.1 Pagamentos móveis no sistema de pagamento

No que se refere aos pagamentos móveis no contexto brasileiro, o Relatório de Vigilância do Sistema de Pagamentos Brasileiro, de 2015, publicado pelo BC (2016), faz duas considerações: (i) a utilização deste meio de pagamento pode ser ampliada, porém depende fundamentalmente de elementos subjetivos, como as mudanças de hábito por parte dos usuários; (ii) o pouco avanço da oferta de modelos inovadores e inclusivos de pagamento pode estar relacionado ao fato de que toda mudança gera impactos na forma de organização da indústria e nos modelos de negócio já consolidados.

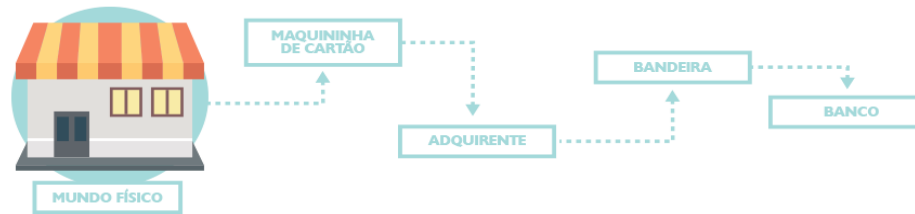
Neste sentido, um relatório emitido pelo Banco Central do Brasil (2016, p. 16-17) destaca que não existem empecilhos a novos modelos que possam prover soluções de custos reduzidos que possibilitem o acesso da população excluída aos serviços, reconhecendo a contribuição da tecnologia neste processo, conforme segue:

Nesse sentido, reconhece-se a contribuição da tecnologia baseada em dispositivos móveis no processo. Por outro lado, os pagamentos móveis baseados em contas pré-pagas, indústria ainda incipiente, têm grande potencial para servir como plataforma de acesso às contas de transação anteriormente discutidas, facilitando, assim, a inclusão financeira da parcela excluída ou mal servida.

Portanto, há espaço para a convivência harmônica entre os diversos produtos, com complementariedade entre pagamentos móveis baseados em contas de pagamento pré-pagas e outros instrumentos clássicos, como aqueles baseados em contas de depósito à vista, com potencial aumento do bem-estar social.

Para compreender o papel das empresas ofertantes de soluções de pagamentos móveis no Brasil, inicialmente é preciso entender o fluxo dos pagamentos via cartão de crédito/débito no contexto brasileiro, representado na Figura 7.

Figura 7 – Fluxo de pagamentos via cartão de crédito



Fonte: <https://bit.ly/2F9SC29>

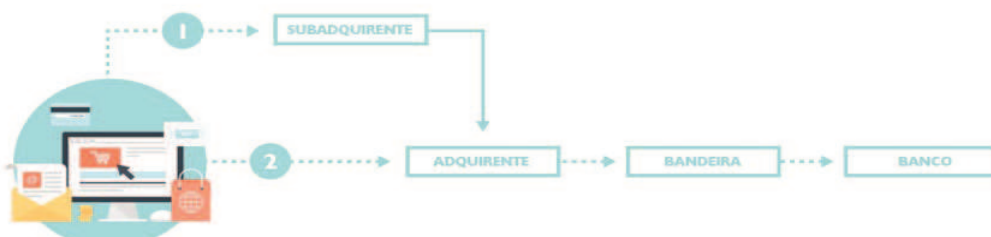
Em um primeiro momento, ao efetuar a compra, o lojista processa o pagamento em uma máquina de leitura de cartão de crédito/débito, presente no ponto de venda. Esta transação é encaminhada a um adquirente, que faz a interação e o processamento da transação com a bandeira emissora do cartão que, por sua vez, verifica a autenticidade do cartão e analisa se o cliente possui limite, consultando o banco emissor. Se tudo estiver de acordo, a operação é confirmada e a compra é finalizada.

Com o passar do tempo, surgiu um novo *player* neste fluxo: a subadquirente, que tem o objetivo de intermediar empresas/usuários e os demais *players*. O entrevistado E6 explica este surgimento:

Desde aproximadamente 2008, 2009 entrou um novo player nesse guarda-chuva do arranjo, que são as subadquirentes, que é onde a gente se encaixa. Então os nossos contratos, eles são intermediados, na grande maioria, pela nossa adquirência, e a adquirência, ela faz todo o trabalho contratual com as bandeiras, com o banco emissor, enfim. Os únicos agentes que a gente precisa ter uma homologação bem completa é... que é o Bacen, Banco Central, e a CIP, que é a Câmara Interbancária de Pagamentos.

A partir do surgimento da subadquirente, o arranjo de pagamentos passou a ser formatado conforme Figura 8:

Figura 8 – Fluxo de pagamento via cartão de crédito com subadquirente



Fonte: Adaptado de <https://bit.ly/2F9SC29>

A fim de facilitar a compreensão do fluxo de pagamentos e o papel de cada *player* no sistema, o Quadro 14 apresenta a descrição das funções de cada *player*, elaborada a partir das entrevistas com os gestores das *fintechs* de pagamentos móveis.

Quadro 14 – *Players* e funções no sistema de pagamentos

Player	Função
Adquirente ou Credenciadora	É a empresa que credencia a loja para a aceitação dos meios eletrônicos de pagamento, sendo responsável por capturar, processar e liquidar a transação.
Bandeira	É a instituidora do arranjo de pagamento, responsável pela organização, estrutura, fiscalização e pelas normas operacionais e de segurança necessárias ao funcionamento do sistema.
Banco emissor	É o responsável pela emissão dos instrumentos de pagamento/cartões e por oferecer crédito ao portador. É a principal entidade que se relaciona com o portador.
Portador	É o portador do instrumento de pagamento (cartão de crédito, débito ou pré-pago). No caso do cartão de crédito, o portador possui um limite de crédito pré-aprovado pelo emissor do cartão (banco ou outras instituições que emitem cartão)
Lojista	É o estabelecimento comercial que aceita instrumentos de pagamento/cartões como meio de pagamento de produtos e serviços, podendo ser uma loja física ou online.
Subadquirente ou Facilitador	Qualquer ente que habilita usuários recebedores para aceitar diversos instrumentos de pagamento e que participa do processo de liquidação como devedor do lojista, que também pode ser uma pessoa física, firmando contrato com usuários recebedores.

Fonte: Cartilha de Meios de Pagamento ABECS (2019).

Ao falar sobre a performance do sistema de pagamentos brasileiro, especialmente no que se refere aos pagamentos móveis, os respondentes destacam o crescimento expressivo dos adquirentes e subadquirentes no Brasil, conforme destacado nos excertos a seguir:

Eu vejo os adquirentes, talvez o que chama de facilitadores de pagamento como Mercado Pago e PagSeguro e outros esses players cada vez eles vem invadindo mais o mundo, hoje, por exemplo, o Mercado Pago você consegue pagar uma conta, invadindo o mundo dos bancos. O PagSeguro você também consegue usar um cartão pré-pago, a gente também tem o cartão pré-pago, então eu acho que os adquirentes têm crescido dado o contexto do Brasil, eles não têm os bancos, mas têm um setor hoje multiconsolidado dos cinco maiores bancos eles [os bancos] têm mais de 80% do mercado e hoje já não tem a mesma, enfim é difícil manter a eficiência, tem um ambiente todo legado de mainframe, tem agências têm os custos que os novos não têm. (E2)

O Brasil tem 11 adquirentes, o primeiro é a Cielo, segundo é a Rede, terceiro Getnet, quarto é Stone, e assim por diante até chegar no 11º. A

PagSeguro e a Stone é outro que deve estar do mesmo tamanho. A hora que você sai, um desses adquirentes podem ter subadquirentes. São pessoas contratadas para distribuir a malha. E aí você tem aquelas maquininhas pequenas, de um monte de gente. Hoje tem uns 50 no país, sendo que a maior é a SumUp. (E4)

Vale ressaltar que as empresas ofertantes de pagamentos móveis que participaram deste pesquisa classificam-se como adquirentes ou subadquirentes, e estas *fintechs* buscam prestar um serviço mais focado e direcionado, melhorando o relacionamento com o consumidor e com as empresas, e fazendo este meio de campo com os *players* do setor.

Contudo, uma grande preocupação dos envolvidos nas operações financeiras ainda se refere à segurança e ao risco de fraude, especialmente à clonagem de cartões. O relato de E1 explicita a facilidade de obter cartões clonados, por menos de 30 dólares, nas ruas de São Paulo e complementa afirmando que “[...] o Brasil é o segundo lugar depois do México, então assim fraude com cartão de crédito, porque não é mais presencial, é digital, então você não tem autenticação por senha”.

A compra online via cartão de crédito, que por um lado foi muito facilitada, tornou a operação de alto risco e muito fácil de ser fraudada. Neste contexto, buscando facilitar ainda mais as transações e garantir a segurança, surge o *blockchain*, que começa a ser utilizado por algumas *fintechs* no Brasil, a exemplo de E4, que considera que:

[...] existe muita gente hoje investindo também em blockchain que é uma tecnologia com o objetivo de eliminar o cartão por causa dos custos, mas eles continuam nadando de braçada com volume muito grande e crescendo e tem todo um mundo ainda de dinheiro que cada vez mais gente vai deixando de usar, o dinheiro é também digitalizado.

Os respondentes também entendem que o mercado de pagamentos está mudando bastante em todo mundo, contudo o Brasil ainda está um pouco atrasado em relação a outros países, especialmente em relação a novas tecnologias de pagamento, como por aproximação, chamada de *contactless*. A tecnologia de pagamento por aproximação permite a realização de pagamentos por meio da aproximação de um dispositivo móvel ao leitor no qual o pagamento está sendo realizado. Esta tecnologia oferece maior segurança e agilidade às transações, sendo necessária somente a aproximação do dispositivo móvel a um leitor presente no

ponto de venda, dispensando a necessidade de deslizar ou inserir o cartão de crédito em uma máquina (PAGAMENTO..., 2019).

Esta morosidade tem dificultado a oferta de novas soluções por parte das *fintechs*, pois elas não têm certeza da aceitação e adoção da solução por parte da população. O entrevistado de E5 ilustra esta questão:

[...] acho que tem tido um esforço gigantesco (para implantação de meios de pagamento sem contato), mas com resultado muito pequeno e aí falta as empresas entenderem que isso é importante. Existe uma outra questão do sem contato que eu acho que é muito importante: a gente, por exemplo, fez um trabalho pra você pagar com cartão de crédito sem contato ônibus na cidade de Jundiaí. Então todos os ônibus de Jundiaí hoje eles têm além daquela maquininha normal de passar o cartão de transporte público, ele tem uma máquina que é uma máquina de aceitar cartão de crédito e que cartões sem contato você bate e vai. O mercado ainda é... fica um pouco o ovo ou a galinha, né? Você investe, o mercado não vê, então eu acho que são coisas que tem que ser... ainda falta incentivo e falta investimento nesses projetos.

Ainda sobre os pagamentos sem contato, há outro tipo de dispositivo chamado de *wearable*, ou seja, algo que seja “vestível” e utilizado como meio de pagamento, a exemplo de pulseiras, relógios, anéis, etc. A utilização deste tipo de dispositivo como meio de pagamento proporciona flexibilidade e possibilidades ao dia a dia dos usuários, possibilitando que ele saia de casa sem carregar dinheiro ou cartão de crédito, apenas usando uma pulseira de pagamento. A realização do pagamento é muito simples, bastando aproximar a pulseira do terminal de pagamento (PULSEIRA..., 2019).

A empresa E4 ofereceu uma solução de pagamento *wearable* via pulseira e o seu gestor destaca qual foi a sua utilização e seu diferencial:

A pulseira. É boa por quê? Porque as pessoas que a gente vê recorrência [na utilização da pulseira], os poucos que a gente tem acontece o seguinte: você tinha um usuário, ia correr na praia, um caso prático, nós resolvemos o problema do cara que corria na praia e o dinheiro ficava molhado e não tinha onde botar o cartão. É muito... Resolvemos o problema daquele sujeito da água de coco na praia de Copacabana.

Contudo, é importante destacar que, para o entrevistado E4, não há diferenças entre um pagamento por *smartphone*, pulseira ou cartão de crédito, pois, na sua percepção, todos estes meios de pagamento já são pagamentos móveis:

Pra nós no mundo de cartões é a mesma coisa. Quando a turma acha que isso é a oitava maravilha do mundo (pagamento via dispositivo móvel), a gente acha que é só uma antena diferente, não tem nada diferente. Eu acho que é interessante e chama atenção quando fala sobre os dispositivos móveis e tudo mais. Mas é que a gente tenta ter uma visão bem simplista desse mercado.

Buscando avaliar a difusão dos pagamentos móveis no contexto brasileiro, os entrevistados também foram questionados sobre como eles percebem esta questão. A opinião dos respondentes é resumida no Quadro 15.

Quadro 15 – Opinião dos entrevistados sobre a difusão de pagamentos móveis

Empresa	Opinião sobre difusão de pagamentos móveis no Brasil
E1	Eu acho que é plenamente adotável.
E2	Então assim, eu acho que os cartões eles chegaram primeiro aqui em outros países não, mas aqui ele já tem uma forte penetração e a transação com o cartão ela é muito rápida ela funciona muito bem também, então, eu não sei se você deixar de usar o cartão para usar o celular seria um negócio, por um lado é bom você não carrega seu cartão, mas eu acho que ele não é um ator muito grande.
E3	Então não tem, são vários projetos começando, mas de pagamento móvel efetivo hoje a gente vai ter basicamente duas soluções, mas que eu acho muito pouco. [...] aí tem algumas outras, mas são bem incipientes também não existe uma WeChat igual o pessoal fala que é na China que é só com o celular, em São Paulo o cara paga com o celular e outro diz “nossa, o quê ‘cê’ fez? deixa eu ver”, tipo ainda é novidade em São Paulo mesmo.
E4	Eu acho que é questão de tempo em grandes cidades, né? Acho que talvez em interiores maiores, talvez seja mais difícil pra gente em função dessa coisa do 3G ruim, sinal ruim, da coisa não funcionar.
E5	Eu acho que o Brasil ainda tá muito na vontade e menos no esforço. Eu ainda vejo que os pagamentos móveis aqui eles ainda são muito aquém do que deveriam ser por experiência. Cada lugar que você vai, a experiência é diferente, as pessoas não estão treinadas pra fazer e aceitar esse pagamento, então eu acho que tem uma série de dificuldades, né? Eu acho que tem uma vontade das pessoas de fazerem e trabalharem com isso, mas eu não vejo... eu ainda acho que a experiência é muito ruim.
E6	Pagar pelo cartão, pra muitas pessoas já é algo novo. Pensa, a gente está aí há... estamos há 70, 80 anos nessa modalidade de pagamento. Pessoas que estão entrando agora, o Nubank às vezes foi o primeiro cartão de crédito dessas pessoas. Então essa mudança de, "agora eu pago com o meu cartão físico, eu vou pagar com o meu smartphone", isso tem que azeitar um pouco o terreno porque essa mudança, ela não vai acontecer da noite pro dia. [...] o mercado de pagamentos é grande pra caramba, o piano é pesado, e a gente precisa de ajuda [...] mas acho que se unissem alguns bons caras, algumas boas empresas, a gente tem que cortar muito essa questão de mudança cultural e comportamental pro lado do usuário.
E7	Sobre pagamento móvel eu acho que a gente tá engatinhando ainda, tá? Não dá pra comparar nem com Europa, UK, EUA, a questão na China, que é uma explosão surpresa pra todo mundo, se tornando aí maior mercado de pagamentos mobile do mundo com o QR Code. Eu acho que o Brasil tá engatinhando. Então tem algumas iniciativas, tem algumas empresas que despontaram com uma solução ou outra. Mas eu acho que isso é algo que... é uma oportunidade muito grande que entra no mercado de transformação.
E8	Não respondeu a questão
E9	Não respondeu a questão

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Observa-se, portanto, que não há consenso entre os respondentes, sendo que alguns consideram que os pagamentos móveis já são amplamente utilizados no Brasil, enquanto que outros destacam que ainda é preciso evoluir na sua difusão, se comparado a outros países. As questões apontadas pelos respondentes como dificultadores para a difusão de pagamentos móveis, como conectividade, percepção de valor, cultura e oferta de uma solução única serão abordados ao longo das próximas seções, como barreiras para o ingresso e desenvolvimento das *fintechs* no contexto brasileiro.

Apresentado uma breve visão geral do sistema de pagamentos brasileiro e dos pagamentos móveis neste contexto, a próxima seção discorre sobre a regulação e legislação de pagamentos móveis no Brasil.

5.1.2 Regulação e legislação de pagamentos móveis no Brasil

Buscando compreender a legislação de pagamentos móveis no Brasil e seus desdobramentos até o momento atual, realizou-se uma solicitação junto à seção “Fale Conosco”⁴, no *site* do BC. Nesta consulta, solicitou-se o contato de algum colaborador do banco que pudesse participar da pesquisa, fornecendo uma entrevista a fim de sumarizar a evolução da legislação de pagamentos móveis.

No dia 20 de março de 2018, o Departamento de Atendimento ao Cidadão (Deati) respondeu ao contato afirmando que o BC não fornece este tipo de entrevista, e que todas as informações públicas estão disponíveis para consulta em seu *site*. Neste mesmo e-mail, relacionaram as resoluções e circulares relacionadas ao Sistema de Pagamentos Brasileiro, conforme segue:

Informamos, ainda que, com base na Lei nº 12.865, de 9.10.2013, que trata dos arranjos e das instituições de pagamento integrantes do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), o Banco Central editou, no âmbito infralegal, a Resolução nº 4.282 e as Circulares nºs 3.680, 3.681, 3.682 e 3.683, de 4.11.2013, e as Circulares nºs 3.704 e 3.705, de 24.4.2014, nº 3.721, de 25.9.2014, nº 3.735 de 27.11.2014, e nº 3.765, de 25.9.2015.

⁴ <https://www3.bcb.gov.br/faleconosco/#/login/registrar?natureza=1&tipo=3>

Diante deste retorno, buscou-se tomar conhecimento do conteúdo da Lei, bem como seus desdobramentos, por meio das resoluções e circulares publicadas, as quais são resumidas no Quadro 16.

Quadro 16 – Resumo da legislação sobre pagamentos móveis no Brasil

Data	Legislação	Resumo
09/10/2013	Lei 12.865/2013	Dispõe sobre os arranjos de pagamento e as instituições de pagamento integrantes do SPB.
04/11/2013	Resolução nº 4.282	Estabelece as diretrizes que devem ser observadas na regulamentação, na vigilância e na supervisão das instituições de pagamento e dos arranjos de pagamento integrantes do SPB, de que trata a Lei nº 12.865/2013.
	Circular nº 3.680	Dispõe sobre a conta de pagamento utilizada pelas instituições de pagamento para registros de transações de pagamento de usuários finais.
	Circular nº 3.681	Dispõe sobre o gerenciamento de riscos, os requerimentos mínimos de patrimônio, a governança de instituições de pagamento, a preservação do valor e da liquidez dos saldos em contas de pagamento, e dá outras providências.
	Circular nº 3.682	Aprova o regulamento que disciplina a prestação de serviço de pagamento no âmbito dos arranjos de pagamentos integrantes do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), estabelece os critérios segundo os quais os arranjos de pagamento não integrarão o SPB e dá outras providências.
	Circular nº 3.683	Estabelece os requisitos e os procedimentos para constituição, autorização para funcionamento, alterações de controle e reorganizações societárias, cancelamento da autorização para funcionamento, condições para o exercício de cargos de administração das instituições de pagamento e autorização para a prestação de serviços de pagamento por instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo BC.
24/04/2014	Circular nº 3.704	Dispõe sobre as movimentações financeiras relativas à manutenção, no BC, de recursos em espécie correspondentes ao valor de moedas eletrônicas mantidas em contas de pagamento e a participação das instituições de pagamento no Sistema de Transferência de Reservas.
	Circular nº 3.705	Altera as Circulares ns. 3.681, 3.682 e 3.683, todas de 4 de novembro de 2013, que dispõem sobre os arranjos e as instituições de pagamento, e a Circular nº 3.347, de 11 de abril de 2007, que dispõe sobre o Cadastro de Clientes do Sistema Financeiro Nacional (CCS).
25/09/2014	Circular nº 3.721	Dispõe sobre a obrigação de utilização, por instituições financeiras e instituições de pagamento, de arquivos padronizados de agenda de recebíveis.
27/11/2014	Circular nº 3.735	Disciplina as medidas preventivas aplicáveis aos instituidores de arranjos de pagamento que integram o Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), com o objetivo de assegurar a solidez, a eficiência e o regular funcionamento dos arranjos de pagamento.
25/09/2015	Circular nº 3.765	Dispõe, no âmbito de Arranjos de Pagamento integrantes do Sistema de Pagamentos Brasileiro, sobre a compensação e a liquidação de ordens eletrônicas de débito e de crédito e sobre a interoperabilidade e altera a Circular nº 3.682, de 4 de novembro de 2013.

Fonte: dados da pesquisa extraídos do site do Banco Central do Brasil (2019).

Observando esta evolução da legislação, buscou-se compreender junto às *fintechs* participantes da pesquisa como são definidas as normas e regras para atuação das empresas no ecossistema de pagamentos móveis brasileiro.

Os relatos das *fintechs* indicam que o principal órgão responsável pela regulação dos pagamentos no Brasil é o Banco Central, que na percepção dos entrevistados, está sempre aberto ao diálogo e disposto a ouvir as demandas das *fintechs*. Como ator central deste processo, foram analisadas as principais atividades e iniciativas promovidas pelo Banco Central e reconhecidas pelas *fintechs*, as quais estão resumidas na Figura 9.

Figura 9 – Principais atividades do BC no mercado de pagamentos móveis



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Na visão de E4, o BC é o mais organizado no mundo, mais seguro e mais estruturado, resultado de já ter enfrentado diversas crises econômicas sem sucumbir:

Olha, o Banco Central brasileiro é, sem dúvida, o banco central mais organizado do mundo, mais seguro, mais... Estruturado. A nossa história, se você pegar os... Nós estamos entre as 15 maiores economias do mundo, nenhuma das 15 economias mundiais passou, no período recente, nos últimos 40 anos, por tantas intempéries econômicas. [...] nós temos no Brasil 90% do PIB passando na mão de três instituições. Bom, já parte do pressuposto com isso. Então, (tem outra) relação com o

dinheiro. A importância... E graça a seriedade desses conglomerados, que o negócio foi... e por causa da lucratividade, não dá pra negar, que o negócio foi indo assim. E o Bacen tem muita regra. Existem as regras do jogo muito bem definidas, onde não é pra qualquer um entrar. (E4)

O relato de E6 corrobora a afirmação de E4 no sentido de perceber na legislação imposta pelo BC uma espécie de “filtro” de empresas que podem operar no SPB:

Ela (legislação) tem inibido a entrada de empresas aventureiras. Então... É uma seleção, é um filtro. Então não é eu acordar uma manhã e eu falar, "vou montar uma empresa de pagamento via celular", por exemplo. Não é tão simples assim. Então essa... esse crivo que eles têm perante a regulamentação ajuda, pelo fato de não entrar empresas que... aventureiras, onde vão fazer coisas que quem vai ser prejudicado é o cliente, e, conseqüentemente, o cenário de empresa de tecnologia para o sistema financeiro como um todo. (E6)

Conclui-se, portanto, que as diversas normas e regras existentes, embora algumas vezes tornem-se uma barreira para entrada de novas empresas no mercado, tem um papel protetivo também, impedindo que empresas má intencionadas ingressem no mercado a fim de dar calotes. Ao encontro desta afirmação, E3 assevera que estas regras mais rígidas buscam oferecer uma maior segurança à população e ao sistema financeiro como um todo.

Eu acho que é um modelo bem regulamentado aqui ele dificulta algumas questões, mas também acho que dá uma segurança maior quando a gente vê o cenário econômico no Brasil e o volume que isso pode gerar, então eles são muito preocupados com a questão de risco financeiro então tipo quem eu sou para estar movimentando dez milhões de reais mês se eu puder desligar e sumir com dez milhões ai eles querem poder ir atrás de mim e arrancar esses dez milhões de mim depois ai é segurança para ambos os lados. Então algumas coisas disso eles fazem para dar uma segurança para o povo, dificulta bastante, encarece a operação quando entram os requisitos deles, mas digamos que tem um pouco de sentido olhando o que a gente tem de histórico de empresários antigos no Brasil dá certo medo se falar em startup; todo mundo tem boa intenção, todo mundo tem boa vontade, mas a gente tem históricos de brasileiros que são trapaceiros então os caras querem evitar ao máximo esse tipo de trapaça no mercado. (E3)

O entrevistado de E6 ainda sugere que o Banco Central tem promovido uma abertura maior às *fintechs* nos últimos tempos, “...se mostrando um agente muito

favorável e muito mais ativo à mudança”, e a prova disso é a criação de um laboratório de inovação:

[...] o próprio Banco Central está montando... montou um laboratório de inovação, onde ele está atraindo empresas de tecnologia com serviços financeiros, pra que ajudem na construção de produtos melhores pra comunidade como um todo, isso desde linha de crédito, análise de score de risco, meios de pagamento, de uma forma geral assim, soluções financeiras. (E6)

Outra iniciativa do Banco Central destacada por E3 refere-se à promoção de eventos sobre inclusão financeira e regulamentação. O entrevistado relata que foi convidado para participação em um evento no qual deram espaço para que os empreendedores presentes apresentassem, em poucos minutos, as suas *fintechs* e as suas principais demandas para o Banco Central:

Até aquele evento eu era muito mais pé atrás em relação ao efetivo conhecimento do Banco Central de quem está lá operando e a abertura deles para opiniões, onde eles realmente eles fizeram um evento do Banco Central e chamaram fintechs de pagamentos para participar. Na verdade era fintechs, e eu fui como uma de pagamento e tinham umas doze fintechs lá. E ai eles abriram para todo mundo falar em um slide o que você faz e em um slide o que o Banco Central poderia te apoiar e então eu achei isso muito bacana essa abertura deles, foi no final de 2016. (E3)

Ainda sobre a abertura do Banco Central às *fintechs*, E9 destaca que o banco tem sido acolhedor à proposta de empresas que ofereçam serviços modernos e inovadores, diminuindo a burocracia envolvida nos processos:

As discussões sobre regulação versus serviços modernos e inovadores que tentam puxar pro lado do cliente e por muito menos burocracia, né? Pelo menos o mínimo de burocracia aceitável e não essa burocracia absurda que se tem hoje. Eu acho que todas essas discussões tão sendo discutidas de forma bastante difundida e descentralizada. O Banco Central tem sido receptivo às fintechs, muito receptivo e isso é o que acho que viabiliza tudo, porque se o Banco Central hoje quisesse realmente fechar quase todas as fintechs no Brasil, ele daria um jeito de fechar, assim como todos os bancos hoje no Brasil são abusivos e fazem coisas que são absurdas e deveriam ser fechados porque abusam dos clientes demais. (E9)

Embora haja estímulo à inovação e à proposta de novas soluções de pagamentos, a regulação das *fintechs* ainda é algo que está pendente junto ao Banco Central, fato que tem deixado as empresas sem orientações e direcionamentos. No relato anterior, por exemplo, E9 sugere que se o BC quisesse, poderia fechar quase todas as *fintechs* no Brasil, justamente por não estarem reguladas junto a este órgão.

Foi solicitada uma entrevista com algum colaborador do Banco Central do Brasil, por meio do registro de demanda no site do BC, a fim de compreender a posição do Banco Central sobre as *fintechs* de pagamentos móveis. A solicitação foi negada e o retorno, via *e-mail*, recebido em 20 de março de 2018, continha o seguinte texto: *“Inicialmente esclarecemos que o termo ‘fintech’ não é utilizado nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional ou pelo Banco Central do Brasil”*.

No Fintouch 2018 foi realizado um painel intitulado *“Brasil na vanguarda da regulamentação de fintechs”*, com a participação de João André Calvino, do Banco Central, Antonio Berwanger, da CVM, e a mediação de José Luiz Rodrigues, da ABFintechs. Neste painel, ao falar em nome do Banco Central, Calvino destacou:

Bom, a gente sempre vê, né, as fintechs com um olhar de integração, né? Com uma vontade de incentivar bastante o desenvolvimento, a gente vê as fintechs de fato como uma ferramenta de democratização dos serviços financeiros e de inclusão financeira mesmo da população que aqui no nosso país é bem relevante.

Constata-se, portanto, que embora o termo *“fintech”* ainda não seja utilizado e regulamentado no Brasil, o Banco Central já está ciente da importância do tema e vem buscando promover a regulamentação deste tipo de empresa, dada a sua relevância para o contexto nacional. É importante ressaltar que, nesta tese, o foco de análise está voltada às *fintechs* de pagamentos móveis, que se enquadram na legislação vigente sobre instituições e arranjos de pagamento, publicada em 2013. Dessa forma, todas as empresas consideradas nesta pesquisa estão reguladas e obedecem à legislação de pagamentos brasileira. Contudo, ainda é percebida, pelos entrevistados, a necessidade do estabelecimento de regras diferenciadas para *fintechs* e instituições financeiras mais tradicionais, para possibilitar a competitividade destas empresas.

Ainda que não haja uma regulação específica para as *fintechs*, E9 considera que as ações do BC têm sido muito importantes para as *fintechs* e ressalta que as empresas vêm operando mesmo assim, esperando que mais cedo ou mais tarde saia uma regulação:

A gente opera muito ainda sem regulação, esperando que a regulação venha ou que ela comece a ser efetivada, a gente já opera mesmo sem esperar. Mas a gente acredita sempre que a regulação vem pra ajudar e pra realmente fazer o certo. Então, não é uma coisa que a gente tem se preocupado, a gente tem contado que as coisas vão dar certo e vão acontecer, a regulação vai vir mais cedo ou mais tarde. (E9)

Este assunto foi pauta do Fintouch, maior evento sobre *fintechs* da América Latina, e debatido pelo presidente da Associação Brasileira de *Fintechs* - ABFintech e um representante do Banco Central. Na visão do Banco Central, é preciso, sim, avançar nesta discussão e promover a regulação deste tipo de empresa, visto que as *fintechs* são consideradas empresas promotoras de inovação no mercado:

*Eu acho que é importante realmente essa interação do regulador e a gente vem num processo de aumentar ainda mais esse tipo de interação porque a gente considera esse segmento que traz a inovação de extrema relevância pro mercado como segmento, mas pra evolução do mercado como um todo, mesmo grandes bancos, mesmo grandes empresas, eu acho que o fato das *Fintechs* estarem chegando, estarem trazendo inovação isso traz benefícios pra todos, empurram um pouco essa necessidade de buscar evolução.*

A discussão do Banco Central, portanto, vai além das *fintechs* de pagamentos móveis, pois em vários momentos da fala do representante ficou claro que, de certa forma, já há o reconhecimento destas empresas e o estabelecimento das “regras do jogo”. O foco, portanto, recai sobre *fintechs* de vários outros segmentos, como as *insurtechs* (*fintechs* de seguro), operadores de *BitCoins*, entre outros.

O representante do Banco Central reconheceu a necessidade de revisão, atualização e implementação de novas normas relacionadas às *fintechs*, conforme destacado:

*Uma frente de ação do Banco Central é a criação de novas instituições, a gente teve lá atrás a criação das instituições de pagamento, muitos relevantes, muitas das *Fintechs* de hoje são de linhas de pagamento e tem como base muitas das regras a (instituição) de pagamento. [...] A*

gente criou algumas regras proporcionais então algumas questões foram facilitadas ou na verdade elas foram criadas pra dar mais leveza no processo de autorização e facilitar e promover o segmento, desenvolvimento das instituições financeiras. Bom, se por um lado a gente trouxe pro mercado, né, trouxe pro mercado regulado essas instituições, por outro lado a gente tem toda uma responsabilidade envolvida nisso, né? Como instituições financeiras uma série de regras que tem que ser cumpridas, importante comentar que regras de conduta, regras de lavagem de dinheiro, regras de gestão de risco elas são importantes, regras de governança são importantes para o funcionamento das instituições como instituições regulares.

Na visão do representante, o BC, como autoridade reguladora, tem observado o mercado e reconhece a importância das *fintechs* para o desenvolvimento do sistema de pagamentos brasileiro. Ainda segundo ele, o papel do BC é regular as relações para que elas ocorram de forma homogênea, segura e tranquila, sempre atentas aos aspectos de segurança necessários para a proteção do consumidor final, do investidor e do sistema como um todo. No que se refere à importância da regulação das *fintechs*, o representante do Banco Central ainda afirma que:

[...] a importância que esse processo tem pro Banco Central, eu acho que esse é um processo irreversível e necessário, como eu comentei é importante pra todo sistema mesmo. A tecnologia ela tá em todos os pontos, todos os pilares da agenda BC+ então todo o processo de transparência que foi dado pelo Banco Central pelas suas ações, se a gente for olhar cada um dos pilares você vê que a tecnologia é chave em cada processo, de eficiência do sistema financeiro, de inclusão financeira, educação financeira, aumento de competição. Então isso é bastante importante na nossa agenda.

Conclui-se, portanto, que a tecnologia tem sido um ponto fundamental considerado na agenda do Banco Central, pois está presente como pilar nos mais diversos processos e também como base de funcionamento de toda *fintech*, merecendo atenção e regulação especial.

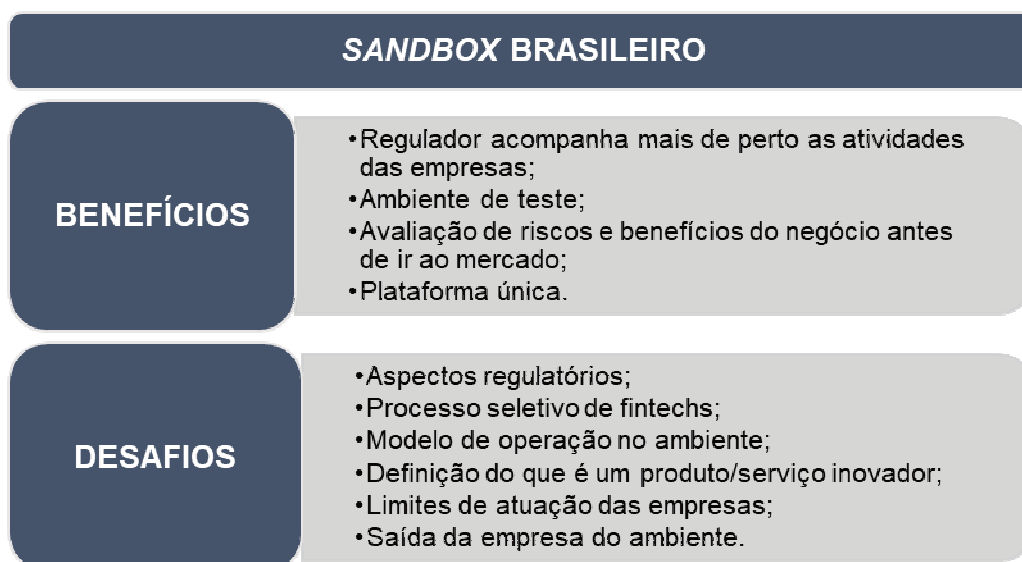
Alinhada à percepção do Banco Central, a CVM – Comissão de Valores Mobiliários, autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda do Brasil, também tem estado atenta ao surgimento e desenvolvimento das *fintechs* no contexto brasileiro. Em sua fala no Fintouch, o representante da CVM destacou a criação de um *Fintech Hub* para discutir questões relacionadas às *fintechs*:

A CVM, logo que as Fintechs começaram a brotar aqui no Brasil, a gente formou o que a gente chamou de Fintech Hub que era um grupo interno de discussão em que participam os servidores mais interessados no assunto, também o próprio colegiado e uma grande plataforma de divisão de conhecimento internamente da CVM. Partir disso, né, eu acho que isso foi um pouco o embrião pra depois a gente ter desenvolvido o laboratório de relações financeiras, e no âmbito desse laboratório a gente tem alguns grupos de trabalhos, né, três deles são voltados pra finanças verdes e pags social e verdes também, e também um grupo voltado pra Fintechs, né?

O subgrupo voltado à regulação, por sua vez, discute a possibilidade de formatação de um regime de *sandbox* no Brasil, buscando oferecer um espaço de testes com uma regulação mais flexível às *fintechs*. O presidente da ABFintechs explica o significado e o propósito de um *sandbox*: “[...] basicamente ele é caixa de areia mesmo, né, o playground onde tu pode testar coisas que são inovadoras. Esse conceito nasceu na Inglaterra e já existe em alguns outros países, é muito forte em Singapura também”.

A partir da fala dos representantes da CVM e do Banco Central, os benefícios e os desafios da implementação de um ambiente de *sandbox* no Brasil foram sumarizados na Figura 10 e serão explicados na sequência.

Figura 10 – Benefícios e desafios para implementação de um *sandbox* no Brasil



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Quanto aos benefícios do *sandbox*, destaca-se que ao estabelecer um ambiente real, fechado, de testes, haverá uma maior proximidade entre empresas e

órgãos reguladores, o que permitirá a observação das atividades e processos, a fim de ajustar a regulação, em caso de necessidade, e aplicar estes ajustes, também, fora do ambiente de testes. Para a *fintech*, estar inserida no *sandbox* também é de grande importância, visto que pode avaliar os riscos e benefícios de seu negócio antes de ingressar no mercado e atender a toda legislação e regulação imposta às empresas reguladas. Dessa forma, caso a ideia não seja viável neste período, o empreendedor pode repensar o seu negócio ou descontinuar a ideia.

Quanto aos desafios de estabelecer um ambiente de *sandbox* no Brasil, destacam-se os aspectos regulatórios, visto que não há um único órgão regulador responsável por todas as *fintechs*: há momentos em que o BC é responsável, em outros a CVM responde, em casos mais específicos, como o ramo de seguros, por exemplo, há a regulação da SUSEP – Superintendência de Seguros Privados. O desafio, portanto, consiste em definir como será a operação das empresas em um ambiente com tantos órgãos reguladores. Outro aspecto a ser considerado refere-se à seleção das *fintechs* que integrarão o ambiente, sendo necessário definir alguns critérios, como: qual a forma de ingresso das empresas? Quanto tempo permanecerão no ambiente? Quais os limites de sua atuação (volume financeiro transacionado, por exemplo)? Como se dará a saída do *sandbox*?

Em linhas gerais, para o ingresso da empresa no ambiente de teste será necessário que ela seja inovadora, por meio da oferta de um produto/serviço inovador. Contudo, não há consenso do que efetivamente caracteriza algo como sendo inovador no sistema financeiro, portanto é outro desafio imposto antes da efetiva formalização do *sandbox* brasileiro.

Apresentados os principais aspectos relacionados à legislação de pagamentos móveis e as perspectivas futuras de regulação das *fintechs*, discorre-se, na próxima seção, acerca da oportunidade de empreender por meio de *fintechs* no Brasil.

5.2 *Fintech*: oportunidade para empreender

Esta seção busca analisar as motivações que levaram os entrevistados a investirem em seus negócios, investigando aspectos relativos ao surgimento da ideia

de negócio e identificação de oportunidade, a fim de compreender como tiveram início as *fintechs* de pagamentos móveis no Brasil pesquisadas.

Inicialmente, os entrevistados foram questionados sobre como surgiu a ideia do seu negócio. É interessante observar que dos nove gestores entrevistados, seis afirmam ter tido a ideia do negócio em alguma viagem ao exterior, seja para o Estados Unidos ou Europa, e trouxeram para o Brasil uma ideia semelhante a algo identificado lá, conforme é apresentado nos relatos de E1, E5, E6 e E7:

Eu estava em Nova York quando eu conheci um aplicativo o Venmo (E1)

A ideia começou eu nem estava aqui na época, a empresa ela... como eu posso te dizer? Ela olhou pros Estados Unidos na época que teve a crise financeira em 2008, teve muita gente que saiu do mercado financeiro, que foi expulso dos bancos pra... e eles recorreram à cartões pré-pagos como opção ao sinal bancário. E o que foi visto é que aqui no Brasil tinha uma questão financeira, já estava começando... teve aquela época da “marolinha”, né, quer dizer começou a ter uma discussão sobre isso e o pessoal falou “deve tá vindo uma crise, o sistema financeiro deve jogar muita gente pra fora, vamos trazer essa mesma solução aqui pro Brasil” foi essa a ideia original da empresa. (E5)

A ideia, ela surgiu em 2014 quando eu fiz uma viagem pro... pra Califórnia, São Francisco, e lá eu conheci uma coisa chamada... eu conheci duas empresas lá [...] empresas de... você vai num restaurante, você faz o seu pedido direto na mesa, minutos após o garçom vem com o que você pediu, ao término do teu consumo, dentro do estabelecimento, você realiza o pagamento dentro... direto da... na mesa, é um tablet que fica à disposição dos clientes dessa mesa. (E6)

Surgiu de uma ideia que eu tive numa viagem, onde eu imaginei um processo de compra utilizando a selfie, sem nenhum tipo de dispositivo, o cliente só precisava se identificar com o rosto, sem precisar de celular, de cartão, esse tipo de coisa. Fui numas férias que eu estava viajando pra Europa e eu tive a ideia de um processo de pagamento utilizando o reconhecimento facial. (E7)

Observa-se, portanto, que as inovações trazidas para o Brasil são, em sua maioria, originárias de outros contextos e “tropicalizadas”. Da mesma forma, E3 relata como inspiração para o seu negócio o *M-Pesa*, do Quênia, que buscava a inclusão financeira de pessoas desbancarizadas:

A ideia da empresa em si ela surgiu como algo até bem diferente do que é hoje. Ela surgiu como uma ideia de uma solução pré-paga de inclusão financeira, quando a gente olha, por exemplo, um case bem famoso e inédito que a gente idealizou no começo ela inclui a M-Pesa do Quênia que é um mobile payment de inclusão financeira, então a gente tinha visto esse mercado, esse potencial e aqueles números astronômicos do Brasil de 39% sem inclusão financeira, 675 bilhões de reais são aplicados em dinheiro por ano e eu pensei que se a gente atingir 5% deste mercado a gente já tem um mercado gigantesco na nossa mão e a gente promove a inclusão financeira. A gente se baseou bastante nas questões do M-Pesa meio que tropicalizando a ideia para adaptá-la ao Brasil e foi isso que a gente começou a fazer em 2013⁵ (E3)

Ao analisar o contexto brasileiro, E6 destaca que “[...] quanto mais problemas tem no país, acho que mais oportunidade tem!”. Diante disso, buscou-se compreender quais foram as oportunidades identificadas pelos entrevistados para empreender.

De modo geral, os respondentes relatam que identificaram a oportunidade de atender a um mercado específico, oferecendo soluções diferenciadas (melhor atendimento, menores tarifas, etc.) e com foco em pessoas desbancarizadas, em sua maioria. As oportunidades para empreender estão sumarizadas na Figura 11.

Figura 11 – Oportunidades para empreender



Fonte: dados da pesquisa (2019).

⁵ A solução proposta, contudo, mesmo adaptada à realidade brasileira não teve o sucesso esperado, obrigando o empreendedor a mudar o foco de sua *fintech* para uma solução de vale alimentação móvel, que foi a nova oportunidade de negócio vislumbrada por ele.

A primeira oportunidade relatada pelos entrevistados refere-se à vontade de empreender, de realizar algum projeto diferente, conforme relata E1: *“E eu sempre tive na verdade a vontade de fazer alguma coisa grande e aí eu falei: achei o projeto da minha vida”*.

O sistema financeiro brasileiro e sua atual configuração acabam engessando muitos processos e burocratizando as operações. Dessa forma, E1 aponta como oportunidade para empreender a escassez de meios de pagamento simplificados:

A realidade brasileira de escassez de meios de pagamento mais fácil, tanto para micro e pequeno empresário, como para desbancarizado, como para bancarizado, mas tipo você quer passar uma transferência de vinte reais, você paga nove reais, entendeu? Então assim pode ser tão cara quanto 60% e a gente cobra 3,9%, entendeu?”

A população desbancarizada é vislumbrada como oportunidade, também, para E8, ao afirmar que idealizou o seu negócio *“após analisar que o mercado necessitava de uma solução financeira para a população desbancarizada”*. Do mesmo modo que existe a população sem acesso à rede bancária, E6 alerta para a oportunidade de atender aos “nativos digitais”, ou seja, aquelas pessoas que vivem conectadas à internet mas que nunca pisaram e, possivelmente, nunca pisarão em uma agência bancária: *“então a gente tem uns caras aí, nativos digitais, que eles nunca pisaram numa agência bancária, e eu acho que eles estão demorando pra entender nesse sentido”*. Na percepção do entrevistado, esta é uma população a ser atendida por *fintechs*, visto que a maioria dos bancos tradicionais está demorando para perceber esta necessidade.

A baixa competitividade do mercado em decorrência do domínio por grandes *players*, juntamente com a experiência do empreendedor no mercado financeiro e a possibilidade de reduzir custos e oferecer facilidades para micro e pequenos empresários foram as oportunidades identificadas por E6 e explicadas a seguir:

Vi uma oportunidade no mercado de pagamento devido à questão da baixa competitividade que esse mercado tinha alguns anos atrás. É onde era geralmente dominado por alguns grandes players, onde eles ditavam as regras do mercado e isso acabava criando um conflito e um atrito muito grande pros varejistas, principalmente para o micro e pequeno varejista. Eu já vinha com um background de mercado financeiro há 12 anos, então... em 2014 comecei a estudar o mercado de aquisição e vi

que existia uma oportunidade grande em questão de redução de custos e redução do fluxo de pagamentos.

Discorrido sobre as principais oportunidades para empreender identificadas pelos gestores das *fintechs* participantes desta pesquisa, apresenta-se, na próxima seção, o perfil das *fintechs* de pagamentos móveis.

5.3 O perfil das *fintechs* de pagamentos móveis

Esta seção busca apresentar o perfil das *fintechs* de pagamentos móveis atuantes no contexto brasileiro. Para tanto, inicialmente é apresentado um *overview* das *fintechs* a partir de um estudo liderado pela ABFintechs e, na sequência, são aprofundadas questões inerentes às *fintechs* participantes desta pesquisa, como seus diferenciais, propostas de valor, mudança de foco, entre outros.

No Fintouch 2018 foi lançado o Censo de *Fintechs* 2018, denominado “Pesquisa *Fintech Deep Dive* 2018”, material elaborado em conjunto pela ABFintechs e a PwC Brasil (*PricewaterhouseCoopers Brasil*). De acordo com os organizadores, este material busca oferecer ao mercado (investidores, reguladores e empreendedores) um levantamento confiável do perfil empreendedor destas *fintechs*, bem como o ponto de vista dos empreendedores que estão à frente destes negócios.

De acordo com a pesquisa, são três atributos-chave que caracterizam a atuação das *fintechs* investigadas:

- **Empresas altamente focadas:** se propõem a resolver um problema conhecido ou uma demanda dos consumidores que ainda não tenha sido atendida, direcionando seus esforços para conseguirem devolver soluções inovadoras. Em seu estágio inicial, estas empresas oferecem um portfólio pequeno, baseado em um pequeno grupo de produtos e soluções;

- **Soluções voltadas a um público sub-atendido:** buscam preencher a lacuna deixada pelas instituições tradicionais, que não atendem ao público por restrição de acesso, de preço ou falta de priorização;

- **Soluções baseadas em tecnologias disruptivas:** buscam fornecer soluções inovadoras baseadas em blockchain, big data, nuvem, IoT, entre outras.

Na avaliação da pesquisa, as *fintechs* já conseguiram reformular a experiência do usuário, mudar as expectativas dos clientes e acelerar o ritmo da inovação; em contrapartida, ainda não conseguiram obter uma participação de mercado mensurável e conquistar uma nova base de clientes.

Questionou-se aos gestores das *fintechs* quais são os diferenciais e a proposta de valor de sua empresa. Observa-se, no Quadro 17, que todas as empresas, exceto E9, possuem uma proposta de valor bem definida e foco em seu mercado de atuação.

Quadro 17 – Diferenciais e proposta de valor das *fintechs*

	Solução ofertada	Diferenciais da Empresa	Proposta de Valor
E1	Transferência via aplicativo	- Conveniência - Facilidade em fazer transferências de recursos (pagar e receber)	Facilitar, desburocratizar e baratear as transações financeiras.
E2	Uso do celular como máquina de pagamentos e recargas	- Foco em autônomos e pequenos negócios; - Dispensa a necessidade de máquina de cartão; - Foco no ponto de venda;	Possibilitar aos autônomos e pequenos negócios a revenda de recarga de celular, recebimento de contas, entre outros, por meio de um aplicativo.
E3	Vale alimentação móvel	- Plataforma de fácil manuseio, sem custo e sem fidelização; - Menor custo em relação às ofertas similares;	Oferecer uma plataforma simples, de fácil utilização, sem custo e sem fidelização.
E4	Cartão pré-pago	- Tokenização: várias formas de concretizar o pagamento (pulseira, relógio, cartão, anel); - Agilidade e inovação;	Oferecer soluções de pagamento inovadoras, ágeis e focadas.
E5	Cartão pré-pago	- Facilidade de aquisição do cartão; - Transferência entre cartões;	Oferecer, por meio de cartão pré-pago, uma conta simplificada aos clientes.
E6	Pagamentos e recebimentos via <i>smartphone</i>	- Transforma o <i>smartphone</i> em uma carteira digital; - Utilização do celular para o recebimento de transações; - Redução do tempo de transação de 25 para 4 segundos;	Oferecer uma solução que agilize a realização de pagamentos, dispensando a utilização de maquininhas de cartão.
E7	Validação de pagamentos via reconhecimento facial	- Tecnologia proprietária; - Reconhecimento fácil (via <i>selfie</i>);	Oferecer uma solução de reconhecimento facial com foco em pagamentos e serviços financeiros.
E8	Pagamento e transferência via <i>app</i>	- Comodidade e facilidade para guardar e utilizar o dinheiro;	Habilitar a população desbancarizada a utilizar os serviços financeiros de uma forma fácil, rápida e segura.
E9	Cartão digital	- Cartão sem análise de crédito; - Atendimento de excelência ao cliente	A empresa ainda está definindo em qual nicho irá focar, não tem uma proposta de valor definida.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Constata-se que os diferenciais das empresas participantes deste estudo estão alinhados às características das *fintechs* apuradas na pesquisa da ABFintechs, visto que, em sua maioria, buscaram oferecer soluções altamente focadas (foco em transferência de recursos, cartão pré-pago, entre outros), baseadas em tecnologias disruptivas (substituição da maquininha do cartão por um aplicativo de celular, validação de pagamentos via *selfie*, etc.) e voltadas a um público sub-atendido (população desbancarizada, autônomos e pequenos negócios).

Outro aspecto interessante a ser destacado refere-se à mudança de foco do negócio das *fintechs* após o ingresso no mercado, algo que, de acordo com E3, é comum no universo das *startups*. No relato dos entrevistados, percebe-se que após o início da operação da empresa, os gestores passaram a compreender melhor o mercado, conhecer as dificuldades e, principalmente, o comportamento dos usuários, o que os motivou a redirecionarem o foco de sua solução.

A E9, por ser uma empresa bastante jovem (fundada em 2017) ainda não tem seu foco 100% definido, mas conforme relata o entrevistado, “[...] *ainda estamos definindo exatamente quais nichos nós vamos focar, porque praticamente todos os nichos de mercado estão respondendo muito positivamente ao meio de pagamento moderno hoje em dia*”. Observa-se, portanto, que embora a empresa não tenha seu nicho definido, está observando o mercado e testando o seu produto para, então, poder focar no nicho de maior aceitabilidade.

O relato de E2 ilustra a mudança de foco de seu negócio a partir da observação do comportamento dos usuários, conforme segue:

[...] a gente criou e lançou aplicativo com esse modelo em março de 2017 e não teve o que a gente chama de tração esperada e mais ou menos a gente percebeu que um pedaço dos usuários estavam fazendo muitas transações, então a gente foi ver o que era eles estavam usando o aplicativo para oferecer o serviço de recebimento de conta, de recarga para outras pessoas e aí a gente decidiu fazer uma mudança no foco. Hoje a gente está focado nos pontos de venda, no pequeno varejo e a ideia é que esse público baixe o aplicativo para poder oferecer novos serviços na sua loja, no seu ponto de venda.

O relato de E3 elucida a tentativa de “tropicalizar” uma solução mundialmente conhecida, o *M-Pesa*, do Quênia, porém sem analisar todas as questões inerentes a este negócio no contexto brasileiro:

A ideia da empresa em si ela surgiu como algo até bem diferente do que é hoje. Ela surgiu como uma ideia de uma solução pré-paga de inclusão financeira [...] então a gente tinha visto esse mercado, esse potencial e aqueles números astronômicos do Brasil [...] a gente se baseou bastante nas questões do M-Pesa meio que tropicalizando a ideia para adaptá-la ao Brasil e foi isso que a gente começou a fazer em 2013.

Contudo, com o passar do tempo, na hora de começar a estabelecer as parcerias com os lojistas para credenciar o ponto de venda para aceitar este meio de pagamento, o empreendedor percebeu que as taxas praticadas tornavam a solução idealizada inviável:

[...] a gente começou a perceber que quando eu ia no comércio credenciar o ponto de venda para ele aceitar meu meio de pagamento eu oferecia uma solução pré-paga como se fosse um cartão pré-pago [...] o comerciante me comparava com uma taxa de débito, que é uma taxa muito baixa. Eu falei: a taxa que o mercado está necessitando está muito baixa, e a gente começou a testar alguns usuários que utilizavam o sistema e falavam que era excelente, nota dez e tal, mas ele não tinha recorrência de compra de crédito novamente na plataforma e eu falei tem algum problema nisso, porque a gente tem uma excelente plataforma eu tenho dificuldade de colocar uma taxa razoável e o usuário, apesar dele gostar, não usa de novo. (E3)

A ideia para mudar o foco do negócio, portanto, surgiu a partir da participação em um evento que discutia questões de mercado, onde foi abordado pelos painelistas que o mercado de *voucher* absorvia demais a margem das empresas. Diante disso, o empreendedor resolveu mudar o seu negócio e focar em uma solução voltada para benefícios, como o vale alimentação.

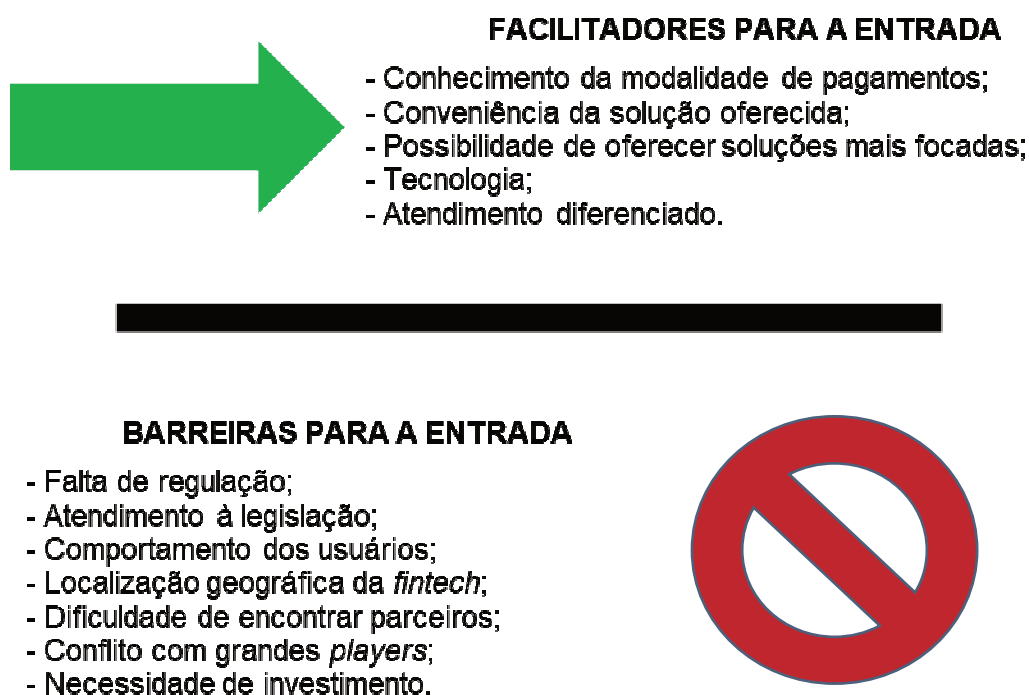
Relatadas as questões relativas ao perfil das *fintechs*, analisa-se, na próxima seção, o processo de entrada das *fintechs* no ecossistema de pagamentos brasileiro.

5.4 Entrada das fintechs de pagamento móveis no sistema de pagamentos brasileiro

Esta seção tem o objetivo de apresentar os facilitadores e barreiras observados pelas *fintechs* de pagamentos móveis para ingresso no SPB.

A Figura 12 sumariza os principais fatores apontados como facilitadores e barreiras na percepção dos gestores entrevistados. Observa-se que há um número maior de barreiras do que de facilitadores, fato que assevera a dificuldade que estas empresas estão enfrentando ao ingressarem no contexto brasileiro.

Figura 12 – Facilitadores e barreiras para a entrada da *fintech* no mercado



Fonte: dados da pesquisa (2019).

5.4.1 Barreiras para a entrada das fintechs de pagamentos móveis no SPB

Conforme consolidado na Figura 12, as barreiras para a entrada das *fintechs* de pagamentos móveis no contexto brasileiro destacadas pelas empresas ofertantes de soluções são: atendimento à legislação, falta de regulação, necessidade de investimento e dificuldade de captação de dinheiro para abertura do negócio, conflito com grandes *players*, dificuldade de encontrar parceiros estratégicos, comportamento dos usuários e a localização geográfica da *fintech*.

Ressalta-se que ao questionar os entrevistados sobre as barreiras para a entrada da *fintech* no ecossistema de pagamentos brasileiro, percebeu-se uma espécie de “desabafo” destes gestores, que relataram todas as dificuldades enfrentadas pela empresa no início de suas operações.

O relato de E6 deixa claro o início turbulento das operações da empresa, visto que ao ser questionado se houve alguma barreira para o início da operação da *fintech*, o gestor respondeu: “*Todas que tu imaginar... (risos) o que tu imaginar a gente teve de barreira.*”

A principal barreira destacada pelos entrevistados refere-se ao atendimento à legislação, seja pela dificuldade em entender e atender à legislação vigente, questões específicas a serem atendidas de acordo com o setor em que a empresa está atuando ou, até mesmo, da inexistência de uma legislação específica, dificuldade enfrentada pelas *fintechs* que ingressaram no mercado antes de 2013, quando foi publicada a Lei 12.865/13. A dificuldade de entender a atender à regulamentação é elucidada no relato de E3:

Dificuldade eu acho que como a dificuldade ainda é a questão de regulamentação. Quando você vai começar, para você atender a toda essa regulamentação é complexo... até você conseguir mapear tudo, você tem que ver a legislação que tem não é fácil de entender. Eu sou advogado de formação e fiquei um bom tempo estudando e falei que quem não é advogado não consegue entender isso, vai ter que contratar um escritório, vai ser caro para ele conseguir analisar e pagar um parecer. Por exemplo: se pedir para analisar uma lei, quatro resoluções, duas circulares, ou quatro circulares, duas resoluções e mais todos os complementos delas o cara vai cobrar fácil uns R\$ 40.000,00 para ser bom para a startup, tipo pra ser barato.

Outra questão importante a ser considerada refere-se aos aspectos legais particulares de cada ramo de atividade, como o caso de E3, que oferece uma solução de pagamento móvel para o vale alimentação de trabalhadores. Este tipo de pagamento, além de atender à legislação imposta pelo Banco Central, também deve considerar os aspectos legais inerentes ao Ministério do Trabalho, conforme destacado pelo entrevistado:

Então, por exemplo, direto a gente já tentou marcar reunião na APAS (Associação Paulista de Supermercados) para apresentar a solução de pagamento e numa das primeiras reuniões que ele falou: “tá, legal, mas e o PAT?” e eu não tinha menor ideia do que era PAT. Apesar de que eu sou advogado e enfim ninguém tem obrigação de saber e o PAT era o Programa de Alimentação do Trabalhador do Ministério do Trabalho que regulamenta todas as questões de vale alimentação e vale refeição. Aí o cara falou: “legal, bacana, gostei desse modelo de vocês, mas como é

que vocês vão fazer com o PAT?” E eu disse: “no PAT a gente dá um jeito!”, mas nem sabia o que era PAT.

Outro aspecto importante a ser considerado refere-se à homologação das *fintechs* junto ao Banco Central, sendo fundamental o bom histórico dos sócios para a efetiva homologação, conforme relata E6: *“O histórico dos sócios conta muito na homologação junto com o Banco Central, então se já teve algum... se já teve participação em falência, se já teve algum processo jurídico, criminal, enfim, financeiro, dificulta o processo.”*

É importante ressaltar que a Lei 12.865/2013 sobre arranjos e instituições de pagamento foi publicada em outubro de 2013, portanto as empresas que ingressaram no mercado antes desta data, não estavam sujeitas a esta regulação, conforme destaca E5: *“Regulatória, não acabou sendo um problema que muita gente fala, mas não é um problema nosso. Até quando a gente começou [...] a gente começou em 2010 e as questões regulatórias só vieram em 2013”.*

Esta legislação, contudo, não regulariza as *fintechs*, mas sim os arranjos de pagamentos. Os entrevistados afirmam que esta também é uma barreira enfrentada, pois faz com que elas operem sem conhecer as “regras do jogo” que serão impostas a partir da regulamentação. O relato de E9 deixa essa situação clara e demonstra a preocupação das *fintechs* de estarem adequadas às exigências legais e regulatórias, conforme segue:

As alterações do Banco Central têm sido essenciais, muito importantes para as fintechs. A gente opera muito ainda sem regulação, esperando que a regulação venha ou que ela comece a ser efetivada, a gente já opera mesmo sem esperar. Mas a gente acredita sempre que a regulação vem pra ajudar e pra realmente fazer o certo. Então, não é uma coisa que a gente tem se preocupado, a gente tem contado que as coisas vão dar certo e vão acontecer, a regulação vai vir mais cedo ou mais tarde.

Embora a legislação seja vista como uma barreira à entrada de *fintechs* no mercado, E7 se posiciona favorável a esta postura firme do BC para evitar que qualquer empresa possa ingressar no mercado, inclusive algumas mal-intencionadas. O entrevistado justifica sua opinião: *“Quando você tem um negócio você vai tentar ao máximo, assim, exigir que novos entrantes sigam normas, como acontece, por exemplo, dos taxistas fazendo com o Uber. Senão qualquer um entra*

ali, e é gente mal-intencionada também...”.

Conclui-se, portanto, que as barreiras relativas à legislação vão muito além do atendimento aos aspectos legais preconizados pelo órgãos reguladores brasileiros, sendo necessário, inicialmente, que as empresas sejam capazes de entender a legislação para, depois, adaptarem-se a elas e cumpri-las.

Um segundo aspecto mencionado como barreira pelos entrevistados refere-se à necessidade de investimento e dificuldade de captação de dinheiro para abertura do negócio. Os entrevistados afirmam que devido às fintechs serem pequenas, desconhecidas e com uma baixa lucratividade, acabam passando despercebidas pelos investidores, da mesma forma que tornam o processo de captação de recursos bastante dificultado, por serem empresas iniciantes e com baixo capital social. O relato de E1 ilustra esta situação:

Claro, as coisas levam um tempo é diferente de você pegar uma margem de lucro de um business normal que dá trinta, quarenta, oitenta por cento, sabe? O meio de pagamento precisa de muito volume para dar dinheiro, mas também quando dá é difícil parar, porque as pessoas acostumam. Quando é empresa e as empresas confiam e indicam e o negócio vai crescendo, quando as pessoas acostumam indicam e viraliza, então por isso até é um dos maiores multiplicadores quando você vai falar de investimento e de valuation.

Os respondentes relataram, também, que por oferecerem soluções de pagamento, as *fintechs* acabam concorrendo com bancos e instituições financeiras já consolidadas e com lucros expressivos, o que faz com que os investidores optem por estas empresas ao realizarem seus investimentos, conforme o relato de E1: *“Investimento sem dúvida é porque a gente briga com os maiores do país, com as empresas de maior lucro. Então se tem alguém que vai derrubar dinheiro em algum lugar são nos bancos”.*

A cultura do investidor brasileiro também foi destacada por E1 ao justificar os grandes aportes de dinheiro realizados por investidores estrangeiros em empresas contra o baixo investimento do investidor nacional:

Para mim, o maior dificultador hoje é de fato a mentalidade do investidor brasileiro. E aí o investidor estrangeiro, que já tem uma mentalidade tipo “o Nubank não seria o Nubank se não tivesse um investimento de fora”, que é o investimento que o cara vai colocar e já colocou algumas

centenas de milhões de dólares [...] muita gente não acredita, não quer arriscar. A taxa de juros, que está caindo, mas há um tempo atrás, mas mesmo assim ainda é uma das maiores do mundo, então isso dificulta o investimento, dificulta as pessoas acreditarem no teu negócio.

O conflito de interesses com os grandes *players* do mercado, como bancos, instituições financeiras e as bandeiras de cartão de crédito também foi destacado como barreira de ingresso no mercado. O relato dos entrevistados remete a questões de abuso de poder, monopólio ou, até mesmo, boicote dos grandes *players* para as iniciativas dos ingressantes, conforme o relato de E5:

[...] a gente queria fazer que pessoas pudessem carregar os cartões através de contas bancárias ou por boleto. A gente já teve conta fechada, conta bloqueada pelo banco, banco que cancelou os boletos então aí já começa por aí, né? Você não consegue ter um... os bancos nesse ponto eles têm muito poder nessa relação de uma forma muito desequilibrada.

Alinhada a esta opinião, E7 também destaca que os grandes *players* conseguem se organizar e ditar as normas do mercado de modo que obriguem os novos entrantes a se adaptarem às suas vontades, como no caso da licença para operação como adquirentes de cartão de crédito, exemplificada no relato a seguir:

Maior barreira aqui no Brasil é a questão da licença pra você operar como adquirente, né? Como credenciadora. E isso é algo que obriga todos os novos entrantes a operarem como subadquirente e pagarem uma taxa mais cara porque eles precisam contratar o serviço dessas credenciadoras que tem. Então isso é uma das coisas.

Da mesma forma que os grandes *players* dificultam o ingresso de novas empresas e obrigam estas a estabelecerem parcerias para emissão de cartões, por exemplo, forçando a empresa a se tornar subadquirente de uma adquirente ou emissora já consolidada. E9 ressalta no excerto a seguir que a escolha do parceiro para emissão de cartões não é tão simples, pois a *fintech* surge prometendo uma solução financeira inovadora e mais simplificada, enquanto que as adquirentes e operadoras, em sua maioria, não estão alinhadas com esta estratégia:

A principal barreira pra entrada no mercado sempre foi as emissoras de cartão, os fornecedores dos serviços financeiros que não têm como uma startup virar um serviço financeiro ou uma instituição financeira da noite pro dia. Como startup, precisamos de muito dinheiro pra isso, são milhões

de reais... então a gente tem que se conectar a esses parceiros e os serviços deles são péssimos. São os serviços equivalente aos serviços financeiros que a gente tem hoje, são oferecidos por eles, e pros parceiros, eles oferecem as mesmas porcarias de atendimento, de serviços, de parceira, etc. Então, com certeza, essa é a maior... foi a maior dificuldade desde o começo e continua sendo agora quando a gente quer expandir os nossos serviços, oferecer um serviço bancário, oferecer conta de investimento e etc.

Deste modo, as *fintechs* afirmam que a escolha de um parceiro estratégico, que ofereça os serviços com a mesma qualidade e agilidade que o modelo de negócios previsto pela *fintech* é, também, uma barreira para ingresso no ecossistema de pagamentos brasileiro.

Pensando no nível individual de adoção, os respondentes afirmam que o comportamento dos usuários e a questão cultural de pagamentos ainda interfere fortemente na aceitação e adoção de pagamentos móveis, o que se caracteriza como uma barreira de entrada a ser superada pelas empresas ofertantes de soluções. O relato de E6 elucida a influência do comportamento do usuário de pagamentos em relação à aceitação de uma nova solução de pagamentos via *smartphone* e a raiz cultural que desestimula esta utilização:

A dificuldade, eu posso elencar como um fator comportamental. Então o Brasil ainda, ele está engatinhando nessa questão de pagamentos via smartphone. Se a gente pegar países como China, Suíça, enfim, outros países, até o próprio Estados Unidos... Se tu pegar, por exemplo, China, 60% dos pagamentos, eles acontecem via smartphone. Se pegar Estados Unidos, quase 3% dos pagamentos de 2017 aconteceram via smartphone. O Brasil ainda não ultrapassa 1%, então a gente tem um mercado a ser desbravado nesse sentido. Só que existe uma questão cultural muito forte. Pessoas estão acostumadas a realizarem uma ação, onde há anos elas executam da mesma forma. Então essa ques... essa mudança de hábito, essa questão comportamental, ao meu ver, é o principal desafio.

Ainda em relação à questão comportamental do usuário, E1 assevera que “[...] o problema maior das *fintechs* está na adoção do mercado, então assim é cultura, educação, uma explicação, confiança e credibilidade [...]”.

Por fim, uma última barreira de entrada destacada pela única empresa entrevistada localizada fora do eixo Rio-São Paulo diz respeito à sua localização geográfica. O relato de E6 deixa claro que, embora a localização não seja um fator

agravante ou impeditivo para a operacionalização do negócio, há uma certa resistência por parte dos *players* pela empresa estar sediada em Santa Catarina:

O fato da gente não estar num grande centro econômico, foi um fator... não vou dizer agravante nem impeditivo, mas que fez com que esses players não olhassem com bons olhos pra gente, "porra, por que que três moleques aí, lá do interior de Santa Catarina, querem fazer um negócio que pouca gente conseguiu fazer?"

Apresentadas as barreiras para entrada das *fintechs* de pagamentos móveis, na próxima seção são descritos os principais facilitadores observados.

5.4.2 Facilitadores para a entrada das *fintechs* de pagamentos móveis no SPB

Conforme ilustrado na Figura 12, os facilitadores para a entrada das *fintechs* de pagamentos móveis no SPB destacados pelos entrevistados são: tecnologia, conveniência da solução de pagamentos oferecida, conhecimento da modalidade de pagamentos, possibilidade de oferecer soluções mais focadas e oferta de atendimento diferenciado.

O principal facilitador para o ingresso das *fintech* é a tecnologia, sendo consenso entre os respondentes que não existe *fintech* sem a tecnologia. Os relatos comprovam o seu papel fundamental na operação de toda *fintech*:

Se existe um por que qualquer fintech existe é pela base tecnológica [...] não tem como tirar a tecnologia o papel da tecnologia, a tecnologia é o produto entende? É 100% tecnologias não consigo nem pensar muito o papel é o principal (E1)

Hoje em dia em tudo, está tudo mais fácil por causa da tecnologia, desde ferramentas de atendimento a infraestrutura, as integrações com as API enfim tudo. Um projeto desses há dez anos atrás acho que não seria viável ou só seria viabilizado com um custo de vinte vezes maior. (E2)

Eu acho que a gente é quase mais tecnologia do que pagamento. A gente tem que tentar sempre equilibrar essas coisas, mas hoje em dia, Big Data, entrando no marketing digital, tudo o que é tecnologia, tudo quanto é informação e saber trabalhar bem essas informações [...] A tecnologia é o motor que viabiliza essas coisas. (E4)

[...] a gente nasceu com um core tecnológico. Não somos uma empresa financeira, a gente é uma empresa de tecnologia, que pega com soluções

financeiras. E o core da empresa, o DNA da empresa, ele é baseado e subsidiado por tecnologias. (E6)

É core, né? Core é parte principal do business. (E7)

Observa-se, portanto, que a tecnologia é entendida como parte principal do negócio das empresas, ou seja, não existe operação nenhuma sem a presença da tecnologia. É o principal facilitador de ingresso no SPB.

Outro aspecto ressaltado como facilitador refere-se à conveniência da solução de pagamento oferecida, ou seja, as soluções oferecem mais facilidade, mais agilidade e menos burocracia que as soluções tradicionais do mercado, o que faz com que as pessoas se interessem e passem a utilizar estes serviços. Como principais fatores atrelados à conveniência, os entrevistados ressaltam a facilidade de realizar pagamentos e transferências de valores em apenas um clique ou a possibilidade de realizar pagamentos sem a necessidade de portar um cartão de crédito, utilizando apenas o aparelho celular para isso, conforme os excertos a seguir:

Conveniência para mim é a palavra-chave, não só para mim nem para as fintechs, mas como os serviços digitais de uma forma geral [...] Eu poderia, enquanto estou falando com você, com um clique te pagar, ou te cobrar. Eu não tenho seu telefone, nada, e sei basicamente o seu nome, então é conveniente. (E1)

A gente tem uma liberação muito mais rápida e muito mais barata que o mercado. Para o usuário o que a gente dá de benefício para ele ver valor na nossa empresa é o sistema seguro e simples de manuseio onde ele vai usar o seu próprio celular para fazer o pagamento, não precisa levar um cartão a mais, não precisa memorizar uma senha. (E3)

Contudo, a conveniência é um fator subjetivo, visto que algo pode ser conveniente para um usuário ou uma empresa, enquanto que para outros pode não ser. Dessa forma, as tarifas cobradas nas operações podem interferir na percepção da conveniência por parte dos usuários, conforme destacado por E1: “[...] então, para você, a conveniência pode ser clicar, não perder tempo, porque seu tempo vale mais dinheiro e por isso até poderia pagar mais caro. Para outra pessoa a conveniência seria ‘eu quero pagar mais barato’ [...]”

Conforme novas soluções de pagamentos móveis vão surgindo, esta

modalidade de pagamento vai sendo mais conhecida, o que tem se tornado um facilitador para o ingresso de *fintechs* ofertantes de soluções de pagamentos móveis no contexto brasileiro. Na percepção de E3, o surgimento e a rápida expansão do NuBank fez com que as *fintechs* se tornassem mais conhecidas no Brasil e a chegada de soluções de pagamento mundialmente consolidadas, como *Samsung Pay* e *Apple Pay* fez com que os usuários aderissem às tecnologias mais rapidamente:

[...] então hoje você já tem muito mais visibilidade do que é o NuBank do que são outras soluções de pagamento ou querendo ou não a Samsung Pay e Apple Pay, apesar de que eu considero que não deu em nada, mas fez todo um barulho no mercado todo mundo fala. Então assim as pessoas são mais abertas para esse tipo de tecnologia hoje e isso facilita quando você desenvolve algo, porque tem uma aceleração do seu processo de adesão de mercado, não precisa ser tão dependente apenas dos early adopters, então assim, a gente já tem tipo uma certa cultura de mercado nesse sentido e isso é bacana. (E3)

Considera-se, portanto, que a existência de soluções de pagamentos internacionalmente consolidadas, como da *Apple* e da *Samsung*, mesmo não tendo grande difusão no Brasil, tem facilitado a entrada de novas empresas ofertantes de soluções de pagamentos móveis, não sendo necessário que estas empresas dependam exclusivamente dos usuários dispostos a adquirirem o produto/serviço no início de sua operação, mesmo que ainda seja desconhecido (*early adopters*).

Por fim, outros facilitadores relatados pelos entrevistados – soluções mais focadas e atendimento diferenciado - se complementam, pois é característica da *fintech* selecionar um problema específico de mercado e buscar resolvê-lo, por meio da oferta de uma nova solução especializada. Dessa forma, ao oferecer uma soluções focada no problema, é possível que a empresa se especialize e ofereça um atendimento diferenciado ao usuário. O relato de E6 deixa muito clara a necessidade de especialização, ao afirmar que é preciso que a empresa foque e faça o seu propósito muito bem feito, pois quem quer fazer tudo, acaba não fazendo nada: “o que a gente se propõe a entregar [...] é agilidade nos pagamentos. Obviamente que existem outros benefícios, mas a gente é muito convicto que tu quer fazer tudo, no fim tu não faz nada”.

Quanto ao atendimento ao cliente, é importante observar o relato de E9, que

afirma que um atendimento diferenciado, com uma proposta de excelência, faz a diferença e pode ser visto como um facilitador para o ingresso da *fintech* no mercado financeiro, visto que é comum o registro de várias reclamações sobre o atendimento das instituições financeiras.

O modelo de negócio da empresa é fazer o básico de um cartão digital sem análise de crédito, sem dívidas, com controle financeiro e proteção contra endividamento pessoal, a gente busca fazer esse básico desse produto muito bem-feito. Existem vários outros que estão fazendo esse produto no mercado. A empresa é diferenciada por fazer isso muito bem-feito, o atendimento ao cliente de excelência, e isso faz muita diferença nesse mercado financeiro que a gente tem hoje no Brasil e no mundo, que é muito ruim. É muito ruim, tem atendimento horrível e ninguém faz isso voltado pro cliente. A nossa empresa a gente chama “de fora pra dentro” onde os produtos são definidos pelo cliente e não internamente voltado pro lucro. (E9)

Por fim, observa-se que o número de barreiras de entrada no mercado brasileiro de pagamentos é mais expressivo do que o de facilitadores, o que impõe uma dificuldade considerável às *fintechs* que desejam atuar neste setor. Conclui-se, também, que várias das barreiras de entrada relatadas referem-se a mudanças institucionais que precisam ocorrer no contexto, de modo a facilitar a entrada destes novos *players*.

Ressalta-se, ainda, que os facilitadores apresentados constituem-se de elementos importantes que as empresas devem utilizar a seu favor, especialmente a tecnologia; contudo não é possível gerar vantagem a partir desta utilização sem a revisão das “regras do jogo”, especialmente aquelas relacionadas aos benefícios concedidos aos grandes *players* do setor que, na maior parte das vezes, ditam as regras e comandam o mercado.

Apresentados os facilitadores e barreiras para o ingresso das *fintechs* de pagamentos móveis no ecossistema de pagamentos brasileiro, na próxima seção são analisados os aspectos relativos ao desenvolvimento destas empresas, abarcando facilitadores e barreiras observados pelos empreendedores na condução de seus negócios.

5.5 Desenvolvimento das *fintechs* de pagamentos móveis no SPB

Após o ingresso da *fintech* no SPB, uma série de facilitadores e barreiras também são impostas para o seu desenvolvimento. Buscando compreender estes fatores, a percepção dos entrevistados acerca destas questões foram consolidadas na Figura 13.

Figura 13 – Facilitadores e barreiras para o desenvolvimento das *fintechs*



Fonte: dados da pesquisa (2019).

É notório que foram indicados um número superior de barreiras do que de facilitadores para o desenvolvimento destas empresas, o que indica uma certa dificuldade de escalabilidade e expansão dos negócios no SPB.

5.5.1 Barreiras para o desenvolvimento das *fintechs* de pagamentos móveis no Brasil

Ao conversar sobre as barreiras enfrentadas pelas *fintechs* de pagamentos móveis, E1 afirmou que as principais barreiras não são de entrada, mas sim de permanência da empresa no setor: “A barreira não é de entrada a barreira é de ficar, o quê faz uma pessoa usar a minha solução e não usar qualquer outra [...]”.

A partir das entrevistas com os gestores das *fintechs*, foram identificadas as seguintes barreiras para o desenvolvimento das empresas no SPB (FIGURA 13): dificuldade de captação de dinheiro, capacidade de expansão, problemas de

conexão, conflito com grandes *players*, excesso de oferta de soluções de pagamento, falta de mão de obra qualificada, dificuldade de monetização, mudança de foco do negócio e dificuldade de tornar o dinheiro físico.

A principal barreira destacada pelas empresas refere-se à necessidade de investimentos e dificuldade para captação de recursos financeiros no mercado. O relato de E6 clarifica esta questão:

[...] eu acho que o principal fator é que, como a gente trabalha com ativo, que é dinheiro, as fintechs, elas precisam, talvez, se não próximo ou mais, da facilidade que os bancos têm de arrecadação financeira. Por exemplo, um banco, pra ele levantar capital, um banco, do zero, por exemplo, ele entra com um capital, obviamente, próprio, com funding próprio, mas pra ele levantar capital junto a órgãos... instituições federais, é muito mais fácil do que, por exemplo, uma fintech. E existem vários estudos que acabam deixando isso bem explícito, que a principal morte de empresas de nascente de tecnologia é pela falta de capital.

Observa-se, portanto, que a captação de dinheiro junto a órgãos tem sido uma dificuldade para as *fintechs* de pagamentos móveis, assim como o acesso a recursos advindos de investidores, especialmente pelo perfil do investidor brasileiro, conforme relata E7: *“Maior dificuldade eu acho que é a questão de captação, né? [...] de investimento, ainda mais no Brasil, porque (os investidores) têm padrões diferentes dos padrões lá fora [...] mas eu acho que o principal é a captação.”*

Ao mesmo tempo, há a expectativa que por meio da regulação das *fintechs*, na opinião de E9, a legislação auxilie as empresas de base tecnológica na busca de capital para iniciativas inovadoras: *“[...] o Banco Central regulando tudo isso com uma visão bastante moderna, aberta e futurística e apoiando as fintechs e apoiando a inovação sem loucuras, obviamente, mas apoiando inovações verdadeiras”*.

Relacionada com a dificuldade de captação de dinheiro, a segunda barreira destacada pelos entrevistados refere-se à capacidade de expansão das *fintechs* de pagamentos móveis. Os respondentes afirmam que ao mesmo tempo que tentam expandir os seus negócios, procuram deixar enxuta a equipe de trabalho, para minimizar os custos, conforme relata E2: *“[...]é tentar escalar sem gerar muito atendimento, porque não adianta você crescer e de atendimento ter que crescer muito também, o melhor é que o usuário consiga baixar e fazer todo o ciclo de onboarding sozinho”*.

O entrevistado de E3 também cita a capacidade de expansão como barreira, especialmente no que se refere à abertura de novos mercados. Por trabalhar com uma solução de vale alimentação, o respondente ressalta que as redes de supermercado são um pouco resistentes para aceitarem a parceria sem conhecer a empresa, conforme segue:

[...] por exemplo, eu vou falar com outro mercado e aí ele tem que entender quem é, quem está por trás, porque ele ainda não colocou o dinheiro dele na minha mão aí ele tem uma certa insegurança de eu dar um calote nele. Porque, vamos supor, eu movimento cem mil reais para ganhar três mil reais no final, mas até eu ganhar os três mil reais os cem mil reais estão na minha mão, e então cara fala “pera lá então você vai ficar com cem mil reais meu na sua mão e para ganhar três mil você pode desligar o telefone e o sistema e ainda ficar com os cem mil e eu não fico com nada qual que é minha garantia com isso?”, então eles ficam questionando esse tipo de coisa e isso faz o processo mais burocrático do que a gente gostaria ou entende razoável.

Uma terceira barreira para o desenvolvimento das *fintechs* de pagamentos móveis diz respeito à falta de conexão à internet em diversos pontos do Brasil, o que dificulta e, na maioria das vezes, inviabiliza que o usuário realize pagamentos móveis com a utilização de *smartphones*. Dessa forma, algumas empresas que iniciaram o negócio focando em soluções voltadas ao usuário, tiveram que repensar e propor um novo modelo, focando em pontos de venda, onde o acesso à internet é constante e não depende de rede móvel, como o caso de E2:

[...] nosso projeto mesmo acho que talvez esse fator que contribuiu de crescer nesse modelo de ponto de venda e revendedora, porque se o usuário final não tem (conexão), ele precisa ir a um lugar que tenha para pagar sua conta e ao invés de ele atravessar a cidade para ir na lotérica, ele pode ir num ponto que usa o nosso aplicativo, então enfim é só um exemplo. A gente tenta superar essas características da estrutura do Brasil.

Similar a esta questão, E3 afirma que pensou sua solução de forma que o usuário faça o pagamento nas lojas conveniadas, como supermercados, e que possa realizar transações sem o acesso à internet, utilizando mensagens de texto (SMS) como meio de confirmação de transações, visto que além da falta de conexão, ainda há um grande número de brasileiros que não têm *smartphone* e que puderam ser incluídos na solução.

Acho que umas das coisas é que no Brasil a gente tem um problema sério ainda de sistema de rede, apesar de ter um celular, a gente não tem cem por cento dos aparelhos smartphone, devem ter sessenta por cento de aparelhos smartphone, tem muito lugar com rede que tem problemas no Brasil (E3)

Da mesma forma que foi mencionado como barreira para entrada das *fintechs* de pagamentos móveis no mercado, o conflito com os grandes *players* do setor volta a aparecer como barreira para o desenvolvimento destas empresas. O entrevistado de E5 afirma que ainda há muita concentração de poder na mão dos bancos, conforme segue:

Eu acho que as barreiras hoje do mercado são menores, ainda existe essas barreiras de banco, ainda existem questões muito complicadas com o sistema financeiro atual e isso é uma coisa. O outro que a gente tem nesse caso... eu acho que os bancos e essa... o que acontece? Por exemplo, hoje tudo que eu tenho que fazer liquidação é pela CIP (Câmara Interbancária de Pagamentos), a CIP é dos? Bancos. Eu quero fazer saque é a Tecban, a Tecban é dos? Bancos.

O mesmo entrevistado complementa, relatando a tentativa de estabelecer parcerias com um grande banco para a realização de saques e depósitos em suas unidades, buscando aproveitar a capilaridade desta rede. Contudo, ao entender que a *fintech* se assemelhava a uma concorrente, o banco resolveu triplicar o valor das taxas acertadas:

Então essa coisa de banco é muito complicada. Eu vou te dar um exemplo até interessante: a gente fechou um acordo com o Banco X⁶ pra fazer saque e depósito via correspondentes, tá? Ia custar, sei lá, três reais... eles iam me cobrar três reais por saque. O meu processo para e eles falam “não, não, a gente tá reavaliando o contrato”. Quando eles voltaram, falaram “é o seguinte: a gente entendeu que nós, Banco X, como donos da rede de correspondentes, a gente entendeu que vocês são concorrente então pra vocês a gente vai cobrar 10 reais o saque e por carga” “cara, mas dez reais?” “Mas vocês são concorrentes, se não quer... é pegar e largar”. Esse tipo de coisa, esse poder monopolista ou oligopolista, ele é um problema muito grande.

Esta concorrência e a entrada de novos *players*, contudo, tem “desacomodado” alguns grandes *players*, e acirrado a concorrência, visto que

⁶ Para preservar o nome do banco, optou-se por chama-lo de “Banco X” no relato, bem como de “correspondentes” a rede espalhada pelo Brasil.

precisam buscar novas soluções tecnológicas e prestar um serviço mais qualificado para poder encarar de frente as novas ofertantes de soluções. O relato de E6 ilustra esta situação:

A gente tem assim ó, tem um movimento acontecendo bem forte, desde meados de junho do ano passado [2017], onde os caras que lideram o mercado, eles começaram a se preocupar com esses pequenos que estão entrando e eles começaram a ir muito mais pro lado de tecnologia de entrega de valor pros clientes. Eu vejo que a concorrência em si ela é baita saudável e quem acaba sendo beneficiado sempre é o cliente.

Alguns projetos de aceleração oferecidos pelos grandes *players* também foram destacados nas entrevistas. Porém, segundo os entrevistados, embora a ideia da aceleração seja interessante e a *expertise* dos grandes *players* seja útil para o desenvolvimento do negócio iniciante, muitas vezes há outros interesses por parte destes últimos que acabam desmotivando a participação, conforme relato de E3:

[...] na hora que a gente olha os projetos de aceleração de [GRANDES PLAYERS]⁷, cada um você que tem um viés a mais, você vê que eles estão apoiando e tal, mas daí o [GRANDE PLAYER] vai lá e lança a [STARTUP ADQUIRIDA PELO GRANDE PLAYER] e ninguém que não é do mercado sabe que ela é do [GRANDE PLAYER], então é mais um cartão Nubank cool [...] Então você vê que eles vão e apoiam na hora, mas lançam um concorrente no final. Então eu confesso que eu sempre tenho um pouco de receio dessas grandes empresas e nesses projetos, e em poucos que eu me inscrevo.

Outro ponto de destaque nas entrevistas refere-se ao excesso da oferta de soluções de pagamento móvel, o que acaba dificultando a escolha da melhor solução por parte do usuário. O entrevistado de E1 relata:

Então é difícil por isso, porque os brasileiros não estão adotando a velocidade que as fintechs estão nascendo e aí quando você vê tem dez opções e é pior ainda e você fala que não faz a menor ideia da diferença entre eles e aí até você testar de que está certo e que é boa, de que é isso, ela já morreu. É mais ou menos por aí.

Neste relato, fica clara a preocupação com a difusão da utilização das soluções de pagamento ofertadas, pois à medida que muitas soluções são

⁷ Para manter o sigilo das informações fornecidas pelo entrevistado, optou-se por ocultar o nome das empresas citadas, utilizando o termo [GRANDE PLAYER] e [STARTUP ADQUIRIDA PELO GRANDE PLAYER].

apresentadas para os usuários, dificilmente todas elas conseguirão se estabelecer e expandir, ocorrendo que muitas acabam por ser descontinuadas ao longo do processo, devido à sua baixa utilização.

Outro aspecto fundamental para o sucesso das *fintechs* de pagamentos móveis é o desenvolvimento e a integração de sistemas. Com a expansão deste tipo de empresa, começa a faltar no mercado profissionais qualificados para auxiliar no desenvolvimento, fato que pode ser considerado como uma barreira para o desenvolvimento da empresa. Se a empresa não possui um bom desenvolvedor, ela não consegue sequer lançar sua solução no mercado. Todavia, o que foi constatado, a partir das entrevistas, é que as empresas lançam uma solução inicial e, com o passar do tempo, se adaptam ao mercado e alteram o seu posicionamento. Deste modo, E5 afirma que a demanda por bons desenvolvedores tem sido maior do que a oferta de profissionais: “[...]hoje tem tanta gente querendo entrar que a oferta de mão de obra não supre a demanda, então hoje pegar desenvolver e etc. é um desafio”.

A dificuldade de monetização também é levantada como uma barreira para o desenvolvimento das *fintechs* de pagamentos móveis. Os entrevistados afirmam uma certa dificuldade em definir o valor a ser cobrado na prestação de seu serviço, especialmente porque as pessoas não querem pagar para utilizar serviços financeiros. O relato de E9 elucida esta questão:

E uma outra dificuldade é sempre monetizar, porque, por incrível que pareça, apesar do mercado ser absurdo de grande, pra qualquer startup a monetização é difícil, por mais que esteja sobrando clientes pras fintechs, achar a monetização ideal... as pessoas não querem pagar por produtos financeiros, elas tão certas, né? “Você já tá com o meu dinheiro com você, então eu não tenho que pagar pra você ficar com o meu dinheiro.” A não ser empréstimo e crédito que, obviamente, é só abusar do juros que você sempre vai ganhar dinheiro, mas eu não concordo muito com esse modelo de negócio. O resto a gente fica monetizando com centavos, porque os grandes players sempre estão com as grandes operadoras, né? Com as bandeiras Visa, Master, etc., os bancos que tão operando por trás, etc., eles ficam com a maior parte, sobra pra fintech se virar com monetização alternativa, mas acho que toda fintech acaba conseguindo fazer isso bem.

Deste modo, percebe-se que as *fintechs* precisam ser muito criativas em sua oferta de solução para se diferenciar no mercado e, assim mesmo, aprender a

trabalhar com margens de lucro pequenas sendo que, conforme o relato de E9, o retorno para a *fintech* na realização de transações é em geral de centavos.

Observou-se, também, que diversas *fintechs* precisaram mudar o foco do seu negócio depois de ingressarem no mercado, devido a diversos aspectos, como a não aceitação da solução de pagamento por parte dos usuários, indisponibilidade de rede para realização de transações, entre outros. O entrevistado E2 afirma que ao lançar a sua solução, que contemplava uma série de serviços, percebeu que os usuários estavam utilizando um único serviço no qual realizavam muitas transações, o que motivou uma mudança no foco de seu negócio:

Mas a gente criou e lançou aplicativo com esse modelo em março de 2016 não teve o que a gente chama de tração esperada e mais ou menos a gente percebeu que um pedaço dos usuários estava fazendo muitas transações, então a gente foi ver o que era eles estavam usando o aplicativo para oferecer o serviço de recebimento de conta, de recarga para outras pessoas e aí a gente decidiu fazer uma mudança no foco. E hoje qual é o objetivo da fintech? A gente está focado nos pontos de venda, no pequeno varejo e a ideia é que esse público baixe o aplicativo para poder oferecer novos serviços na sua loja, no seu ponto de venda. [...] Então hoje o foco é este e depois que a gente mudou o foco aí o aplicativo foi e realmente deu uma deslanchada muito forte.

Por fim, a dificuldade de transformar o dinheiro transferido entre aplicativos pelas pessoas em algo físico, possível de ser sacado, também foi relatado como uma dificuldade enfrentada pelas *fintechs*. Algumas possibilidades de parceria para esta questão estão centralizadas nas mãos de grandes *players*, o que torna a operação bastante cara para oferecer aos clientes. O relato de E1 clarifica esta questão:

Enquanto a gente tem algumas deficiências no físico, a gente tem muita inovação no digital, o customer experience é muito melhor, os custos são mais baixos. A gente tem uma deficiência realmente no físico que pesquisas bem recentes falam que 80% das transações no Brasil ainda são em dinheiro então tem muita oportunidade aí, claro que muita coisa ainda vai evoluir pro cartão e depois pro digital, mas até o dinheiro de fato retém muito chão e a gente precisa conseguir tangibilizar.

Apresentadas as principais barreiras enfrentadas para o desenvolvimento das *fintechs* de pagamentos móveis no contexto brasileiro, discorre-se, na próxima seção, acerca dos facilitadores percebidos pelas empresas para o desenvolvimento

de seus negócios.

5.5.2 Facilitadores para o desenvolvimento das *fintechs de pagamentos móveis no Brasil*

Os facilitadores identificados nas entrevistas estão elencados na Figura 13 e resumem-se em: rede de contatos, parceria com empresas, tecnologia, colaboração e união das *fintechs* e a Associação Brasileira de *Fintechs* (ABFintechs).

O primeiro fator destacado como facilitador, na percepção de E3, refere-se à rede de contatos. O entrevistado relata que optou, estrategicamente, por iniciar as atividades de seu negócio na sua cidade de origem, por conhecer diversas pessoas e entender que assim teria acesso facilitado e maiores chances de estabelecer parcerias com as empresas. O resultado desta estratégia é relatado a seguir:

Então apesar de um grande mercado a gente conhecer diretamente o dono foi muito difícil, mas outros mercados de médio porte foi mais beleza, todos ajudaram e apoiaram falavam de um dono de um mercado para outro dono de mercado para dar o apoio por ser gente da cidade mesmo, diferente se fosse hoje eu sozinho chegar numa cidade que eu não conheço ninguém com cara de moleque falar que eu vou ficar com o dinheiro e depois te pago. Ele vai querer saber quem sou, vai querer uma carta de idoneidade financeira e aí a gente liga para o Itaú e tal chora um pouco ai eles concedem uma carta de idoneidade. Ai se eu fosse abrir a sede da empresa em BH que eu não conheço ninguém não tenho família e nada, abrir uma conta corrente minha lá em 2018 e vou pedir uma carta de idoneidade o cara vai dizer: quem é você? Então esse tipo de coisa é até uma estratégia inicial nossa de ir para onde a gente já estava porque lá a gente ia conseguir alguns acessos a mais algum apoio a mais pode fazer diferença na hora de dar uma validade melhor.

Observa-se, portanto, que a estratégia inicial adotada pela empresa deu certo, e que a rede de contatos estabelecida anteriormente à abertura do negócio facilitou a sua expansão.

Um segundo facilitador, na percepção dos entrevistados, refere-se à parceria com empresas. Para E3, hoje já é possível evoluir e se desenvolver mais rapidamente pois alguns grandes *players* do setor estão dispostos a fazer alianças e cooperar com empresas inovadoras, conforme destacado: “[...]você consegue evoluir mais rápido hoje, as empresas estão mais dispostas a dar uma coparceria. Então, eu tipo quero começar e vou buscar a Visa para lançar tal modelo de negócio

e hoje a Visa vai ser mais aberta a esse tipo de parceria do que ela seria há 4 anos atrás quando a gente começou”.

Os entrevistados, contudo, ressaltam que este tipo de parceria nem sempre é positivo para o negócio, visto que algumas vezes as empresas impõem algumas regras que dificultam a operacionalização dos acordos. Entre as regras citadas, destaca-se a prioridade de compra futura imposta pela empresa ao fazer a parceria, a não assinatura de contratos de confidencialidade das inovações, entre outras. Diante disso, e considerando que o *core* das *fintechs* é a tecnologia e a inovação, muitas empresas optam por seguir no mercado de forma independente, sem firmar parcerias com grandes empresas, mesmo que elas estejam dispostas a isto.

Um terceiro facilitador para o desenvolvimento das *fintechs* no mercado brasileiro é a tecnologia, e é consenso entre os entrevistados que não há como a *fintech* existir sem o apoio tecnológico, especialmente para a escalabilidade do negócio. Os relatos de E6 e E3 deixam claro o papel fundamental da tecnologia para o desenvolvimento e capilaridade de seus negócios:

Então hoje, por exemplo, se a gente... a gente tem cinco mil... 5600 clientes, se a gente quiser escalar pra 15 mil, a gente só vai conseguir através de tecnologia e a própria tecnologia que nos dá esse poder. Então pra gente tem um papel baita importante. (E6)

É fundamental no sentido de possibilitar a capilarização nossa, então a escalabilidade [...] por exemplo, hoje a gente tem toda a solução nossa na nuvem [...] se aumentar o número de usuários eu não preciso comprar um servidor novo para cabo que é muito caro, então vou lá e aumento na máquina o que já está habitual. Então isso dá uma capilaridade muito maior e aí a gente vê a tecnologia que a gente precisa hoje comparada com a tecnologia dos nossos concorrentes [...] isso nos resulta numa redução de custo significativa operacional. (E3)

A tecnologia tem papel fundamental, também, na redução dos custos de operação das empresas. Por ser característica da *fintech* ter base tecnológica, os gastos das empresas tradicionais com emissão de cartão, envio por Correio, entre outros, são suprimidos desta realidade. Assim, E3 destaca que percebe um diferencial competitivo proporcionado pela tecnologia em relação aos seus concorrentes:

[...] eles têm que emitir cartão e mandar pelo correio, tem o custo individual, tem que gerenciar tudo isso, fazer eles acessarem a rede de outros e cada coisa vai ter seu custo, então quando a gente olha na situação da empresa eu falo que basicamente os 4% que eu cobro eu acredito que eu tenho uma margem melhor do que eles cobrando 6%, porque eles têm todo um custo operacional e transacional que a gente não tem. Tudo bem, se o cara tem uma escala muito absurda ele ganha muito dinheiro que eu ainda não ganho, mas se eu tiver essa escala com 4% eu daria mais dinheiro do que eles com 6%. E isso com tecnologia.

Outro facilitador para o desenvolvimento das *fintechs* no mercado brasileiro refere-se à colaboração e união destas empresas. Os respondentes afirmam que há união entre as *fintechs*, especialmente entre as menores, visto que as grandes empresas que já estão consolidadas no mercado, preferem caminhar sozinhas, sem parcerias com os menores. Os relatos de E3, E5 e E7 elucidam esta questão:

Com relação ao ecossistema de fintechs existe uma união bacana, tem até um grupo fintech no WhatsApp que eu faço parte que tem lá duzentos e cinquenta e poucas pessoas e todo mundo está sempre participando e quando alguém precisa de alguma coisa, até do setor, os próprios concorrentes se ajudando que a regulamentação está aqui, o meu advogado falou tal coisa. (E3)

Ainda tem algumas fintechs que gostam de trabalhar sozinhas, maiores e trabalhar sozinhas, e tem outras que trabalham mais em grupo. Normalmente assim: as menores trabalham em grupo, as maiores já acho que não [...] Eles (grandes fintechs) não querem trazer ninguém na carona, né, dar carona pra ninguém (E5)

Acho que existe sim (colaboração entre as fintechs), sem dúvida, tá? Os hubs, onde a gente tá, por exemplo, no habitat das empresas que fazem tanto coisas com identificação, coisas com pagamento, então a gente tá sempre buscando ou colaborar ou fazer negócio junto. A conexão tá bem forte. (E7)

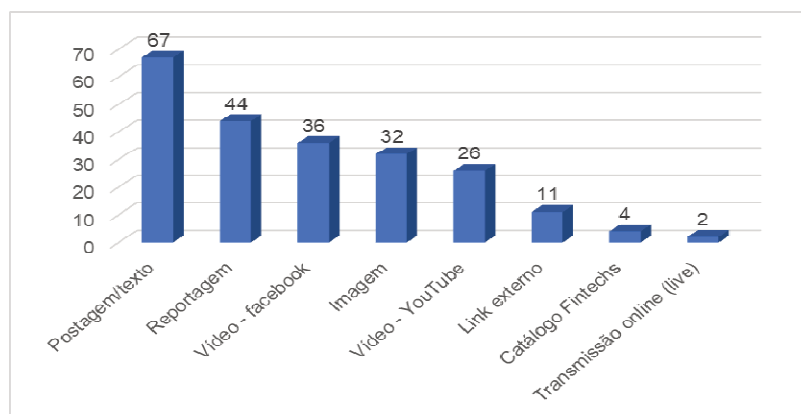
A partir da união e colaboração entre as *fintechs* surgiu a Associação Brasileira de *Fintechs*, a ABFintech, que possui papel importante de mobilização e organização dos interesses das *fintechs* para servir como entidade representativa de todos junto aos órgãos superiores, como Banco Central ou CVM. É consenso entre os entrevistados a importância e a relevância da associação para o desenvolvimento das empresas, por isso esta entidade também pode ser considerada como uma facilitadora neste processo.

A fundação da ABFintechs facilitou especialmente no “meio de campo” com os órgãos reguladores. O entrevistado de E5 relata que “as associações fazem barulho e conseguem, sim, trabalhar com os órgãos, com o mercado pra expor suas ideias, não tenho dúvida” o que é complementado por E3, ao afirmar que “isso antes da ABFintechs era uma coisa muito segregada, cada um tentava os contatos que tinha”. Diante disso, fica claro o importante papel desempenhado pela associação, indo além das relações com o mercado também, corroborado pelo depoimento de E9:

A ABFintechs tem se posicionado bastante colaborativa a todas as fintechs. Acredito que ela seja bastante inclusiva, eu não tive problema de me associar a eles e eles me dão uma visibilidade mínima, eles falam comigo quando eu preciso falar, eu consigo acesso a eles sem problemas. Tem bastante serviços que eles estão oferecendo, ficam mandando pros e-mails. Eu usei alguns poucos, mas não tem muito tempo, né?

A fim de identificar de que maneira a ABFintechs tem atuado no mercado, realizou-se, no dia 05 de outubro de 2018, um mapeamento das postagens realizadas pela associação em sua página no *facebook*⁸. Constatou-se que a *fanpage* da ABFintechs foi criada no dia 24 de outubro de 2016, possui 2.441 seguidores⁹ e, desde a sua criação, realizou 222 postagens, as quais foram analisadas e divididas em categorias para identificar qual o tipo de postagem e tipo de conteúdo foram mais compartilhados. O Gráfico 1 apresenta os tipos de postagem realizados pela ABFintechs.

Gráfico 1 – Tipos de postagens realizadas pela ABFintechs



Fonte: dados da pesquisa (2019).

⁸ <https://www.facebook.com/abfintechs/>

⁹ Número atualizado em 31 de dezembro de 2018.

Observa-se que há um predomínio de postagens de texto (67), seguido por reportagens (44), vídeos no *facebook* (36), imagens (32) e vídeos de *YouTube* (26). Com menos frequência, são compartilhados *links* para acesso externo (11), informações referentes ao catálogo de *fintechs* (4) e também foram realizadas 2 transmissões *online (live)* na própria página da associação.

Para compreender a atuação da associação, também analisou-se o conteúdo das 222 postagens realizadas neste período. Para tanto, cada postagem foi analisada e classificada em uma categoria de conteúdo (TABELA 3), possibilitando a mensuração do número de postagens realizadas sobre cada conteúdo.

Tabela 3 – Conteúdo das postagens da ABFintechs no *facebook*

Conteúdo da postagem	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Fintouch	102	45,95%	45,95%
Informação sobre o mercado	28	12,61%	58,56%
Evento sobre <i>fintechs</i>	23	10,36%	68,92%
Divulgação da ABFintechs	17	7,66%	76,58%
Divulgação em geral	15	6,76%	83,33%
Regulação de <i>fintechs</i>	9	4,05%	87,39%
Assembleia	8	3,60%	90,99%
Censo/Catálogo de <i>fintechs</i>	5	2,25%	93,24%
Consulta pública	4	1,80%	95,05%
Oportunidade para <i>fintechs</i>	4	1,80%	96,85%
Parceria com empresas	3	1,35%	98,20%
Concursos/eventos governo	2	0,90%	99,10%
Vaga de emprego	2	0,90%	100,00%
Total	222	100,00%	

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Constata-se que o conteúdo mais recorrente de postagens realizadas refere-se ao Fintouch, evento que reúne as *fintechs* brasileiras promovido pela associação e realizado nos anos de 2017 e 2018. O objetivo do Fintouch¹⁰ é “*que todas as Fintechs possam se apresentar ao mercado, e assim, empresas possam contratá-las, investidores possam conhecê-las e outras Fintechs possam se aproximar dentro de um ecossistema tecnológico e inovador*”.

A segunda edição do evento, realizada em 2018, contou com 35 palestras e *workshops* versando sobre as mais diversas temáticas de interesse das *fintechs*,

¹⁰ As informações a respeito do Fintouch foram extraídas de seu site – www.fintouch.com.br – e observadas in loco pelo pesquisador na segunda edição do evento, realizada em 08 de agosto de 2018, na cidade de São Paulo/SP.

incluindo, inclusive, a participação de grandes *players* e órgãos reguladores para discussão do futuro das *fintechs* no Brasil, 80 expositores, 45 *pitchs* e mais de 100 palestrantes. A página do *facebook* da ABFintechs dá uma ênfase muito grande neste evento, visto que 45,95% das postagens estão relacionadas a ele, seja para divulgação, anúncio de parcerias, venda de ingressos ou até mesmo para postagem de matérias e conteúdos produzidos durante o evento. Destaca-se que das 102 postagens sobre o evento, 56 são vídeos de entrevistas realizadas durante o evento, possibilitando à comunidade que não participou presencialmente do Fintouch acompanhar e se inteirar acerca das discussões realizadas no fórum.

Outro conteúdo recorrente nas postagens da associação refere-se a notícias e informações a respeito do mercado brasileiro de *fintechs* (12,61%) e à divulgação de eventos sobre *fintechs* (10,36%), comprovando a característica da ABFintechs de informar e orientar as empresas associadas a ela.

Observou-se, também, especialmente nas postagens iniciais da Associação um esforço considerável de divulgação da ABFintechs, buscando torná-la conhecida no mercado. Dessa forma, 17 postagens tiveram este intuito, compreendendo, inclusive, um “Manifesto ABFintechs”, no qual a associação se apresentava e relatava seus objetivos à comunidade.

O *facebook* também tem sido utilizado como forma de convocação dos associados para as assembleias da associação, visto que 8 postagens tiveram este fim. Nestas postagens, são apresentadas as informações sobre data, horário e local da assembleia, bem como a pauta de discussão prevista para a reunião.

Outras postagens, embora não sejam muito recorrentes, vão ao encontro das necessidades e dificuldades alertadas pelas *fintechs* nas entrevistas, como: busca de mão de obra qualificada, oferta de oportunidades e parcerias para *fintechs*, realização de consultas públicas pelos órgãos reguladores, entre outras.

Conclui-se, portanto, que no que concerne ao desenvolvimento das *fintechs* de pagamentos móveis no contexto brasileiro há muito mais barreiras impostas do que facilitadores, o que evidencia a dificuldade para a difusão de soluções de pagamentos móveis e consolidação destas empresas no mercado brasileiro. Contudo, destaca-se a ABFintechs como um importante ator, legitimado pelas *fintechs* de pagamentos móveis, que desempenha um papel fundamental no

mapeamento de necessidades e auxílio para o desenvolvimento das empresas associadas a ela.

Buscando identificar aspectos que possam contribuir nesta discussão, a próxima seção discorre acerca da percepção sobre pagamentos móveis por indivíduos, usuários e não usuários, a fim de elucidar questões que podem ser trabalhadas pelas *fintechs* para facilitar a adoção e, conseqüentemente, difusão de suas soluções no mercado brasileiro.

5.6 Pagamentos móveis no Brasil a partir da percepção de usuários e não-usuários

Esta seção apresenta os resultados de uma das formas de coleta de dados empregadas no estudo de caso, de forma complementar, que consistiu em uma pesquisa sobre a utilização de pagamentos móveis no Brasil considerando as percepções de indivíduos, tanto de usuários quanto de não-usuários, sobre essa modalidade de pagamento. Os resultados são apresentados na sequência e geram compreensão adicional sobre a difusão dos pagamentos móveis no país.

5.6.1 Perfil da amostra

A amostra é composta por 580 pessoas, sendo predominantemente do sexo feminino, com idade média de 36 anos, sendo 62,93% com idade entre 25 e 44 anos e em sua grande maioria com ensino superior completo ou pós-graduação. Quase metade (46%) dos respondentes está empregada no setor privado e recebe até 5 salários mínimos (QUADRO 18).

Quadro 18 – Resumo das questões sociodemográficas

Questão	Respondentes	Porcentagem
Gênero		
Masculino	184	31,72%
Feminino	396	68,28%
Faixa Etária		
De 18 a 24 anos	78	13,45%
De 25 a 34 anos	217	37,41%
De 35 a 44 anos	148	25,52%
De 45 a 59 anos	117	20,17%
60 anos ou mais	20	3,45%

(Continua...)

(Conclusão)

Grau de Instrução		
Ensino Fundamental	4	0,69%
Ensino Médio	72	12,41%
Ensino Superior	184	31,72%
Pós-Graduação	320	55,17%
Ocupação Principal		
Empregado do Setor Privado	270	46,55%
Empregado do Setor Público	125	21,55%
Empresário	74	12,76%
Estudante	63	10,86%
Atualmente desempregado	14	2,41%
Aposentado/Pensionista	34	5,86%
Renda Familiar		
Até 2 salários mínimos	61	10,52%
De 3 até 5 salários mínimos	213	36,72%
De 6 a 10 salários mínimos	164	28,28%
Mais de 10 salários mínimos	142	24,48%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A Tabela 4 apresenta os resultados referentes ao tempo de uso da internet pelo celular; a maioria dos respondentes a utiliza há pelo menos 5 anos.

Tabela 4 – Tempo de uso da internet pelo celular

Tempo de uso	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Menos de um ano	6	1,03%	1,03%
De 1 a 2 anos	39	6,72%	7,76%
De 3 a 4 anos	115	19,83%	27,59%
De 5 a 6 anos	176	30,34%	57,93%
7 anos ou mais	243	41,90%	99,83%
Não utilizo	1	0,17%	100,00%
Total	580	100,00%	

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A fim de facilitar a compreensão do termo “pagamentos móveis”, o questionário apresentava uma definição do termo e exemplos ilustrativos, conforme Figura 3 apresentada no capítulo de método deste estudo.

Logo abaixo desta Figura, foi apresentada a questão: “*Você já realizou algum tipo de pagamento utilizando dispositivos móveis (celular, smartphone, pulseira, anel ou relógio inteligente, etc.) no Brasil?*”. O resultado demonstra que 495 respondentes (85,3% da amostra) já realizaram pagamentos móveis, e somente 85 pessoas (14,7%) não realizaram.

A partir desta pergunta inicial, os usuários de pagamentos móveis foram conduzidos a um conjunto de questões relativas à realização desses pagamentos, apresentadas a seguir, bem como facilitadores e barreiras para sua utilização no Brasil, enquanto que os respondentes que não utilizam pagamentos móveis foram conduzidos para questões sobre os fatores para a não realização deste tipo de pagamentos.

Inicialmente, questionou-se aos usuários de pagamentos móveis há quanto tempo eles os utilizam (Tabela 5). Os resultados apontam que a maior parte dos respondentes os utilizam há no máximo 4 anos. Somente cerca de 24% utiliza há pelo menos 5 anos.

Tabela 5 – Tempo que realiza pagamentos móveis

Tempo de uso	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Menos de 1 ano	54	10,91%	10,91%
De 1 a 2 anos	166	33,54%	44,44%
De 3 a 4 anos	156	31,52%	75,96%
De 5 a 6 anos	68	13,74%	89,70%
Mais de 7 anos	51	10,30%	100,00%
Total	495	100,00%	

Fonte: dados da pesquisa (2019).

No que se refere à frequência de realização de pagamentos móveis (Tabela 6), observa-se que quase a metade (48,84%) dos usuários realizam pagamentos móveis semanalmente e 42,02% os realizam mensalmente. Constata-se que esse meio de pagamento ainda não faz parte do comportamento diário das pessoas, visto que apenas 9,49% afirma realizar pagamentos móveis diariamente.

Tabela 6 – Frequência de realização de pagamentos móveis

Frequência de pagamentos	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Diariamente	47	9,49%	9,49%
Semanalmente	217	43,84%	53,33%
Mensalmente	208	42,02%	95,35%
Semestralmente	19	3,84%	99,19%
Anualmente	4	0,81%	100,00%
	495	100,00%	

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Os meios utilizados para a realização de pagamentos móveis podem ser visualizados na Tabela 7. O *smartphone*, seja via *app* ou *web* é o meio mais utilizado

(66,90%), seguido do pagamento por aproximação/NFC utilizando *smartphone* (15,59%).

Tabela 7 – Dispositivos utilizados para realização de pagamentos

Dispositivo utilizado (questão de múltipla escolha)	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Pagamento utilizando o <i>smartphone</i> (via <i>app</i> ou <i>web</i>)	485	66,90%	66,90%
Pagamento por aproximação (NFC) utilizando <i>smartphone</i>	113	15,59%	82,48%
Pagamento utilizando tablet (via <i>app</i> ou <i>web</i>)	112	15,45%	97,93%
Pagamento utilizando relógio inteligente	9	1,24%	99,17%
Pagamento por aproximação (NFC) em pulseira ou anel	6	0,83%	100,00%
	725	100,00%	

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Os tipos de produtos e serviços pagos de forma móvel são demonstrados na Tabela 8.

Tabela 8 – Produtos e/ou serviços pagos com dispositivos móveis

O que já foi pago (questão de múltipla escolha)	Frequência	Porcentagem
Boletos	463	93,54%
Transferência de dinheiro para pessoa física	431	87,07%
Pagamento de serviços básicos (água, luz, telefone, etc.)	375	75,76%
Serviços de transporte privado (Uber, Cabify, Cias aéreas, etc.)	334	67,47%
Recarga de celular	260	52,53%
Alimentação (iFood, Pedidos Já, etc.)	257	51,92%
Provedores de serviços online (Spotify, Netflix, etc.)	248	50,10%
Atividades de lazer (parques, shows, festas, esportes, viagens etc.)	247	49,90%
Impostos e/ou serviços de governo	207	41,82%
Transferência de dinheiro para pessoa jurídica	206	41,62%
Serviços de transporte público	41	8,28%
Combustível	3	0,61%
Criptomoedas	1	0,20%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Nota-se que há uma variedade de produtos ou serviços pagos de forma móvel, destacando-se o pagamento de boletos, transferências para pessoas físicas e pagamentos de serviços básicos. O uso da mobilidade para o pagamento de transporte público, embora seja realidade em diversos países, ainda tem baixa utilização no Brasil (apenas 8,28% dos respondentes utilizam).

Conhecida a amostra e o comportamento dos respondentes frente à utilização de pagamentos móveis no Brasil, na próxima seção são analisados os facilitadores

e/ou motivadores para a realização de pagamentos móveis na visão de usuários e não usuários.

5.6.2 Facilitadores e/ou motivadores para a realização de pagamentos móveis

Uma série de benefícios foi pontuada pelos usuários como motivadores para a realização de pagamentos móveis, conforme demonstra a Tabela 9. A praticidade e comodidade são quase consenso entre os respondentes, seguidas da rapidez e mobilidade (possibilidade de realizar pagamentos em qualquer lugar e também a qualquer momento).

Tabela 9 – Benefícios percebidos nos pagamentos móveis no Brasil

Benefício percebido (questão de múltipla escolha)	Frequência	Porcentagem
Praticidade, comodidade	489	98,79%
Rapidez, ganho de tempo	466	94,14%
Mobilidade (pagamento em qualquer lugar)	452	91,31%
Possibilidade de realizar pagamentos a qualquer momento	415	83,84%
Facilidade de uso dos aplicativos/sistemas	303	61,21%
Dispensa carregar outros objetos (ex.: carteira)	172	34,75%
Segurança das operações	147	29,70%
Menor custo dos serviços de pagamento	136	27,47%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

As respostas a uma questão aberta, que possibilitava ao respondente relatar os pontos positivos dos pagamentos móveis, vão ao encontro dos dados da Tabela 9, por exemplo:

Praticidade: maior flexibilidade de horários para pagamento, não há preocupação em ter ou receber troco.

Praticidade de poder efetuar pagamentos onde estiver e independente do horário.

[...] não precisar levar dinheiro vivo e receber trocos em moedas [...]

Num futuro não tão distante, andar com carteira será dispensável, pois teremos tudo no celular, inclusive os cartões de débito, crédito e afins.

Praticidade: evita receber moedas de troco e até mesmo perder o dinheiro.

Outros aspectos positivos destacados são: não precisar ir até uma agência bancária ou casa lotérica para realizar pagamentos, evitando filas:

Realizar pagamentos por dispositivos é muito prático e fácil. Agiliza bastante nossos afazeres. Imagina, só de não precisar ir até um banco, achar estacionamento, pegar uma fila... Viva os dispositivos móveis!

Agilidade por poder pagar em qualquer dia e em qualquer lugar sem perder tempo em filas, podendo fazer em no máximo de 2 minutos o que fiz em um banco em 1h. (No caso perdi todo o intervalo do almoço e voltei correndo pro serviço).

Por fim, aspectos relacionados à segurança, por não precisar carregar dinheiro consigo, e à facilidade de controlar os gastos mensais, devido aos aplicativos concentrarem os recibos e registros de compras, também foram destacados pelos usuários:

Ter um controle maior sobre os gastos [...] os recibos já ficam salvos todos no dispositivo sem precisar guardar os papéis, etc.

Ter as despesas registradas para controle do orçamento;

Sensação de segurança: por não ser necessário circular com dinheiro ou ir a agências bancárias.

Controle: os aplicativos de finanças pessoais integram com as informações da conta bancária e fazem lançamentos automáticos e alocação no plano de contas de acordo com o nome de cada estabelecimento, enquanto os pagamentos em dinheiro precisam ser lançados manualmente um a um

Segurança (assalto para roubar o dinheiro).

Do mesmo modo, os respondentes que informaram nunca ter realizado algum pagamento móvel no Brasil foram questionados se percebem algum possível benefício da utilização de pagamentos móveis; os principais destacados foram a agilidade, comodidade, praticidade, segurança (especialmente em relação a evitar assaltos), possibilidade de fazer os pagamentos a qualquer hora e em qualquer lugar. Os excertos a seguir corroboram estas afirmações:

Facilidade de pagamento, rapidez, menor uso de papel moeda.

Acredito que seja muito mais prático e mais rápido, caso a pessoa já esteja acostumada.

Sim, são práticos, e facilita muito a vida de quem tem uma vida corrida.

Facilidade, poder sair de casa sem carteira.

Rapidez e fuga das filas e do péssimo atendimento da maioria dos bancos.

Claro, a praticidade, que parece ser o bem mais bem preservado atualmente.

Embora vários aspectos positivos tenham sido destacados, ressalta-se, também, que este tipo de pagamento ainda enfrenta uma certa resistência por parte dos brasileiros, que embora reconheçam os benefícios da tecnologia, ainda preferem não utilizá-la, conforme relatado por estes dois respondentes:

Benefícios sempre tem, mas a desconfiança é maior e, em caso de dúvida, melhor não realizar.

Sim, facilita, não precisa sair de casa para efetuar pagamentos e outros, mas não uso essa tecnologia.

Apresentados os facilitadores e/ou motivadores para a realização dos pagamentos móveis no Brasil, na próxima seção são analisadas as barreiras observadas por usuários e não usuários para a realização deste tipo de pagamento.

5.6.3 Barreiras para a realização de pagamentos móveis

A pesquisa investigou também as principais dificuldades percebidas pelos usuários na realização de pagamentos móveis (Tabela 10). Ao contrário dos benefícios percebidos, as dificuldades não apresentam números tão expressivos; contudo, sugerem possibilidades de melhoria nas operações para as empresas ofertantes de soluções de pagamentos móveis no contexto brasileiro.

Tabela 10 – Dificuldades percebidas na realização de pagamentos móveis no Brasil

Dificuldades para realizar pagamentos móveis (múltipla escolha)	Frequência	Porcentagem
Problemas de conexão (falta de acesso à internet, internet lenta, etc.)	299	60,40%
Falta de segurança dos sistemas para pagamentos móveis	262	52,93%
Algumas instituições não oferecem esta possibilidade	188	37,98%
Risco de perda ou roubo de dispositivos móveis	183	36,97%
Os sistemas ou aplicativos às vezes ficam indisponíveis	153	30,91%
Falta de padronização das soluções de pagamentos móveis	89	17,98%
Burocracia para ativação dos sistemas de pagamentos móveis	88	17,78%
Alto custo de conexão de internet móvel	58	11,72%
Falta de conhecimento sobre essa forma de pagamento	41	8,28%
Não identifiquei nenhum ponto negativo	35	7,07%
Os sistemas ou aplicativos são difíceis de utilizar	21	4,24%
Alto custo dos dispositivos usados para pagamentos móveis	21	4,24%
Tarifas cobradas pelos operadores	1	0,20%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A principal dificuldade apontada refere-se aos problemas de conexão, como a falta de acesso à internet ou internet lenta e, na sequência, está a falta de segurança dos sistemas para pagamentos móveis. A fidelidade às instituições tradicionais de pagamento também parece ser valorizada para a escolha de soluções de pagamentos móveis, visto que 37,98% dos respondentes afirmam que algumas instituições ainda não oferecem este tipo de solução, referindo-se, possivelmente, às instituições com as quais já trabalham. Outros 36,97% dos respondentes alega ter medo da perda ou roubo dos dispositivos móveis.

Foi também apresentada uma questão aberta para que os respondentes destacassem os pontos negativos dos pagamentos móveis no contexto brasileiro. As respostas foram ao encontro do observado na Tabela 8. Os respondentes relataram, prioritariamente, seus anseios quanto à falta de segurança nas operações e informações e dificuldades de conexão, por exemplo:

Dificuldades de acesso à Internet e dificuldade de manusear o aparelho (tela pequena, teclado, etc)

Em alguns lugares o sinal ruim da internet faz com que uma coisa simples se torne uma dor de cabeça.

Nem sempre o sinal de internet é muito bom, o que dificulta o pagamento.

Quanto à segurança, os respondentes afirmaram:

Não creio que haja pontos negativos, mas acredito que haja pontos de atenção, com muita mobilidade, abre muita brecha para as fraudes, se o banco ou instituição financeira não tiver muita eficiência de entrega o cliente pode ser prejudicado com possíveis fraudes.

Redes não seguras, expondo dados pessoais do usuário

Vazamento de informação

O risco de ter seu celular roubado (por exemplo) e com ele irem todos seus dados já pré-cadastrados em aplicativos.

Outro aspecto que merece atenção diz respeito à atualização dos equipamentos para a realização de pagamentos, como as máquinas de cartão, por exemplo. Devido ao Brasil ser um país de tamanho continental, a substituição e instalação de máquinas modernas em todos os pontos de venda acaba sendo prejudicada, o que tem causado alguns transtornos na realização de pagamentos, conforme os relatos a seguir:

Algumas máquinas POS (ponto de venda) não estão atualizadas para receber do cliente por tecnologia de aproximação. Solicitam os 4 últimos dígitos, código de segurança, senha, e torna o pagamento chato e complicado. Algumas máquinas atuais é só aproximar e o pagamento já finaliza, sem necessidade de usar a senha.

Um usuário relatou, ainda, a dificuldade em obter o dinheiro de volta no caso de cobrança indevida em serviços de transporte, algo que, se fosse pago com meios mais tradicionais, não teria acontecido:

Não vejo muitos pontos negativos, mas poderia citar algumas cobranças indevidas que tive com serviços de transporte, onde houve demora e incomodação para conseguir resgatar o valor. Nesse caso específico o pagamento móvel ao invés de facilitar acaba gerando transtornos que não existiriam se o pagamento fosse feito na forma tradicional.

Vale ressaltar que outros respondentes afirmam que não há aspectos negativos e que os pagamentos móveis é o futuro das transações financeiras, o que pode ser resumido neste relato: *“Acredito que não há (pontos negativos). É um processo evolutivo sem volta.”*

A fim de identificar a percepção dos não usuários, questionou-se, de forma aberta, aos 85 respondentes que afirmaram nunca ter realizado pagamentos móveis,

o(s) motivo(s) para isso. Os resultados apontam principalmente fatores relacionados à segurança (medo de ter dados sigilosos vazados, contas invadidas, saques indevidos, etc.), dificuldade em manusear dispositivos móveis, falta de dispositivo adequado ou com capacidade de armazenamento para instalação de aplicativo, por exemplo:

Por não ter experiência com esse tipo de pagamento, acho o modo convencional mais simples.

Receio, medo de entrarem nas contas bancárias particulares. Situações problemas de descobrirem senhas e sacar dinheiro de contas.

Não tenho celular adequado.

Na sequência, solicitou-se que os respondentes indicassem as barreiras que os impedem de realizar os pagamentos móveis, podendo assinalar quantas opções desejassem (Tabela 11).

Tabela 11 – Barreiras para a realização de pagamentos móveis

Barreira para realização (questão de múltipla escolha)	Frequência	Porcentagem
Falta de segurança dos sistemas para pagamentos móveis	52	61,18%
Risco de perda ou roubo de dispositivos móveis	46	54,12%
Falta de conhecimento sobre esta forma de pagamentos	44	51,76%
Problemas de conexão (falta de acesso à internet, internet lenta, etc.)	27	31,76%
Burocracia para ativação dos sistemas de pagamentos	24	28,24%
Algumas instituições não oferecem esta possibilidade	21	24,71%
Os sistemas ou aplicativos às vezes ficam indisponíveis	18	21,18%
Falta de padronização na oferta de soluções de pagamentos móveis	15	17,65%
Alto custo de conexão de internet móvel	10	11,76%
Alto custo dos dispositivos usados para pagamentos móveis	6	7,06%
Os sistemas ou aplicativos são difíceis de utilizar	5	5,88%
Não identifiquei nenhum ponto negativo	5	5,88%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A principal barreira percebida diz respeito à falta de segurança dos sistemas de pagamento, ou seja, as pessoas, em geral, não se sentem seguras para realizar transações via dispositivos móveis, seguido do risco de perda ou roubo de dispositivos e a falta de conhecimento sobre essa forma de pagamento. Estes resultados vão ao encontro da questão aberta apresentada anteriormente. Outras barreiras que merecem atenção dizem respeito aos problemas de conexão - falta de

acesso à internet ou internet lenta - burocracia para ativação dos sistemas de pagamento e a não oferta desta modalidade por algumas instituições.

É interessante, ainda, comparar as barreiras percebidas pelos usuários e pelos não usuários de pagamentos móveis - Tabela 12.

Tabela 12 – Barreiras percebidas por usuários *versus* não usuários

Barreiras percebidas (questão de múltipla escolha)	Usuários	Não Usuários
Problemas de conexão (falta de acesso à internet, internet lenta, etc.)	60,40%	31,76%
Falta de segurança dos sistemas para pagamentos móveis	52,93%	61,18%
Algumas instituições não oferecem esta possibilidade	37,98%	24,71%
Risco de perda ou roubo de dispositivos móveis	36,97%	54,12%
Os sistemas ou aplicativos às vezes ficam indisponíveis	30,91%	21,18%
Falta de padronização das soluções de pagamentos móveis	17,98%	17,65%
Burocracia para ativação dos sistemas de pagamentos móveis	17,78%	28,24%
Alto custo de conexão de Internet móvel	11,72%	11,76%
Falta de conhecimento sobre essa forma de pagamento	8,28%	51,76%
Não identifico nenhum ponto negativo	7,07%	5,88%
Os sistemas ou aplicativos são difíceis de utilizar	4,24%	5,88%
Alto custo dos dispositivos usados para pagamentos móveis	4,24%	7,06%
Tarifas cobradas pelos operadores	0,20%	0,00%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Observa-se que a falta de segurança dos sistemas de pagamento e o risco de perda ou roubo de dispositivos móveis foi destacada por uma parte considerável dos respondentes em ambos os grupos, o que requer a atenção das empresas ofertantes de soluções de pagamentos móveis.

Apresentadas as barreiras para a realização de pagamentos móveis, sob o ponto de vista dos usuários e dos não usuários, analisa-se, na próxima seção, a percepção da oferta de serviços de pagamentos móveis no Brasil.

5.6.4 Percepção da oferta de serviços de pagamentos móveis por usuários e não-usuários

Finalizando o questionário, os usuários foram solicitados a avaliar a quantidade de soluções de pagamentos ofertadas no Brasil. Observa-se na Tabela 13 que não há consenso quanto a esta questão, sendo que cerca de 25% dos respondentes afirmaram não conseguir avaliar a quantidade de soluções oferecidas, e apenas cerca de 10% afirmaram que há muitas opções (fornecedores) disponíveis.

Tabela 13 – Avaliação da oferta de soluções de pagamentos móveis - usuários

Quantidade de soluções de pagamentos	Frequência	Porcentagem
Quantidade adequada	167	33,74%
Faltam opções (poucos fornecedores)	153	30,91%
Há muitas opções (muitos fornecedores)	52	10,51%
Não consigo avaliar	123	24,85%
Total	495	100,00%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Em um espaço aberto para o registro de suas percepções, dois usuários manifestaram as seguintes opiniões:

Ainda há um vínculo muito forte às instituições físicas. Então acredito que isso não conta, pois as instituições com as quais eu trabalho disponibilizam o serviço. O que falta são opções como o NuBank, onde o relacionamento é completamente virtual.

Quanto mais, melhor. Pode melhorar a oferta.

Os não usuários também foram convidados a avaliar, na medida do possível, a quantidade de soluções ofertadas no Brasil (Tabela 14). Embora 60% dos respondentes dissessem ser incapazes de avaliar a oferta, quase 30% afirmaram faltar opções.

Tabela 14 – Avaliação da oferta de soluções de pagamentos móveis – não usuários

Quantidade de soluções de pagamentos	Frequência	Porcentagem
Quantidade adequada	5	5,88%
Faltam opções (poucos fornecedores)	23	27,06%
Há muitas opções (muitos fornecedores)	6	7,06%
Não consigo avaliar	51	60,00%
Total	85	100,00%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

No espaço aberto para o registro de outras observações a respeito da quantidade de soluções de pagamento oferecidas no Brasil, um respondente considerou que *“Faltam serviços que sejam honestos com o público e explicitem exatamente o que estão retendo, como, onde, até quando e porquê. Se não for código livre, nem adianta sonhar.”*

5.6.5 Síntese dos resultados da pesquisa com usuários e não usuários de pagamentos móveis

Os dados da pesquisa com usuários sugerem que a realização de pagamentos móveis no Brasil parece estar evoluindo, dado o expressivo número de pessoas que informaram já ter realizado este tipo de transação no país. Contudo, os resultados também apontam para a necessidade de reflexão sobre alguns aspectos e de proposição de estratégias, tanto por parte das empresas ofertantes de soluções de pagamentos móveis, quanto por parte do governo, a fim de facilitar o acesso e garantir a difusão desta modalidade de pagamento por todo o território brasileiro.

Observa-se que vários aspectos subjetivos têm sido considerados pelos usuários de pagamentos móveis para optarem por este tipo de serviço, como a praticidade, facilidade e a comodidade das transações, rapidez e ganho de tempo, mobilidade e possibilidade de realizar pagamentos a qualquer momento, em qualquer lugar. Contudo, o relato dos usuários e não usuários de pagamentos móveis evidencia a percepção de insegurança quanto à realização de pagamentos em meio digital.

Assim, entende-se que uma mudança cultural e adaptação ao novo meio de pagamento é fundamental para a aceitação e adoção de pagamentos móveis, o que se caracteriza como uma barreira de entrada a ser superada pelas empresas ofertantes de soluções.

A pesquisa realizada com os usuários oferece subsídios para a ação gerencial, visto que ressalta alguns aspectos que necessitam reflexão e atenção por parte dos players de mercado. Um deles é a necessidade do estabelecimento de políticas públicas que facilitem o acesso à Internet em todo o território nacional. Isso é fundamental porque, conforme já foi abordado, a difusão dos pagamentos móveis representa uma oportunidade para a inclusão financeira de parte da população que não tem acesso a serviços bancários, por exemplo, pessoas que habitam regiões remotas.

Discorrido acerca da percepção sobre pagamentos móveis de usuários e não usuários desta modalidade, na próxima seção analisam-se as mudanças já ocorridas e que ainda precisam ocorrer no contexto brasileiro, a fim de facilitar o ingresso e desenvolvimento de fintechs de pagamentos móveis no Brasil.

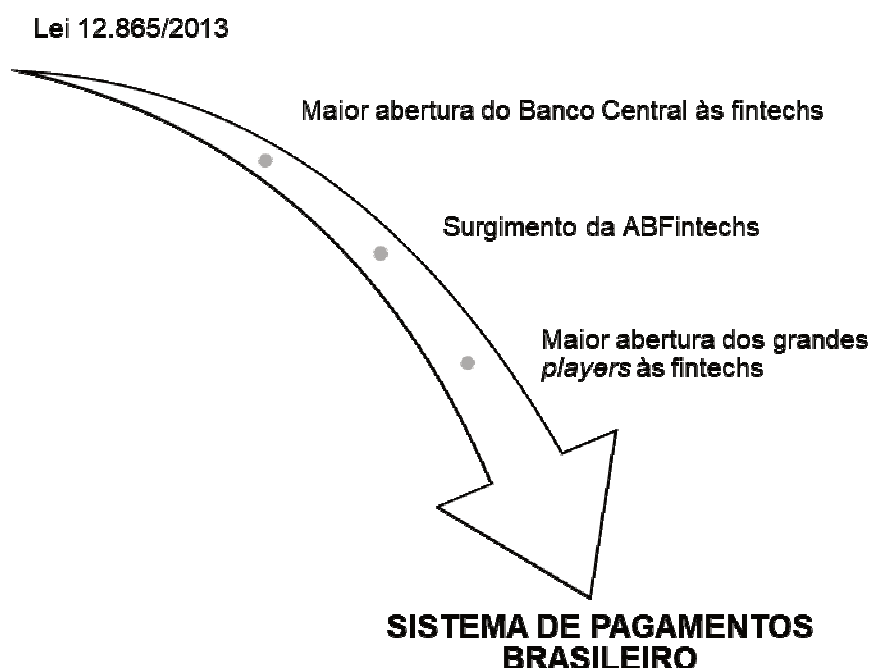
5.7 Mudanças e pagamentos móveis

Esta seção busca analisar as mudanças relacionadas às *fintechs* de pagamentos móveis. Para tanto, apresenta a percepção dos empreendedores das *fintechs* de pagamentos móveis acerca das mudanças já ocorridas e aquelas que ainda precisam ocorrer para que o seu ingresso e desenvolvimento seja facilitado no contexto brasileiro.

5.7.1 Mudanças que já ocorreram no Brasil

Como avaliação geral do SPB, os entrevistados entendem que já houve evolução neste contexto, especialmente a partir da aprovação da Lei 12.865/2013 e seus desdobramentos, pelo surgimento da ABFintechs e pela abertura dos grandes *players* às novas empresas, conforme sumarizado na Figura 14.

Figura 14 – Mudanças já ocorridas no Brasil



Fonte: dados da pesquisa (2019).

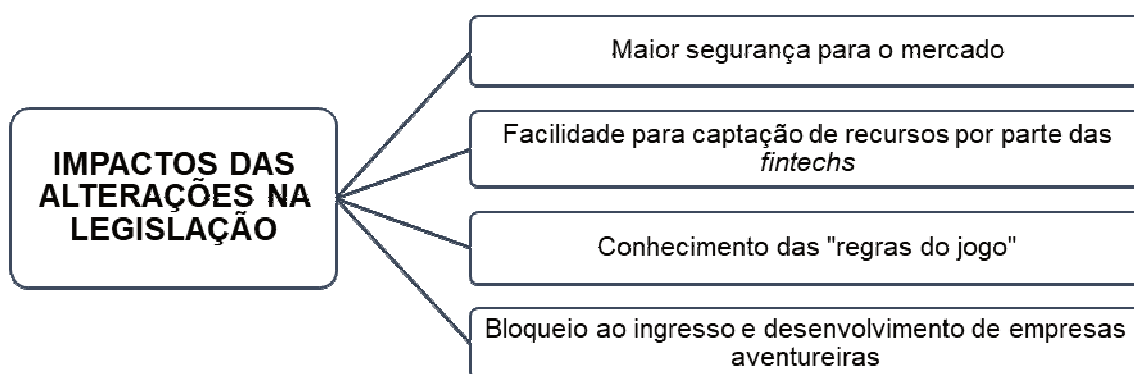
Observa-se que a principal mudança ocorrida diz respeito à publicação da Lei 12.865/2013 sobre os arranjos e instituições de pagamento e as circulares apresentadas na seção específica referente à legislação neste capítulo, visto que,

graças à aprovação desta lei, novos meios de pagamentos começaram a surgir e se difundir no Brasil.

Neste sentido, o entrevistado de E6 relata que o BC, assim como foi ator principal na aprovação da lei supracitada, também vem agindo dia após dia para melhorar e inovar o mercado de pagamentos no Brasil: *“Mas isso vem mudando, vem criando... acho que nos últimos dois anos, tem se mostrado... principalmente o Banco Central tem se mostrado um agente muito favorável e muito ativo à mudança”*.

Quanto às mudanças na legislação, questionou-se aos entrevistados quais os impactos que elas causaram no dia a dia das empresas, especialmente para o ingresso e desenvolvimento das fintechs no mercado. Os impactos relatados são todos positivos e resumidos na Figura 15.

Figura 15 – Impactos das alterações na legislação



Fonte: dados da pesquisa (2019).

De acordo com os gestores entrevistados, as alterações promovidas na legislação, reconhecendo os arranjos de pagamento, trouxeram mais segurança ao mercado e facilitaram o acesso a capital por parte das *fintechs*, conforme explica E2:

Dando a segurança necessária para quem já tinha criado alguma coisa ou para quem não tinha e queria eu acho que elas entraram no sentido de estabelecer as normas, passar uma segurança se precisar fazer o que pode e o que não pode e até para o usuário final também. Então fica mais fácil, desde de captação de investimento até para a captação de usuário também, acho que ajuda em tudo e faz parte do ecossistema.

A legislação, na opinião de E5, regulamentou o mercado, o que permitiu às empresas conhecerem as regras às quais estão sujeitas. Dessa forma, toda

empresa que ingressa no mercado está ciente das regras que deverá cumprir, o que tem selecionado, também, as empresas ingressantes:

[...] eu acho que elas (alterações na legislação) incentivaram e o mercado mais regulado... mercado com alguma regulamentação eu acho que ele fica mais fácil para as pessoas saberem como é o jogo jogado. O mercado quando não tem regulamentação é muito informal, eu acho isso um problema, eu pelo menos acho. Tanto que se a gente for ver nos últimos anos a quantidade de empresas que entraram no mercado, isso separa o joio do trigo. (E5)

O relato de E6 é complementar, uma vez que ratifica a importância da legislação e da regulação para impedir o ingresso de empresas aventureiras, que idealizam um negócio da noite para o dia e resolvem colocar no mercado a sua solução:

É, ela não só tem ajudado a entrada de novas empresas sérias, como ela tem inibido a entrada de empresas aventureiras. Então... É uma seleção, é um filtro. Então não é eu acordar uma manhã e eu falar, "não, vou montar uma empresa de pagamento via celular", por exemplo. Não é tão simples assim. Então essa... esse crivo que eles têm perante a regulamentação ajuda, pelo fato de não entrar empresas que... aventureiras, onde vão fazer coisas que quem vai ser prejudicado é o cliente, e, conseqüentemente, o cenário de empresa de tecnologia para o sistema financeiro como um todo. (E6)

Uma segunda mudança ocorrida refere-se a uma maior abertura do BC às *fintechs*. As empresas relatam que até tempo atrás as regras simplesmente eram impostas e todos deveriam cumpri-las; hoje, a realidade já é diferente. Os entrevistados citam que há encontros entre gestores de empresas e o BC para discussão de normas, grupos de trabalho organizados para discutir alterações na legislação, entre outras iniciativas.

A experiência de E6 exemplifica a evolução do relacionamento do BC com as *fintechs* no Brasil, especialmente por intermédio da ABFintechs:

Há pouco mais de dois anos era meio que imposição, né? "Banco Central agora vai fazer isso", [...] era muito... tipo, a gente acordava e tinha uma notificação que dali tantos dias ia acontecer isso. Só que isso vai muito ao encontro do que eu tinha falado, que o Banco Central, ele está... nos últimos tempos ele está muito aberto à conversa. Então hoje, vou falar sobre a experiência da minha empresa, a gente tem uma possibilidade de

conversa muito aberta, com o órgão que regulamenta a associação de fintech aqui dentro do Brasil. Então ali estão associadas todas as principais fintechs do Brasil e eles fazem encontros constantes com pessoas que são do órgão que regulamenta pra discussão de normativas, tratativas, circulares, regulamentação, enfim. Então hoje a gente não é mais pego se surpresa, então a gente... aí a gente consegue ajudar com discussões saudáveis nesse sentido.

Neste contexto, a terceira mudança ocorrida reside justamente na criação da ABFintechs, visto que seu surgimento como associação representativa das *fintechs* no Brasil deu voz a este conjunto de empresas que, por meio da realização de assembleias, tem definido os interesses a serem defendidos e pleiteados junto aos órgãos reguladores. O relato de E1, ao afirmar que faz parte da diretoria da ABFintechs, reafirma este compromisso: *“até estou junto na diretoria da ABFintechs na luta para os pequenos juntos se tornarem uma vós uníssona e serem ouvidos para as coisas não serem tão fáceis assim para os grandes”*.

A associação, além desta função de interlocutora, também desempenha um importante papel de divulgadora de eventos e notícias sobre o mercado brasileiro de *fintechs*, buscando munir as empresas de informações e auxiliar na defesa de seus interesses e na busca de espaço em um mercado tão competitivo e com *players* consolidados e tão poderosos, como o setor financeiro brasileiro.

Por fim, uma quarta mudança relatada pelos entrevistados sugere uma maior abertura dos grandes *players* às *fintechs*. Observa-se que há uma série de programas de aceleração e de apoio à inovação oferecidos por bancos, como Bradesco e Santander, e bandeiras de cartão de crédito, como Visa e MasterCard, conforme destaca E6: *“Os bancos em si, eles... todos eles, sem exceção, eles têm programas de inovação, onde eles têm uma aproximação com empresas nascentes de tecnologia, mas ainda eu vejo que eles não encontraram a forma correta dessa aproximação”*.

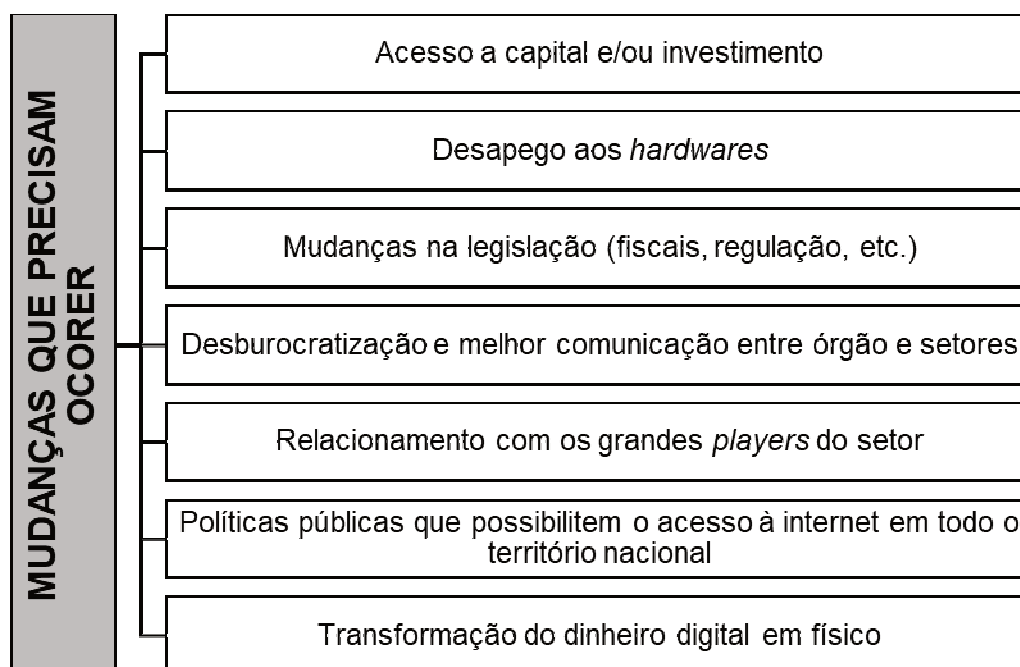
Observa-se, portanto, que embora a relação entre grandes *players* e empresas nascentes já tenha evoluído, ainda há uma série de aspectos a evoluir, o que faz com que esta mudança seja relacionada, também, como uma mudança institucional ainda a ocorrer no contexto brasileiro, visto que vários entrevistados relatam haver uma espécie de “abuso de poder” dos atores mais poderosos na relação com empresas ingressantes.

Destacadas as principais mudanças que já ocorreram no sistema de pagamentos móveis no Brasil, na próxima seção são analisadas as mudanças que ainda precisam ocorrer, a fim de facilitar o ingresso e o desenvolvimento de *fintechs* de pagamentos móveis no contexto brasileiro.

5.7.2 Mudanças que precisam ocorrer

A partir das entrevistas realizadas com os gestores de *fintechs* e da pesquisa aplicada com os usuários e não usuários de pagamentos móveis, foi possível sumarizar as mudanças em sete tópicos apresentados na Figura 16: acesso a capital e/ou investimento, desapego aos *hardwares*, mudanças na legislação, desburocratização e melhor comunicação entre órgãos e setores, relacionamento com grandes *players* do setor, políticas públicas para acesso à internet e transformação do dinheiro digital em físico. Destaca-se que as mudanças que precisam ocorrer estão, em sua maioria, alinhadas às barreiras de entrada e desenvolvimento indicadas pelas *fintechs* e percorridas nas seções anteriores.

Figura 16 – Mudanças que precisam ocorrer



Fonte: dados da pesquisa (2019).

A primeira mudança indicada refere-se a uma maior facilidade de acesso a capital ou investimento por parte das *fintechs*. O relato das empresas revela que há grande dificuldade de buscarem linhas de financiamento e até mesmo de se

mostrarem rentáveis para investidores, o que acaba intrincando o acesso a capital por parte destas empresas. O relato de E6 deixa muito clara essa questão, especialmente ao comparar a situação das *fintechs* com a facilidade que os bancos e instituições financeiras têm para arrecadar dinheiro:

[...] o principal fator é que, como a gente trabalha com ativo, que é dinheiro, as fintechs, elas precisam, talvez, se não próximo ou mais, da facilidade que os bancos têm de arrecadação financeira. Por exemplo, um banco, pra ele levantar capital, um banco, do zero, por exemplo, ele entra com um capital, obviamente, próprio, com funding próprio, mas pra ele levantar capital junto a órgãos... instituições federais, é muito mais fácil do que, por exemplo, uma fintech.

O entrevistado ainda complementa que alguns estudos deixam claro que a principal causa de morte das empresas nascentes de tecnologia é pela falta de capital, e sugere que uma mudança institucional importante seria facilitar o acesso ao capital, conforme segue *“[...] então se, de certa forma, existisse uma facilidade maior em questão de acesso ao capital, como os bancos de varejo têm, isso seria um grande facilitador”*.

Outra questão destacada como uma mudança necessária refere-se ao desapego aos *hardwares*, visto que ainda há uma grande dependência e utilização das máquinas de pagamento nos estabelecimentos, o que, na visão dos respondentes, poderia ser substituída por aplicativos, explorando melhor o mercado móvel no Brasil. Neste sentido, E7 destaca a necessidade de mais investimento em tecnologias *mobile*, conforme segue:

Eu acho que, assim, precisa realmente de investimento em novas tecnologias, principalmente tecnologias mobile, pra que elas sejam implementadas de uma maneira mais inteligente é necessário deixar esse apego ao hardware, a base de hardware instalada de maquininhas. Então quando as grandes empresas adquirentes no Brasil entenderem que o mercado mobile, ele gera um volume muito maior que vai pagar essa receita que ela tem com hardware, aluguel do hardware, o aluguel da maquininha, enfim, isso vai mudar radicalmente. Eu acho que é a questão, pra deixar mais claro, seria mudar a visão em relação à base instalada de hardware e a [...] substituição dessa base pelos smartphones.

Consenso entre os entrevistados, a necessidade de mudanças na legislação, incluindo prioritariamente aspectos legais, fiscais e regulatórios, também aparece

como mudança necessária para o ingresso e desenvolvimento das *fintechs* de pagamentos móveis no Brasil. Quanto a isso, E2 relata que as leis já estão implementadas e em execução, contudo é imprescindível que a legislação siga acompanhando a evolução das empresas e do setor, e em atualização contínua, a fim de permitir o surgimento de novos negócios:

Acho que nesse segmento tem um processo de melhoria contínua eu acho que hoje o ecossistema ele está montado, mas tendo, por exemplo, se a legislação continuar acompanhando, mais investidores e a tecnologia também avançando e tudo a tendência é cada vez mais players surjam.

Os entrevistados concordam que já houve um grande esforço do Banco Central para regulamentar as questões relativas aos pagamentos móveis, por meio da instituição da Lei 12.865/2013 e seus desdobramentos, contudo entendem que há uma série de questões que precisam evoluir, especialmente em relação às adquirentes e subadquirentes no setor, conforme destaca E7: *“Pela legislação eu acho que precisa criar uma camada de legislação para as subadquirentes, para as empresas menores, mas que elas possam ser reguladas”*.

Outra questão relativa à legislação mencionada por E7 refere-se ao estabelecimento de diferentes níveis de regulação, de acordo com o estágio e o volume transacionado pela *fintech*, aos moldes do que ocorre na Inglaterra:

“[...]que limite os riscos a volume, como é, por exemplo, na Inglaterra, que tem lá API e SPI, então API é authorised payment institution, SPI é small payment institution. E pra você passar de uma fase pra outra, é questão de volume. Então isso é uma coisa que você resolveria inteligentemente, mas por questões políticas [...] existe a resistência pra isso, mas o Banco Central tá começando a abrir.” (E7)

É interessante observar, ainda, a posição de E3 ao avaliar a rigidez das regulamentações impostas pelo BC. Na percepção do entrevistado, embora seja possível aliviar um pouco as exigências, estas medidas são necessárias no contexto brasileiro:

[...] pensando em regulamentação etc. o Banco Central eu imagino que algumas coisas já estão encaminhando para dar certa aliviada em algumas regulamentações. Sinceramente eu não acho absurdo o que é regulamentado, eu acho que é plausível, quando a gente olha questões de que eu não posso demonstrar a origem desse dinheiro então eu vou

cuidar que o meu sistema não seja um sistema de lavagem de dinheiro e coisas do gênero e eles querem que demonstrem esse tipo de situação. Então eu não acho um absurdo pensar nisso conhecendo o mercado nacional nosso, eu não acho sem noção a regulamentação que existe hoje ela só é complicada, mas ela tem sentido.

Ainda em relação à legislação e atuação do Banco Central, E4 considera que embora a legislação já tenha evoluído bastante, ainda são necessários alguns ajustes para que, ao invés do BC ser visto como uma barreira, possa ser visualizado como um facilitador para o desenvolvimento das *fintechs*, conforme segue:

Uma coisa acho que tem um meio termo aí de... de legislação e de regras do Banco Central, que isso eles ainda precisam acertar a mão aí. Hoje o Banco Central ele é muito mais uma barreira do que um facilitador, mas ele poderia ser um facilitador, né?

Outra mudança destacada pelos entrevistados refere-se a uma melhor comunicação entre os setores e órgãos reguladores no Brasil. Ao tentar regulamentar uma solução de vale alimentação, por exemplo, E3 destaca uma série de desencontros que teve pelo caminho, visto que o Ministério do Trabalho e o Banco Central não possuíam o mesmo discurso, e um órgão não tinha clareza do que estava ocorrendo no outro:

[...] uma das coisas que eu falei no Banco Central, falei eu acho muito legal a iniciativa de vocês, só acho uma pena que vocês não conversam com outros Ministérios, [...] se vocês apoiam os meios eletrônicos de pagamentos aí o cara do Ministério do Trabalho fala que não existe isso, e aí você diz como não existe olha lá o Banco Central, vai falar com o Banco Central e ver com eles então. É isso que eu falo, não tem uma conectividade de que o Banco Central falou isso, que o Ministério tem que bater referente a isso [...] parece que eles não se conversam e isso realmente atrapalha e aí é onde às vezes a gente tem que perder um baita tempo.

Observa-se, ainda, que a instabilidade política e econômica enfrentada pelo Brasil nos anos de 2017 e 2018 afetou diretamente as atividades de algumas *fintechs*, conforme caso relatado por E3 a seguir:

[...] eu conheço gente que foi recentemente no Ministério do Trabalho para falar de PAT mobile, e aí eles falaram: espera que quando a gente

voltar às atividades, porque eles estão há um ano sem ter reunião, durante 2017 inteiro não teve nenhuma reunião do PAT... a última foi em dezembro, que eu estava na reunião até. Depois, com a reforma trabalhista parou tudo; e daí, por briga do sindicato, parou tudo; e aí não tem nem um Ministro do Trabalho e em julho venceu o mandato da comissão, então não tem nem como ser eleito (uma nova comissão), então está assim... às traças. E aí os caras foram lá e disseram que estavam vendo PAT mobile e daí o Ministério do Trabalho falou, antes quando eles ainda trabalhavam, a gente está olhando isso quando a gente retomar esses assuntos a gente vai fazer uma reforma na legislação eu vou chamar o cara da TI para vocês conversarem. Aí conversaram com o cara da TI e tiveram que brifar o cara porque ele não sabia o que era o PAT, tiveram que brifar ele para explicar o que era o PAT para o cara da TI e aí os caras dessa empresa falaram que estavam pensando em questões mobile na PAT e deram uma explicada por cima o que era a questão mobile. Depois que acabou tudo, o cara da TI que é quem daria uma orientação interna no PAT nas questões de TI responde assim: legal, vocês têm que falar com o fulano, eu sou de banco de dados e esta parte não é comigo. [...] Então esse que é grande problema que a gente têm, o Banco Central sozinho ele tenta, mas assim os outros Ministérios quando você sai daqui e dar de cara parece que está nos anos sessenta, não é possível que este pessoal está aqui ainda.

Conclui-se, portanto, que a falta de comunicação entre os órgãos governamentais e entre os setores dentro de um mesmo órgão, além da desorganização administrativa dos setores têm atrapalhado o ingresso e desenvolvimento das *fintechs* no mercado. No caso detalhado por E3, por exemplo, este novo entrante teve que aguardar a solução de todo o processo para, enfim, poder lançar a sua solução *mobile* no mercado.

Dessa forma, a desburocratização e a melhoria no processo de comunicação entre diferentes instituições relacionadas ao sistema de pagamentos móveis surge como uma mudança necessária para facilitar o ingresso de *fintechs* no mercado, visto que uma das características destas empresas reside no aproveitamento de oportunidades, oferecendo soluções para um problema específico, eventualmente até mesmo para um problema de curta duração. Assim, o tempo de espera para regulamentação e/ou autorização de operação pode ser crucial para o sucesso ou fracasso da empresa.

Reforça-se que embora haja a regulação e o reconhecimento dos pagamentos móveis no Brasil, a figura da “*fintech*” ainda não é reconhecida pelo Banco Central, o que sugere que esta regulação seja entendida, também, como uma mudança institucional necessária. Esta questão já foi mencionada como barreira

para as *fintechs*, que têm atuado sem regulação, esperando que a situação seja resolvida o mais breve possível.

O relato de E9 corrobora esta afirmação: “*A gente opera muito ainda sem regulação, esperando que a regulação venha ou que ela comece a ser efetivada, a gente já opera mesmo sem esperar. Mas a gente acredita sempre que a regulação vem pra ajudar e pra realmente fazer o certo*”.

Diante disto, reforça-se a importância da regulação das *fintechs* e o estabelecimento de normas e regras para sua atuação no mercado, indo ao encontro do já mencionado anteriormente, como o regramento de acordo com o volume financeiro transacionado pela empresa, por exemplo.

A regulação das *fintechs* também deve compreender as mudanças fiscais necessárias, visto que E1 ressalta que há uma dificuldade das *fintechs* se enquadrarem nas opções fiscais vigentes, sendo que muitas vezes o registro da empresa é feito como Sociedade Anônima (SA), mesmo que este não seja o enquadramento fiscal mais adequado à realidade da empresa, conforme segue:

Fiscal. O que a gente está fazendo? Na verdade, pleiteando junto ao Ministério de Ciência e Tecnologia para ver se melhora alguma coisa, junto a outros Ministérios também. Por exemplo, hoje você tem empresa simples, empresa com lucro real e presumido, aí você tem Ltda. de um ou mais sócios, tem Ltda. de um só e aí a SA e essas coisas não estão bem combinadas para uma Fintech se desenvolver. Por exemplo, eu nasci SA e não devo ser a única que nasceu SA, entendeu? Mas porque eu estudei muito o assunto, foi mais caro um pouquinho e é mais caro para manter, mas mais barato eu não ter que pagar meu imposto do lucro real e pagar trezentos reais a mais para minha contadora, do que ficar emitindo nota e pagando enquanto eu não estou dando lucro. Só que não é todo mundo que faz essa conta antes e aí quando vê já deu ruim, mas então deveria ter uma categoria assim para a startup ou para fintech. [...] quanto tempo vai ter que demorar para o povo entender que as empresas startups e fintechs têm demandas diferentes?

Diante disto, entende-se que a revisão da legislação, compreendendo a regulação das *fintechs* e estabelecendo regras e normas adaptadas à realidade deste novo tipo de organização seja fundamental para garantir e incentivar o ingresso de novas empresas ofertantes de soluções de pagamentos móveis no contexto brasileiro.

A relação com os grandes *players*, que já foi relatada como uma barreira para

as *fintechs*, volta à tona novamente quando o assunto refere-se às mudanças institucionais que precisam ocorrer. Fica claro no discurso dos entrevistados que os grandes *players* possuem mais voz frente aos órgãos regulares brasileiros e são os responsáveis por ditar as regras de funcionamento do mercado, defendendo os seus interesses e garantindo os seus benefícios graças ao seu poder e ao seu tamanho no mercado.

O entrevistado E5 chega a se referir à relação dos grandes *players* com as *fintechs* como uma espécie de “*bullying*”, visto que as pequenas empresas ingressantes são obrigadas a seguir as regras por eles estabelecidas, conforme segue:

Eu acho que tem que tentar coibir esse bullying... na verdade uma coisa: quem conseguir abrir essas redes bancárias especialmente pra saque, então que é tanto Lotérica quanto... Lotérica e Tecban em especial, essas duas redes elas precisam ser mais abertas à novos entrantes, tem que ser condições iguais, né? Eu acho que essa é uma diferença muito grande, isso é muito importante. Eu acho que essa parte dos bancos também, eles precisam conseguir trabalhar com essas empresas pequenas.

Este relato aponta para a necessidade de outra mudança, que se refere a uma maior facilidade da transformação do dinheiro digital em físico, visto que no momento, as operações de saque estão centralizadas nas mãos de grandes *players*, o que acaba tornando o custo muito elevado para as *fintechs*.

[...] questão de saque, hoje o custo de saque é muito alto porque eu não consigo entrar dentro de uma rede de bancos com custo que seja razoável, hoje o valor ele é alto demais que a gente tem então... e essa é uma barreira. (E5)

Uma iniciativa que pode ser o início desta mudança foi lançada pela ABFintechs no Fintouch, em agosto de 2018. Na ocasião, foi anunciada uma parceria da associação com a Saque & Pague, uma *fintech* que possui mais de 1500 terminais de saques e depósitos espalhados pelo Brasil. No momento do lançamento da parceria, a representante da ABFintechs e também proprietária de uma *fintech* de pagamentos destacou:

Pra gente assim, eu falo acho que em nome de todas as Fintechs, a gente começa a jogar o jogo de gente grande, né? A gente consegue competir mais ainda de igual pra igual. A gente tinha uma deficiência realmente no físico que pesquisas bem recentes falam que 80% das transações no Brasil ainda são em dinheiro então tem muita oportunidade aí, claro que muita coisa ainda vai evoluir pro cartão e depois pro digital, mas até o dinheiro de fato retém muito chão e a gente precisava conseguir tangibilizar. Existia realmente a possibilidade de cartões pré-pagos pra fazer saques em ATMs, mas enquanto Fintech, [...] a gente poder de fato integrar com a solução como a Saque & Pague que é inovadora em todos os sentidos, é mudar o jogo, é você realmente não precisar que o seu público tenha um cartão e realmente possa acessar um aplicativo de dentro do terminal, digitar o CPF e a senha via token, QR Code, que seja, e sacar o dinheiro e depositar também. Então assim muda completamente pra gente o jogo que a gente estava jogando antes, agora a gente foi pra quadra principal assim. Então é de extrema importância. (P3)

Esta parceria com a empresa de saque será oferecida a todas as *fintechs* interessadas e permitirá a realização de saques e depósitos de forma independente, desvinculada dos grandes *players*, o que permitirá uma significativa redução dos custos de operação. Uma preocupação, contudo, refere-se à capilaridade desta solução, pois enquanto os grandes *players* já estão inseridos na maior parte das cidades do país, a Saque & Pague ainda precisa se desenvolver para alcançar toda a população.

Por fim, uma mudança identificada a partir da pesquisa com usuários e não usuários de pagamentos móveis diz respeito ao estabelecimento de políticas públicas para o acesso à Internet. Observou-se que a falta de cobertura de rede de acesso à Internet em todos os locais tem sido um ponto negativo da realização de pagamentos móveis, conforme relatos dos usuários de pagamentos móveis apresentados a seguir:

Dificuldades de acesso à Internet e dificuldade de manusear o aparelho (tela pequena, teclado, etc)

Em alguns lugares o sinal ruim da internet faz com que uma coisa simples se torne uma dor de cabeça.

Nem sempre o sinal de internet é muito bom, o que dificulta o pagamento.

Diante isso, é importante que o governo estabeleça políticas que visem à ampliação do acesso à internet nos municípios mais afastados, permitindo que a

oferta de soluções de pagamentos móveis possa ser difundida pelo Brasil.

Discorrido sobre as mudanças no contexto brasileiro, o próximo capítulo apresenta a discussão dos resultados obtidos à luz da Teoria Institucional.

5 DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados obtidos com a realização desta pesquisa à luz da Teoria Institucional, considerando os conceitos de mudança institucional, legitimação e trabalho institucional.

Diversos pesquisadores têm argumentado sobre a necessidade de investigar as inovações digitais à luz de novas abordagens teóricas e sugerem que uma perspectiva institucional permitiria analisar como os novos arranjos ganham aprovação social (legitimidade) aos olhos de atores críticos, além de compreender como ocorre a interação dos atores com arranjos institucionais existentes (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018). Neste sentido, a teoria institucional é utilizada como lente teórica para compreensão das mudanças institucionais que já ocorreram e que ainda precisam ocorrer no SPB a fim de facilitar o ingresso e o desenvolvimento de empresas ofertantes de inovações digitais, no caso deste estudo, as *fintechs* de pagamentos móveis.

As instituições são conceituadas como ordens estabelecidas, compreendidas por práticas sociais padronizadas e delimitadas por regras (DILLARD, RIGSBY, GOODMAN, 2004) e são refletidas por normas, regras, políticas, estruturas e comportamentos de membros de áreas organizacionais (DiMAGGIO; POWEL, 1983). Diante deste contexto altamente regulado e institucionalizado, acredita-se que a teoria institucional possa contribuir para a compreensão das mudanças institucionais no SPB. Portanto, nas próximas seções os resultados desta pesquisa serão discutidos à luz dessa teoria.

6.2 Mudanças institucionais associadas à adoção dos pagamentos móveis

Uma inovação digital consiste no uso da tecnologia digital em uma ampla gama de inovações (NAMBISAN et al., 2017), especialmente na criação e execução de novos produtos e serviços (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018). Os resultados desta pesquisa evidenciam o papel fundamental da tecnologia para o ingresso e desenvolvimento das *fintechs* de pagamentos móveis no SPB.

Por sua vez, a transformação digital, resultado da adoção de inovações digitais, traz consigo novos atores, estruturas, práticas, valores e crenças que mudam, ameaçam, substituem ou complementam as regras existentes nas

organizações ou campos organizacionais (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018). Esta transformação, segundo os autores, marca um ponto no qual os efeitos combinados das inovações digitais levam ao surgimento de novas formas organizacionais, de uma nova infraestrutura institucional e novos pilares institucionais, culminando em uma mudança institucional.

Lawrence e Buchanan (2017) ressaltam que as dificuldades das mudanças institucionais surgem no que é aceito em termos socioculturais e na maneira pelas quais a legitimidade de formas particulares das organizações ficam vinculadas às questões de lógica, poder e interesse existentes. Dessa forma, algumas inovações digitais desafiam os arranjos institucionais existentes no campo mais do que outros, tendo que lidar com questões de legitimidade e de regulamentação (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018).

Os dados da pesquisa evidenciam que a tecnologia age como driver de mudança institucional no SPB, visto que tem permitido que novos provedores de serviços de pagamento, baseados em inovações digitais (tecnologias móveis) possam ser inseridos no mercado brasileiro. Assim, ao analisar o SPB e o surgimento e a evolução dos pagamentos móveis no Brasil pode-se afirmar que esta nova modalidade de pagamento consiste em uma inovação digital que está sendo adotada e paulatinamente difundida no contexto nacional, o que traz uma série de desafios.

O exemplo da introdução do Uber e o desafio de sua regulamentação tem sido destacado na literatura (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018; KENNEY; ZYSMAN, 2016) e também foi mencionado pelos empreendedores entrevistados nesta pesquisa. A introdução de um novo formato de transporte é um desafio direto às formas existentes e tradicionais de organização de serviços de taxi com a sua forte regulação nos mais diversos países, pois o Uber enquadra-se como “um serviço de taxi”, com todos os seus significados, legitimidade e regulação que acompanham esta lógica (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018).

O ingresso de *fintechs* e o surgimento de pagamentos móveis no Brasil também tem desafiado as atuais instituições, fazendo com que as regras e normas até então vigentes tenham que ser revistas e adaptadas a uma nova realidade. Hinnings, Gegenhuber e Greenwood (2018) ressaltam que o principal resultado da introdução de inovações digitais reside na sua natureza transformacional, visto que os valores, normas e práticas existentes são desafiados e resultam em retrocessos

de atores e reguladores existentes que tentam aplicar lógicas pré-existentes para o novo contexto que se apresenta.

Contudo, o exemplo do Uber tem demonstrado que a inovação e a transformação digital ocorrem em ambientes altamente dinâmicos e incertos, onde os valores e interesses diferem entre os atores e o controle e a tomada de decisão estão amplamente dispersos. Devido à natureza experimental da inovação digital e do gerenciamento desta inovação, é preciso que haja mudanças contínuas nos atores, seus objetivos e suas competências (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018). Essa discussão assemelha-se muito à realidade das *fintechs* de pagamentos móveis ingressantes no SPB, visto que há um grande conflito de interesse, especialmente pelo setor ser dominado por grandes instituições financeiras que não enfrentavam muita concorrência até o surgimento dessas novas organizações.

Em um ambiente caracterizado por rápido desenvolvimento tecnológico, o governo passa a desempenhar um papel crucial para as decisões das práticas adequadas à nova realidade (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018). Por exemplo, Tsukerman (2016) considera que o Bitcoin e outras criptomoedas têm se tornado cada vez mais proeminentes, o que obriga as instituições existentes (mercados e reguladores financeiros) a desenvolverem ou atualizarem suas políticas de regulação.

Similar ao contexto das criptomoedas, os pagamentos móveis também exigem uma ação do governo a fim de estabelecerem políticas, normas e regras que visem à inclusão e regulamentação de novos modelos de negócios. Neste sentido, a fundação da ABFintechs tem papel fundamental, pois permite o diálogo entre *fintechs* e órgão reguladores a fim de buscarem melhorias para o setor. Os dados da pesquisa apontam que a ABFintechs é uma instituição criada para unir e representar as *fintechs* junto às instâncias superiores e que a sua criação pode ser considerada uma mudança institucional no contexto dos pagamentos móveis brasileiro, juntamente com outras mudanças que ocorreram até o momento, como a regulamentação do trabalho de novos agentes no sistema de pagamentos.

No entanto, analisando os resultados da pesquisa, entende-se que embora algumas mudanças institucionais já tenham ocorrido, ainda é necessário que outras mudanças ocorram no SPB a fim de permitirem a criação de novas instituições neste

contexto. Scott (2014) argumenta que alguns teóricos sociais identificaram que sistemas regulativos, normativos e culturais/cognitivos são os ingredientes vitais para as instituições. Deste modo, as mudanças apuradas junto ao campo empírico foram classificadas conforme estes três pilares institucionais apontados pela teoria, e são apresentadas no Quadro 19.

Quadro 19 – Mudanças institucionais identificadas

MUDANÇAS INSTITUCIONAIS IDENTIFICADAS						
MUDANÇAS INSTITUCIONAIS JÁ OCORRIDAS	PILAR REGULATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação da Lei 12.865/2013 sobre Arranjos e Instituições de Pagamentos 	PILAR NORMATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Maior abertura do Banco Central às <i>fintechs</i>; - Surgimento da ABFintechs; - Maior abertura de grandes <i>players</i> às <i>fintechs</i>; 	PILAR CULTURAL/COGNITIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Aceitação e utilização de um novo meio de pagamento (móvel);
MUDANÇAS INSTITUCIONAIS A OCORRER	PILAR REGULATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Regulação específica sobre as <i>fintechs</i>; - Melhorias fiscais na legislação; - Melhores e mais amplas Políticas públicas de acesso à internet e melhoria de infraestrutura tecnológica; 	PILAR NORMATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria no relacionamento das <i>fintechs</i> com grandes <i>players</i>; - Desburocratização e melhor comunicação entre órgãos e setores; 	PILAR CULTURAL/COGNITIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Desapego ao <i>hardware</i>; - Compreensão da legislação vigente; - Mudança cultural e adaptação ao novo meio de pagamento; - Inibição do oportunismo (“jeitinho brasileiro”) no setor.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Nas próximas seções serão discutidas essas mudanças institucionais nos pilares regulativo, normativo e cultural/cognitivo.

6.2.1 Mudanças no pilar regulativo

O pilar regulativo compreende regras e regulamentos estabelecidos por lei ou referendados pela opinião pública, com o poder de encorajar certos comportamentos e de desencorajar outros (SCOTT, 2014). Desta forma, entende-se que as mudanças institucionais neste pilar estão centradas prioritariamente nas mudanças já promovidas na legislação e naquelas que ainda precisam ocorrer.

Um mudança institucional fundamental, já ocorrida em termos regulativos refere-se à publicação da Lei 12.865/2013, que passou a dispor sobre os arranjos de pagamento e as instituições de pagamento integrantes no SPB. A publicação desta

Lei facilitou e permitiu o ingresso das empresas ofertantes de soluções de pagamentos móveis no sistema brasileiro, fato que foi destacado pelos entrevistados desta pesquisa.

Os mecanismos coercitivos que governam este pilar são normalmente impostos por entidades investidas de mandato para cobrar o seu cumprimento (ROCHA; ÁVILA, 2015). No contexto analisado, os resultados indicam que os principais órgãos responsáveis pela regulação dos pagamentos no Brasil são o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional, e que há uma série de normas e regras existentes que precisam ser obedecidas para o ingresso no mercado. Esta regulação, na percepção dos empreendedores, da mesma forma que caracteriza-se como uma barreira de entrada, também tem um importante papel protetor, pois impede que empresas má intencionadas ou oportunistas ingressem no mercado.

No que se refere às mudanças institucionais que ainda precisam ocorrer no ambiente regulativo, destacam-se a regulação das *fintechs*, melhorias na legislação fiscal e o estabelecimento de políticas públicas para o acesso à Internet.

Quanto à regulação das *fintechs*, destaca-se que em uma consulta ao BC constatou-se que o termo “*fintech*” não é utilizado nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional ou pelo Banco Central do Brasil, ou seja, não é um termo legitimado, quanto menos regulamentado. As entrevistas com os empreendedores deixam claro o estímulo à inovação e à proposta de novas soluções de pagamento por parte dos órgãos reguladores, contudo, a falta de regulação das *fintechs* ainda deixa as empresas sem orientações mais precisas e/ou direcionamento.

Ressalta-se que as *fintechs* analisadas nesta pesquisa estão enquadradas e amparadas pela legislação vigente sobre arranjos e instituições de pagamento (Lei 12.865/13), portanto, estão regulares junto ao BC. Contudo, os entrevistados destacam a necessidade do estabelecimento de regras exclusivas para as *fintechs*, de modo que possam ser mais competitivas no mercado frente às instituições financeiras tradicionais e já consolidadas no SPB. Entende-se necessária a regulação das *fintechs*, visto o número expressivo de organizações enquadradas como tal que vem surgindo e se desenvolvendo no mercado brasileiro.

Dois aspectos do ambiente institucional regulativo sempre devem ser levados em conta: as “regras do jogo”, que consistem nas normas e regras estabelecidas, e a sua efetiva e consistente aplicação (ROCHA; ÁVILA, 2015). Considerando que não

há um conjunto de regras e normas que oriente a ação das *fintechs* no contexto brasileiro, é evidente que não é possível avaliar e garantir a sua aplicação, o que sugere a importância do estabelecimento de uma regulação ou orientação específica para este tipo de organização.

A segunda mudança institucional no pilar regulativo diz respeito à necessidade de adequações na legislação fiscal, visto que os empreendedores destacam que há uma certa dificuldade para as *fintechs* se enquadrarem nas atuais opções fiscais vigentes. Assim, sugere-se uma categoria específica para *startups* ou *fintechs*, visto que essas empresas apresentam demandas diferentes das empresas tradicionais..

Desta forma, entende-se que, ao promover a discussão para regulação das *fintechs*, os órgãos competentes devam analisar, também, os aspectos inerentes ao enquadramento fiscal destas empresas, a fim de facilitar o registro e a operação destas organizações, de modo a permitir o acesso ao mercado com mais rapidez.

Por fim, a última mudança institucional relacionada ao pilar regulativo sugere a necessidade do estabelecimento de políticas públicas que possibilitem o acesso à internet em todo o território nacional. Esta necessidade foi identificada a partir da pesquisa realizada com usuários e não usuários de pagamentos móveis, na qual observou-se que a falta de cobertura e a indisponibilidade de rede de acesso à Internet em todos os locais tem sido um ponto negativo apontado pelos respondentes.

Diante disso, destaca-se a importância do estabelecimento, por parte do Governo, de políticas públicas que visem à ampliação da infraestrutura de TI pública para promover o acesso à internet, especialmente em municípios mais afastados dos grandes centros, o que permitiria uma maior difusão da oferta de soluções de pagamentos móveis no Brasil.

6.2.2 Mudanças no pilar normativo

O pilar normativo compreende valores e normas que definem os tipos de comportamento considerados desejáveis, apropriados e corretos como pré-requisito para a validação de papéis sociais (SCOTT, 2014). Os valores e as normas indicam aos indivíduos e às organizações os padrões sob os quais seu comportamento é avaliado. Diferente do pilar regulatório, a adequação ao pilar normativo não é fruto

de pressões coercitivas, uma vez que os princípios da adequação são a aceitação e a conformidade com normas e valores, sendo esta uma obrigação moral. As pressões desse pilar são conhecidas como normativas (ROCHA; ÁVILA, 2015).

No ponto de vista normativo, percebe-se uma certa evolução no contexto analisado, resultante de mudanças institucionais já ocorridas, como uma maior abertura do BC às *fintechs*, à organização e ao surgimento da ABFintechs e uma maior abertura dos grandes players do setor às novas empresas. Contudo, ressalta-se que ainda há muito o que evoluir, especialmente no que se refere ao conflito de interesses com os grandes *players* e à burocracia existente no setor

Quanto às mudanças institucionais já ocorridas no contexto normativo destaca-se principalmente o surgimento da ABFintechs, visto que a partir da união e colaboração entre as *fintechs* fundou-se esta associação, que exerce um importante papel institucional de mobilização e organização dos interesses das empresas que ela representa. O papel principal da associação reside na intermediação do relacionamento entre *fintechs* e órgãos reguladores, atuando como uma espécie de “meio de campo” nesta relação.

Os resultados da pesquisa tornam evidente a relevância e a importância da ABFintechs para o desenvolvimento das *fintechs* no contexto brasileiro e fica nítida a importância e a legitimação dessa associação junto às *fintechs* que ela representa, o que tem permitido a observação de outra mudança institucional importante para o setor, que se refere à maior abertura do Banco Central às *fintechs*. O relato dos entrevistados ressalta que o relacionamento das *fintechs* com o BC, no início, era bastante complicado, pois o BC não dava muita abertura aos novos negócios.

A partir do surgimento da ABFintechs e o desenvolvimento das *fintechs* no Brasil, o BC tem ficado mais atento a este novo modelo de negócio e chamado estas empresas para participarem de reuniões e eventos. Ao analisar os documentos do BC também fica clara a sua posição favorável às inovações digitais no sistema de pagamentos brasileiro, especialmente aquelas que busquem a inclusão de pessoas desbancarizadas.

O ingresso e o desenvolvimento das *fintechs* também tem chamado a atenção dos grandes players do setor, que têm se demonstrado mais abertos a conversar com estas organizações e estabelecer parcerias para atuação conjunta. Esta abertura, portanto, caracteriza-se como uma mudança institucional normativa, visto que tem promovido a alteração das relações no setor analisado. Esta abertura

e aproximação, segundo os entrevistados, ocorre normalmente no formato de programas de aceleração e apoio à inovação oferecidos por bancos, como Bradesco e Santander, e bandeiras de cartão de crédito, como Visa e MasterCard

Constata-se, portanto, que embora seja perceptível esta maior aproximação dos grandes *players* às *fintechs*, em muitas ocasiões esta ocorre com “segundas intenções” por parte dos *players* mais poderosos, que obrigam as empresas a assinarem contratos de prioridade de compra ou se recusam a firmar compromisso de confidencialidade das inovações, por exemplo. Assim, embora esta relação venha melhorando, destaca-se como mudança institucional a ocorrer a melhoria no relacionamento entre grandes *players* e *fintechs* ingressantes no setor. Como os grandes *players* já estão consolidados no mercado, eles acabam tendo mais voz frente aos órgãos reguladores e interferindo no estabelecimento de normas e regras, o que, muitas vezes, dificulta ou até mesmo inviabiliza a operação de novos negócios.

A segunda mudança institucional que necessita ocorrer no pilar normativo, conforme os dados da pesquisa, refere-se à diminuição da burocracia e uma melhor comunicação entre órgãos e setores. Rocha e Ávila (2015) sugerem que, embora não haja consenso na literatura, a burocracia deve ser incluída no pilar normativo. Esta afirmação é alicerçada pela definição do comportamento organizacional normativo de Scott (1995, 2001), o qual consiste no modo rotineiro como as pessoas fazem as coisas e que determinadas características institucionais podem passar a fazer parte, ao longo do tempo, do contexto normativo ao integrarem a mentalidade presente. Dessa forma, a burocracia pode ser considerada como um conceito organizacional, prevalecendo as noções de mentalidade e comportamento burocrático (ROCHA; ÁVILA, 2015).

Os resultados da pesquisa evidenciam que, atualmente, as soluções tradicionais de pagamento ofertadas possuem muita burocracia, seja para ativação do serviço, realização de operações ou, até mesmo, para solicitar o cancelamento de alguma cobrança indevida. Na pesquisa com usuários e não usuários de pagamentos móveis, a burocracia foi indicada como um dos motivos para não utilização de pagamentos móveis.

Desta forma, a desburocratização é apontada como uma mudança institucional necessária a ocorrer no pilar normativo, assim como uma melhor comunicação entre órgãos reguladores do sistema de pagamentos e outros órgãos

públicos (como, por exemplo, o Ministério do Trabalho), visto que foi identificado no campo empírico uma certa desconexão e um desalinhamento de informações entre setores do governo.

Dessa forma, a desburocratização e a melhoria no processo de comunicação entre diferentes instituições relacionadas ao sistema de pagamentos móveis surge como uma mudança institucional necessária para facilitar o ingresso de *fintechs* no mercado, visto que uma das características destas empresas reside justamente no aproveitamento de oportunidades, oferecendo soluções para um problema específico, eventualmente até mesmo para um problema de curta duração. Assim, o tempo de espera para regulamentação e/ou autorização de operação pode ser crucial para o sucesso ou fracasso da empresa.

6.2.3 Mudanças no pilar cultural/cognitivo

A centralidade do pilar cultural/cognitivo reside nas concepções compartilhadas que constituem a natureza da realidade social e criam os esquemas através dos quais o significado é apropriado. Dessa forma, símbolos, como palavras, sinais e gestos têm efeito na moldagem dos significados atribuídos a objetos e atividades (SCOTT, 2014).

Scott (2014) revela que a literatura aponta para uma substancial interseção teórica entre os pilares normativos e cultural/cognitivo. Eden e Miller (2004) esclarecem que o pilar normativo define o que os indivíduos devem ou não devem fazer, enquanto que o pilar cognitivo/cultural diz respeito ao que é ou não é verdade e ao que se tem capacidade ou não de fazer.

Analisando o contexto de pagamentos móveis no Brasil, constata-se que esta inovação vem aos poucos sendo adotada pelos usuários e difundida no País, o que permite afirmar que a aceitação e utilização do novo meio de pagamento consiste em uma mudança institucional ocorrida no pilar cultural/cognitivo. Neste pilar, portanto, a ação é entendida como uma interpretação subjetiva, ou seja, para entender as instituições deve-se levar em conta não apenas as condições objetivas da vida social, mas também a sua interpretação subjetiva pelos atores (SCOTT, 1995, 2001).

Observa-se que vários aspectos subjetivos têm sido considerados pelos usuários de pagamentos móveis para optarem por este tipo de serviço, como a

praticidade, facilidade e a comodidade das transações, rapidez e ganho de tempo, mobilidade e possibilidade de realizar pagamentos a qualquer momento, em qualquer lugar. Embora já seja perceptível uma evolução quanto à utilização de pagamentos móveis no Brasil, fica evidente que esta mudança institucional tem ocorrido de maneira gradual, o que sugere que ainda precisa ser mais trabalhada nos próximos anos.

Embora o número de transações digitais esteja em constante crescimento no Brasil, o relato dos usuários e não usuários de pagamentos móveis evidencia a percepção de insegurança quanto à realização de pagamentos em meio digital. Assim, entende-se que a mudança cultural e adaptação ao novo meio de pagamento é uma mudança institucional que ainda precisa ocorrer no pilar cultural/cognitivo, visto que os empreendedores entrevistados neste estudo afirmam que o comportamento dos usuários e a questão cultural de pagamentos ainda interfere fortemente na aceitação e adoção de pagamentos móveis, o que se caracteriza como uma barreira de entrada a ser superada pelas empresas ofertantes de soluções.

Outra mudança institucional cultural/cognitiva observada no campo de estudo refere-se ao desapego ao *hardware*, ou seja, às máquinas utilizadas para efetuar pagamentos com cartão de crédito nos estabelecimentos comerciais. Eden e Miller (2004) destacam que o pilar cultural/cognitivo corresponde ao que "é ou não é verdade" e ao que "se tem ou não capacidade de fazer". Diante disso, entende-se que os usuários de pagamentos, especialmente os lojistas, ainda estão dependentes das máquinas de cartão por não conhecerem o potencial dos aplicativos existentes e que podem substituir os *hardwares* que há muito tempo vem sendo utilizados no mercado.

É necessário, portanto, que haja um maior investimento em tecnologias *mobile*, mas não somente isso: é preciso conscientizar os usuários e os lojistas que os aplicativos são capazes de realizar as mesmas transações que vem sendo realizadas nas máquinas tradicionais, sem a necessidade de investimento em *hardwares* específicos, sendo necessário apenas um *smartphone*.

A terceira mudança institucional que precisa ocorrer no pilar cultura/cognitivo refere-se à compreensão da legislação vigente. Os resultados da pesquisa apontaram que uma das principais barreiras de entrada para as *fintechs* reside na

dificuldade de entender e atender à legislação vigente, o que está diretamente relacionado ao aspecto cognitivo dos empreendedores.

O relato de um dos empreendedores entrevistados, que é advogado de formação, deixou clara a dificuldade de compreensão da legislação inerente aos pagamentos móveis mesmo para quem tem conhecimento técnico na área jurídica; caso a *fintech* solicite o auxílio de um escritório de advocacia para interpretação da legislação, os custos desse apoio partiriam de R\$ 40 mil, o que, em muitos casos, pode inviabilizar a abertura de um negócio. Conclui-se, diante disso, que as barreiras relativas à legislação vão muito além do atendimento aos aspectos legais preconizados pelo órgãos reguladores brasileiros, sendo necessário, inicialmente, um esforço cognitivo dos empreendedores para entender a legislação e, então, adaptar seus negócios a elas e cumpri-las.

No que se refere às questões culturais, Meyer e Rowan (1977) ressaltam que o pilar cultural/cognitivo reconhece o fato de que a cultura da sociedade é determinante na forma como os seus membros percebem e reagem às instituições que os cercam. Os entrevistados ressaltaram nas entrevistas que o SPB possui muitas normas e regras, contudo isto é necessário dado o contexto econômico do país e o “jeitinho brasileiro” de fazer as coisas. Esse “jeitinho” pode estar ligado a uma atuação má intencionada que está relacionada com um traço cultural de oportunismo que é comum no contexto brasileiro, conforme apontam os dados da pesquisa. Os órgãos reguladores necessitam atuar para impedir que qualquer empresa ingresse no SPB, especialmente buscando evitar a ocorrência de trapagens e golpes no mercado. Diante disso, conclui-se que uma quarta mudança institucional a ocorrer no pilar cultural/cognitivo refere-se a uma mudança cultural, onde o “jeitinho brasileiro” – com uma conotação oportunista - deixe de existir e que as empresas ingressantes no mercado sejam realmente sérias e busquem o seu desenvolvimento a partir de operações honestas e transparentes.

Discutidas as mudanças institucionais já ocorridas e as que precisam ocorrer no contexto brasileiro, a próxima seção aborda a legitimação das instituições ligadas aos pagamentos móveis.

6.3 Legitimação das instituições

A teoria institucional enfatiza que as organizações não são sistemas puramente racionais de produção de bens e serviços, os quais se adaptam a um ambiente de fornecedores, consumidores e concorrentes; é importante notar que eles próprios são sistemas sociais e culturais que estão inseridos em um sistema institucional (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018). Esta perspectiva institucional, segundo os autores, permite analisar como os novos arranjos ganham aprovação social (legitimidade) aos olhos de atores críticos, além de compreender como ocorre a interação dos atores com arranjos institucionais já existentes.

Os resultados da pesquisa indicam que embora o contexto de pagamentos no Brasil esteja em constante evolução, as *fintechs* de pagamentos móveis ainda enfrentam alguns problemas devido à sua não legitimação no país, reflexo da falta de aprovação social aos olhos dos principais atores, especialmente o Banco Central, que ainda não reconhece as *fintechs* em sua legislação.

Contudo, percebe-se que algumas iniciativas têm sido realizadas a fim de promover a regulamentação das *fintechs*, o que colaboraria para a sua legitimação. A ABFintechs, enquanto associação, tem atuado de forma bastante incisiva neste contexto, buscando promover discussões com os órgãos reguladores a fim de viabilizar a aprovação social das *fintechs* no Brasil. Hinings, Logue e Zietsma (2017) ressaltam que para a maioria das organizações, o contexto crucial é o campo organizacional, e os atores críticos dentro do campo incluem reguladores, associações e a mídia. Esses atores, juntamente com vários eventos, como conferências, constituem a infraestrutura institucional que interpreta, transmite e monitora o cumprimento das regras socioculturais do jogo (HININGS; LOGUE; ZIETSMA, 2017).

Neste sentido, uma iniciativa que vem sendo anualmente realizada pela ABFintechs é o Fintouch, o maior evento de *fintechs* da América Latina, que promove um espaço para apresentação das *fintechs* e discussão de temas emergentes do setor, como a regulamentação, que foi pauta do último evento, realizado em agosto de 2018. No painel intitulado “*Brasil na vanguarda da regulamentação de fintechs*”, que contou com a participação de representantes do BC e da CVM ficou claro que embora o termo “*fintech*” ainda não seja utilizado e regulamentado no Brasil, os órgãos competentes já estão cientes da importância do

tema e vêm buscando promover a regulamentação deste tipo de empresa, dada a sua relevância para o contexto nacional.

Meyer e Rowan (1977) ressaltam que as organizações são seriamente limitadas pelas expectativas sociais e pela aprovação social (legitimidade) de determinadas ações e formas de organização. Dessa forma, entende-se que a regulamentação das *fintechs* é fundamental para a sua legitimação junto aos órgãos reguladores e à população em geral, especialmente os investidores, que muitas vezes preferem investir em empresas mais consolidadas a arriscarem seus investimentos em *fintechs* devido à sua falta de legitimidade.

Constata-se, portanto, que a regulamentação das *fintechs* traria uma maior segurança, tanto para as empresas, quanto para os usuários e demais atores envolvidos nesta operação, pois estabeleceria algumas regras de atuação e agiria como uma forma de “filtro” de mercado, impedindo que empresas aventureiras ou oportunistas ingressem no mercado e ameacem a credibilidade e segurança das transações financeiras.

Quando os atores acreditam na adequação de uma prática e a julgam como legítima, são motivados a adotá-la e institucionalizá-la; contudo, quando duvidam, muitas vezes a consideram como não legítima e, assim, são motivados a rejeitá-la (HOEFER; GREEN JR., 2016). Dessa forma, entende-se que a partir da regulamentação das *fintechs* os atores envolvidos passariam a acreditar mais nas práticas destas organizações, o que colaboraria para a sua legitimação e posterior consolidação e institucionalização.

Outro aspecto mencionado como dificuldade enfrentada pelas *fintechs* também está diretamente relacionado à falta de legitimidade deste tipo de negócio junto aos investidores, visto que os empreendedores entrevistados destacam que há muita dificuldade de captação de dinheiro para abertura do negócio ou de investimentos para o desenvolvimento da empresa. Na percepção dos empreendedores, o fato das *fintechs* serem pequenas, desconhecidas e com uma baixa lucratividade, faz com que elas passem despercebidas pelos investidores, da mesma forma que tornam o processo de captação de recursos bastante dificultado, por serem empresas iniciantes e com baixo capital social.

Os respondentes relataram, também, que por oferecerem soluções de pagamento, as *fintechs* acabam concorrendo com bancos e instituições financeiras

já consolidadas e com lucros expressivos, o que faz com que os investidores optem por estas empresas ao realizarem seus investimentos

Por fim, cabe ressaltar a necessidade da legitimação das soluções de pagamentos móveis junto aos usuários no contexto brasileiro. Observa-se que este meio de pagamento tem sido adotado por diversas pessoas, contudo ainda precisa ser mais divulgado e sua utilização difundida pelo país. Hinings, Gegenhuber e Greenwood (2018) destacam que apesar do desenvolvimento mais rápido da tecnologia, há variação no processo de difusão, sendo que novas tecnologia não necessariamente se tornam legitimadas mais rapidamente. Neste contexto, a teoria institucional sugere que as mudanças institucionais se estendem por períodos consideráveis de tempo, com horizontes temporais de 5 a 10 anos, o que indica que há um lapso de tempo entre o surgimento de novos quadros institucionais que buscam legitimidade e os arranjos existentes (BROWNSWORD; YEUNG, 2008).

Discutidas as questões relativas à legitimação dos pagamentos móveis e das *fintechs* no contexto brasileiro, a próxima seção elucida as diferentes formas de trabalho institucional que devem ser realizadas pelos atores para a criação/modificação de instituições neste cenário.

6.4 Trabalho Institucional

A criação de novas instituições exige a realização de um trabalho institucional por um conjunto de atores, com recursos e habilidades para agir como empreendedores ou com papel de apoio ou facilitação ao comportamento empreendedor; ou seja, o trabalho institucional deve ser uma ação institucional inteligente e situada (LOBLEBICI et al., 1991). A partir desta afirmação, esta seção busca identificar as diferentes formas de trabalho institucional propostas por Lawrence e Suddaby (2006, p. 221) que são praticadas no sistema de pagamentos brasileiro e foram identificadas com a realização desta pesquisa.

O Quadro 20 apresenta as formas de trabalho institucional referentes ao grupo 1, o qual reflete o trabalho político dos atores, e os exemplos empíricos observados junto ao campo de pesquisa.

Quadro 20 – Grupo 1 de trabalho institucional

GRUPO 1: Reflete o trabalho político pelo qual os atores reconstróem as regras, os direitos de propriedade e limites que definem o acesso a recursos materiais	
Forma	Exemplo empírico
Advogar	Papel exercido prioritariamente pela ABFintechs, associação que busca mobilizar os atores e defender os seus interesses junto aos órgão superiores por meio de atuação política.
Definir	Atuação do Banco Central e da CVM que têm proposto leis, regras e normas a fim de estabelecer papéis, regular empresas e definir os limites que cada membro pode exercer dentro do campo.
Aparelhar “Vesting”	Não identificado.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

O advogar consiste em um importante componente do trabalho institucional no qual organizações de interesse são formalmente estabelecidas para fazer reivindicações e representar um grupo de atores (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Observou-se no campo analisado que a ABFintechs possui este papel, sendo responsável pela mobilização e representação das *fintechs* a ela associadas junto às entidades e órgãos superiores. Lawrence e Suddaby (2006) ainda ressaltam que este trabalho implica em fazer *lobby* por recursos, promover agendas e propor novas leis ou atacar a legislação vigente, o que a Associação tem realizado por meio da promoção de eventos (como o Fintouch) e a discussão de leis, como a regulamentação das *fintechs*.

No que se refere ao trabalho de definir, um elemento-chave do processo envolve a formalização de sistemas de regras para construção de categorias de definição de conformidade. As regras de associação, acreditação e cidadania engajam atores em processos direcionados a definir e redefinir fronteiras e estruturas nas quais novas instituições podem ser formadas (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Analisando o contexto de pagamentos no Brasil, percebe-se que a CVM e o BC têm buscado propor leis, regras e normas de modo a estabelecer papéis, regular empresas e definir os limites que as organizações podem exercer dentro do campo em questão.

O aparelhar (“*vesting*”), por sua vez, diz respeito ao trabalho institucional direcionado à criação de estruturas de regras que conferem direitos de propriedade (RUSSO, 2001). No contexto analisado não foi possível identificar a ocorrência deste tipo de trabalho institucional.

O segundo grupo de trabalho institucional é resumido no Quadro 21, no qual apresentam-se as formas de trabalho e os exemplos empíricos levantados junto ao campo analisado.

Quadro 21 – Grupo 2 de trabalho institucional

GRUPO 2: Enfatiza as ações nas quais os sistemas de crença dos atores são reconfiguradas	
Forma	Exemplo empírico
Construir identidades	Construção de uma nova forma organizacional (<i>fintech</i>) a partir do relacionamento da tecnologia, como ator, e o setor de pagamentos brasileiro.
Mudar associações normativas	Mudança cultural necessária decorrente do surgimento de uma inovação digital, a qual refaz conexões entre o conjunto de práticas e os princípios morais e culturais destas práticas.
Construir de redes normativas	Construção de conexões interorganizacionais (<i>fintech</i> com os demais players do setor, BC e demais órgãos reguladores, etc.) através das quais as práticas tornam-se normativamente sancionadas.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A construção de identidades como uma forma de trabalho institucional é central para a criação de instituições, visto que as identidades descrevem a relação entre um ator e o campo em que esse ator opera (BOURDIEU; WACQUANT, 1992). No contexto analisado, observou-se a construção de identidades a partir de uma nova forma organizacional (a *fintech*) a partir do relacionamento da tecnologia com o setor de pagamentos brasileiro. Desta forma, vislumbra-se na tecnologia móvel uma instituição que, mediante a sua legitimação e difusão, é um fator de mudança no campo institucional.

Uma segunda forma de trabalho institucional relatada diz respeito às mudanças de associações normativas, ou seja, o refazer das conexões entre conjuntos de práticas e as práticas morais e culturais do campo. Essa forma de trabalho institucional muitas vezes leva a novas instituições que eram paralelas ou complementares às instituições existentes e não desafiavam diretamente as instituições pré-existentes, ao contrário, apoiavam e levavam atores a questioná-las (LAWRENCE; SUDDABY, 2006)

Neste sentido, observa-se que a mudança das associações normativas, no sistema de pagamentos brasileiro, reside na mudança cultural necessária decorrente do surgimento e da adoção de uma inovação digital – no caso, os pagamentos móveis – a qual refaz as conexões entre o conjunto de práticas e os seus princípios morais e culturais.

A construção de redes normativas surge como terceira forma de trabalho institucional, e pode ser compreendida como as conexões interorganizacionais pelas quais as práticas são normativamente sancionadas e que formam o grupo de pares relevante em relação à conformidade normativa, monitoramento e avaliação (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Os autores ainda complementam que a construção de redes normativas descreve uma forma de trabalho institucional que altera a relação entre atores em um campo, modificando os pressupostos normativos que os conectam.

Diante do exposto, entende-se que a construção de conexões interorganizacionais no sistema de pagamentos brasileiro pode ser visualizada na interação da *fintech* com os demais *players* do setor e com o Banco Central e demais órgãos reguladores. A partir desta interação, as práticas podem tornar-se normativamente sancionadas.

Por fim, o terceiro grupo de trabalho institucional, apresentado no Quadro 22, elucida os exemplos empíricos de trabalho relacionados ao mimetismo, à teorização e à educação.

Quadro 22 – Grupo 3 de trabalho institucional

GRUPO 3: Envolve as ações destinadas a alterar categorizações abstratas em que as fronteiras dos sistemas de significados são alteradas	
Forma	Exemplo empírico
Mimetismo	Associação dos pagamentos móveis com as formas tradicionais de pagamento, o que torna o novo meio de pagamento mais acessível e eficiente e facilita a sua adoção.
Teorização	Rede de pagamentos móveis, considerando os atores envolvidos, seus papéis e relacionamentos, definindo a forma como o sistema deve funcionar.
Educação	Educação dos usuários, compreendendo o desenvolvimento de competências, habilidades e conhecimentos necessários para a adoção de novo meio de pagamento.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

O mimetismo sugere que os atores que tentam criar novas instituições têm o potencial de alavancar conjuntos existentes de práticas, tecnologias e regras, se forem capazes de associar o novo ao antigo de alguma forma que facilite a adoção (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Diante disso, entende-se que a associação dos pagamentos móveis com os meios tradicionais de pagamento faz com que os usuários percebam que a nova tecnologia é mais eficiente, cômoda e oferece uma série de benefícios que não são oferecidos nos sistemas tradicionais de pagamento, o que facilita e motiva a sua adoção.

O segundo aspecto relacionado, a teorização, consiste no desenvolvimento e especialização de categorias abstratas e a elaboração de causa e efeito (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Analisando o campo empírico deste estudo observou-se que essa forma de trabalho ainda não ocorre de maneira explícita no contexto analisado, contudo entende-se que a rede de pagamentos móveis, compreendendo os atores envolvidos e a definição de seus papéis e relacionamentos, determina a forma como o sistema deve operar, aproximando-se do conceito de teorização.

Por fim, a última forma de trabalho institucional proposta – educação – tem como objetivo educar os atores, desenvolvendo nestes as habilidades e os conhecimentos necessários para apoiar a nova instituição (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Este conceito, portanto, está relacionado com a educação dos usuários dos meios de pagamento, compreendendo o desenvolvimento de competências, habilidades e conhecimentos necessários para a adoção desse novo meio de pagamento.

Observa-se que este trabalho ainda precisa ser realizado no contexto analisado, pois ainda há uma certa resistência e temor dos usuários para a realização de pagamentos móveis, especialmente nas questões relativas à segurança das transações. Analisando o contexto dos lojistas, constata-se que a educação é necessária para comprovar a estes gestores que os aplicativos e dispositivos móveis podem ser utilizados em substituição às máquinas de cartões de crédito.

Apresentada a discussão dos resultados desta pesquisa à luz dos conceitos da teoria institucional, a próxima seção sintetiza os resultados a fim de evidenciar os principais resultados obtidos.

6.4 Síntese dos resultados

A Figura 17 busca resumir os principais resultados encontrados com a realização da pesquisa, sumarizando as mudanças institucionais já ocorridas e as que precisam ocorrer no ecossistema brasileiro de pagamentos, bem como as barreiras e os facilitadores que influenciam o ingresso e desenvolvimento das *fintechs* de pagamentos móveis no Brasil.

Figura 17 – Resumo dos principais resultados encontrados



Fonte: dados da pesquisa (2019).

É possível observar na Figura 17 que o número de barreiras enfrentadas pelas empresas é superior ao de facilitadores, da mesma forma que o número de mudanças já ocorridas é inferior ao número de mudanças que precisam ocorrer. Diante disso, constata-se que há dificuldades para o ingresso e desenvolvimento das empresas de base tecnológica no sistema de pagamentos móveis brasileiro.

Embora haja uma série de benefícios ofertados pelas *fintechs*, grande parte deles decorrentes da proposta tecnológica da solução e percebidos pelos usuários de pagamentos, como uma maior conveniência na realização de transações, soluções mais focadas e um atendimento diferenciado, observa-se que estes aspectos, por si só, não são capazes de superar as barreiras impostas pelo mercado e permitir um fácil ingresso e desenvolvimento das empresas.

Como principal barreira destaca-se o conflito de interesse com grandes *players* do setor. É sabido que o setor financeiro brasileiro é dominado por grandes bancos e instituições financeiras, as quais, diante da ameaça de novos entrantes, têm tentado interferir, junto ao Banco Central e aos órgãos reguladores, na definição de normas e regras do setor, de modo a dificultar o ingresso e desenvolvimento destes novos negócios.

A colaboração e união das *fintechs*, especialmente a partir da criação da ABFintechs, tem facilitado a conversa entre *fintechs* e órgão reguladores; contudo ainda há a necessidade de melhorar esta relação, possibilitando uma revisão das normas e regras estabelecidas pelo mercado para que todos os *players* possam participar, “jogando de igual para igual”. Outro aspecto a ser destacado refere-se à dificuldade de conexão à internet no Brasil, o que dificulta a adoção e difusão de meios de pagamento baseados neste tipo de conexão.

Conclui-se, portanto, que uma nova tecnologia de pagamento, embora seja um facilitador para o ingresso e desenvolvimento das *fintechs*, não é capaz, por si só, de ocasionar mudanças institucionais em um contexto de modo a facilitar o ingresso e desenvolvimento de empresas de base tecnológica. Observou-se, ainda, que as soluções oferecidas pelas *fintechs*, mesmo que de caráter inovador e caracterizadas como inovações digitais, sozinhas não são suficientes para promoverem mudanças no contexto institucional a fim de facilitar o ingresso e/ou desenvolvimento de empresas neste contexto.

À luz da Teoria Institucional é possível afirmar que os novos entrantes, de forma isolada, não têm o poder de criar novas instituições do sistema, mesmo oferecendo soluções inovadoras, sendo necessário que estas organizações se unam, primeiramente entre si, para desempenhar um trabalho institucional no contexto, buscando alinhar os interesses dos atores e, assim, provocar mudanças institucionais. No contexto brasileiro, é fundamental destacar a ABFintechs, que possui legitimidade junto às empresas e aos órgãos reguladores, e tem desempenhado um importante papel na discussão e proposição de novas leis e regras no setor financeiro brasileiro, especialmente referentes à regulação das *fintechs* no Brasil.

Por fim, fica evidente que os grandes *players* do setor utilizam o seu poder para influenciar o contexto institucional, defendendo as suas posições dominantes e buscando, de certa forma, dificultar o ingresso e desenvolvimento de novas empresas no mercado brasileiro para preservar sua fatia de mercado. Neste contexto, é fundamental que o BC exerça o papel de regulador, por meio da proposição de uma legislação que regule as *fintechs*, facilitando a sua legitimação junto ao mercado. No mesmo sentido, o BC deve atuar ainda como mediador do conflito de interesses entre os grandes *players* e as novas empresas ingressantes

no SPB, além de exercer um papel educativo, que busque a propagação e a difusão dos meios digitais de pagamento junto à sociedade.

Brevemente sintetizados os resultados desta tese, no próximo capítulo são apresentadas as considerações finais do estudo, compreendendo as suas implicações acadêmicas e gerenciais, limitações e sugestões de estudos futuros.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As *fintechs* são, em geral, *startups* que criam inovações na área de serviços financeiros por meio da implementação de tecnologias que tornam o mercado financeiro e seus sistemas mais eficientes. Estas empresas são criadas, na maioria das vezes, com o objetivo de romper com paradigmas do sistema financeiro tradicional que muitas vezes utiliza de maneira ineficiente os recursos tecnológicos disponíveis (PRADO, 2016). No Brasil, diversas *fintechs* têm surgido para oferecer serviços financeiros de forma inovadora, atendendo às necessidades dos clientes de forma ágil e com custos menores do que os praticados pelas empresas tradicionais do mercado, o que tem ocasionado uma mudança no jeito de se fazer negócios no mercado financeiro.

No âmbito do sistema de pagamentos brasileiro, a inovação em pagamentos móveis pode ser compreendida como uma oportunidade para o surgimento e desenvolvimento de novas organizações de base tecnológica, as quais podem atuar como agentes de mudança no ambiente institucional de pagamentos brasileiro. Neste sentido, os pagamentos móveis podem ser considerados como uma inovação digital, a qual consiste no uso da tecnologia digital em uma ampla gama de inovações (NAMBISAN et al., 2017), especialmente na criação e execução de novos produtos e serviços (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018).

Considerando esse contexto, esta tese objetivou analisar as mudanças institucionais associadas à adoção de pagamentos móveis no Brasil, especialmente aquelas relacionadas à entrada de novos ofertantes no sistema de pagamentos. Para alcançar este objetivo, realizou-se um estudo de caso no sistema de pagamentos brasileiro mediante a coleta de dados de múltiplas fontes, como entrevistas com empreendedores de *fintechs*, análise documental, questionário com usuários e não usuários de pagamentos móveis e participação em evento de *fintechs*.

A teoria institucional ofereceu suporte para a compreensão das mudanças institucionais já ocorridas e que ainda precisam ocorrer nos pilares regulativo, normativo e cultural/cognitivo (SCOTT, 2014). No pilar regulativo, identificou-se que a publicação da Lei 12.865/2013 sobre Arranjos e Instituições de Pagamento foi a principal mudança já ocorrida, enquanto que algumas mudanças ainda precisam ocorrer, como a regulação da *fintechs*, melhorias fiscais na legislação e o

estabelecimento de políticas públicas para o acesso à internet no Brasil. Facilitadores e barreiras para o ingresso e desenvolvimento das *fintechs* de pagamento móveis no contexto brasileiro foram identificados na pesquisa.

Em relação ao pilar normativo, observou-se que o surgimento da ABFintechs destaca-se como principal mudança já ocorrida, enquanto que a melhoria no relacionamento com os grandes players e a desburocratização e melhor comunicação entre órgãos e setores despontam como mudanças institucionais que ainda necessitam ocorrer no âmbito normativo.

Por fim, a aceitação e a utilização dos pagamentos móveis podem ser compreendidas como mudança institucional já ocorrida no pilar cultural/cognitivo. Contudo, algumas mudanças ainda precisam ocorrer neste pilar, como o desapego às máquinas de cartão de crédito, uma melhor compreensão da legislação vigente e a inibição do comportamento oportunista no setor.

Diante destes resultados, constatou-se que estas mudanças institucionais somente ocorrerão se as formas de trabalho institucional para criação de novas instituições apresentadas por Lawrence e Suddaby (2006) forem exercidas no contexto do sistema de pagamentos brasileiro. A partir disto, analisou-se o campo empírico a fim de identificar o exercício (ou não) das formas de trabalho institucional. Das nove formas de trabalho sugeridas pelos autores, apenas o aparelhamento (*vesting*) não foi identificado no contexto, sendo as demais identificadas e relatadas na seção 6.4 desta tese.

Neste sentido, acredita-se que tanto o objetivo geral, quanto os objetivos específicos desta tese foram plenamente alcançados, pois foi possível identificar as mudanças institucionais associadas à adoção de pagamentos móveis no Brasil, especialmente aquelas relacionadas à entrada de novos ofertantes no sistema de pagamentos (objetivo geral); analisar como o sistema de pagamentos móveis é performado no Brasil (primeiro objetivo específico); analisar o processo de entrada de novas empresas de base tecnológica (*fintechs*) focadas em pagamentos móveis nesse sistema de pagamentos (segundo objetivo específico); analisar os facilitadores e as barreiras enfrentados pelos novos ofertantes de pagamentos móveis para entrada e desenvolvimento no sistema de pagamentos brasileiro (terceiro objetivo específico); e analisar que tipo de trabalho institucional os diferentes atores vêm realizando com relação à entrada e ao desenvolvimento de novos entrantes no sistema de pagamentos brasileiro (quarto objetivo específico).

7.1 Implicações acadêmicas

Esta tese se propôs a contribuir academicamente com as discussões sobre adoção de novas tecnologias, tanto do ponto de vista teórico, quanto analítico. Nesse sentido, este estudo apresenta contribuições teóricas à medida que oferece uma compreensão da adoção de pagamentos móveis a partir da Teoria Institucional, ao que se sabe, uma lente teórica até então não considerada para estes estudos. A contribuição analítica é observada, pois a tese aborda o estudo de um caso focando não apenas em aspectos individuais de adoção, mas analisando o macroambiente de pagamentos como um todo e dando ênfase ao olhar sobre o lado da oferta de serviços de pagamentos móveis, não só o lado da demanda.

As revisões de literatura realizadas (por exemplo BRAIDO; KLEIN, 2016; DAHLBERG; GOU; ONDRUS, 2015; DAHLBERG et al., 2008) têm apontado para a predominância de três abordagens teóricas nos estudos sobre adoção de pagamentos móveis: os modelos TAM e UTAUT e a Teoria da Difusão da Inovação, o que tem ocasionado a obtenção de resultados semelhantes aos que já foram obtidos em estudos anteriores, visto que estas abordagens oferecem uma visão reducionista do fenômeno, focando apenas na percepção do usuário dos pagamentos móveis (identificando riscos, vantagens e facilidades percebidas na adoção da nova tecnologia), intenção de uso, confiança no serviço, etc.

Desta forma, esta tese contribui e avança nas discussões acerca da adoção de pagamentos móveis por meio da realização de um estudo em nível macro, o qual analisa, à luz dos conceitos de mudanças institucionais e de trabalho institucional, a adoção dos pagamentos móveis, algo até então inédito.

Esta tese também contribui academicamente respondendo ao chamado de Currie (2009) que sugere que as pesquisas sobre mudanças institucionais realizadas no campo de tecnologia e sistemas de informação, abordem questões de como e por que as instituições se transformam de uma forma para outra, analisando a legitimação dessas práticas institucionais e a permanência ou alteração de arranjos institucionais. Entende-se que esta tese contribui para superar esta lacuna, visto que identifica quais são as principais mudanças institucionais decorrentes da adoção de uma nova tecnologia e como elas se relacionam com a entrada de novas organizações de base tecnológica em um campo altamente institucionalizado (sistema de pagamentos no contexto brasileiro).

Na medida em que os pagamentos móveis são compreendidos como uma inovação digital, a contribuição teórica central desta pesquisa reside no desenvolvimento e na confirmação da seguinte tese: **apesar de novas tecnologias digitais terem potencial de permitir o acesso de empresas nascentes ao mercado de pagamentos móveis, uma nova tecnologia não é capaz, por si só, de ocasionar mudanças institucionais em um contexto, de modo a facilitar o ingresso e o desenvolvimento de empresas de base tecnológica (*fintechs*)**. Ou seja, a introdução de novas tecnologias digitais que possibilitam reduzir barreiras de entrada de novas empresas em um sistema altamente institucionalizado precisa ser acompanhada de mudanças institucionais - nos pilares regulativos, normativos e cultural/cognitivo – para possibilitar a inserção e o desenvolvimento das novas empresas de base tecnológica nesse mercado.

No ponto de vista analítico, a contribuição reside no fato desta pesquisa classificar-se como um estudo de caso e, conforme apresentado anteriormente, a maioria dos estudos sobre adoção de tecnologia tem focado no nível individual, mediante a coleta de dados por meio da aplicação de questionários e análise a partir da adaptação de modelos já consagrados na área, como o TAM e o UTAUT. Deste modo, entende-se que a utilização das múltiplas fontes de evidência qualitativa neste estudo, envolvendo a realização de entrevistas semiestruturadas com empreendedores de *fintechs*, análise de documentos e observação de eventos contribuiu para uma compreensão mais aprofundada do fenômeno analisado.

7.2 Implicações gerenciais

Esta pesquisa contribui, também, de forma empírica aos empreendedores ou futuros empreendedores que desejam ingressar no mercado financeiro brasileiro, especificamente no sistema de pagamentos, além de fornecer alguns subsídios e orientações para atuação de órgãos reguladores.

Para os futuros empreendedores, a pesquisa apresenta uma série de fatores que foram considerados pelos gestores das *fintechs* quando da abertura do seu negócio, bem como relata as dificuldades por eles enfrentadas e a necessidade de mudança de foco das organizações ao longo do percurso. Observou-se que as principais oportunidades para empreender identificadas pelos gestores das *fintechs* referem-se à escassez de meios de pagamento mais simplificados, redução de

custos, possibilidade de oferecer facilidade às micro e pequenas empresas e a população desbancarizada.

Um segundo aspecto que contribui para a compreensão do contexto analisado diz respeito aos facilitadores e barreiras percebidos pelos empreendedores para o ingresso e desenvolvimento das *fintechs* no sistema de pagamentos brasileiro. Quanto aos facilitadores, os empreendedores destacaram principalmente a conveniência da solução de pagamento oferecida, a possibilidade de oferta de soluções mais focadas, a tecnologia, atendimento diferenciado, colaboração e união entre as *fintechs* e a existência da ABFintechs. Referente às barreiras observadas, destacam-se a dificuldade de compreensão da legislação, falta de regulação das *fintechs*, conflito com grandes *players*, dificuldade de captação de recursos e investimentos para expansão do negócio, entre outros. Todos estes aspectos foram discutidos ao longo desta tese e contribuem gerencialmente às empresas e aos gestores que pretendem abrir novos negócios, sendo possível visualizar as dificuldades que serão observadas no mercado antes mesmo do ingresso e da atuação no setor.

A pesquisa realizada com os usuários e não usuários de pagamentos móveis, por sua vez, também oferece subsídios para a ação gerencial, visto que ressalta alguns aspectos que necessitam reflexão e atenção por parte dos *players* de mercado, como: necessidade do estabelecimento de políticas públicas que facilitem o acesso à internet no território nacional; necessidade de um maior detalhamento e clareza nas questões relativas à segurança envolvida nas operações de pagamentos móveis; necessidade de maior divulgação e promoção dos serviços de pagamentos móveis ofertados no Brasil; maior divulgação dos pontos positivos dos pagamentos móveis, enfatizando a sua comodidade e a facilidade de realizar transações.

7.3 Limitações da pesquisa

Embora tenham sido tomadas as devidas precauções metodológicas durante a realização desta pesquisa, as quais estão descritas no capítulo 4 desta tese, é importante ressaltar que algumas limitações podem influenciar os resultados obtidos neste estudo, a saber:

- a) Dificuldade de acesso aos grandes *players* do setor: embora tenham sido realizadas diversas tentativas de contato, pelas mais diversas plataformas

(*e-mail, facebook, telefone, website, etc.*) com os grandes *players* e órgãos reguladores do sistema de pagamentos brasileiro, estes não aceitaram participar da pesquisa, sendo necessário analisar a sua atuação apenas por meio de dados documentais secundários;

- b) Seleção das *fintechs* participantes do estudo: para identificação das *fintechs* partiu-se de uma busca aberta no *Google* que direcionou para o Radar de *Fintechs*, que foi utilizado como ponto de partida para seleção das empresas. Embora todas as *fintechs* de pagamentos móveis identificadas tenham sido contatadas, apenas nove aceitaram participar da pesquisa;
- c) Subjetividade na codificação das entrevistas: como foi utilizada a estratégia de codificação aberta, as categorias de análise foram criadas a partir dos objetivos da pesquisa, utilizando-se critérios subjetivos do pesquisador, fato que pode interferir nos resultados obtidos;
- d) Amostra da etapa quantitativa: a seleção dos respondentes do questionário quantitativo ocorreu por conveniência e a amostragem é não probabilística, portanto os resultados obtidos nesta etapa não podem ser generalizados.

Por fim, considera-se que as limitações aqui apresentadas se configuram, também, como recomendações para novas pesquisas, de modo a qualificar ainda mais estudos futuros a serem realizados.

7.4 Sugestões de estudos futuros

Considerando a constante evolução dos estudos na área organizacional e, principalmente, no campo de tecnologia e sistemas de informação, considera-se relevante apresentar algumas sugestões de pesquisas futuras que possam ser desenvolvidas a fim de cobrir algumas lacunas identificadas a partir desta tese. Para melhor explorar os conceitos investigados nesta pesquisa, sugere-se:

- a) Como esta tese focou na análise da criação de novas instituições, sugere-se que pesquisas futuras analisem as formas de trabalho institucional que podem ser realizadas para manutenção e/ou extinção de instituições neste contexto;

- b) Avançar a discussão sobre mudanças institucionais, analisando-as à luz de outras abordagens teóricas alternativas, como a Teoria Ator-Rede, por exemplo, que permitiria compreender o processo de adoção de pagamentos móveis no contexto brasileiro;
- c) O papel da ABFintechs enquanto representante dos interesses das *fintechs* junto às instâncias superiores também pode ser investigado em estudos futuros, buscando compreender como ocorre a mobilização, o alinhamento de interesses e a defesa destes juntos aos órgãos regulares. Para esta análise, também sugere-se a utilização da Teoria Ator-Rede como lente teórica;
- d) A análise das questões culturais relativas à adoção e difusão de pagamentos móveis no Brasil, bem como dos aspectos relacionados ao oportunismo e ao “jeitinho brasileiro” de fazer as coisas mencionado nas entrevistas também merece ser contemplada em estudos futuros;
- e) Aprofundar as discussões acerca da legitimidade das *fintechs* junto aos órgãos reguladores e ao mercado brasileiro em geral, especialmente junto aos investidores;
- f) Investigar as questões relativas aos conflito de interesse e à possível influência dos grandes *players* na tomada de decisão referente às normas e regras estabelecidas para o sistema financeiro brasileiro.

REFERÊNCIAS

A REVOLUÇÃO dos pagamentos: da moeda ao smartphone. 2018. Disponível em: <https://www.abecs.org.br/noticia/a-revolucao-dos-pagamentos-da-moeda-ao-smartphone>. Acesso em 24 fev. 2019.

AGRAWAL, M. **Mobile Payments Business Models**. Telecom Circle (2009). Disponível em <http://www.telecomcircle.com/2009/03/mobile-payments-business-models/>. Acesso em 21 jul 2015.

ALBUQUERQUE, J. P.; DINIZ, E. H.; CERNEV, A. K. Mobile payments: a scoping study of the literature and issues for future research. **Information Development**, p. 1–27, 2014.

ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Teoria ator-rede e estudos críticos em administração: possibilidades de um diálogo. **Cadernos EBAPE.BR**, v.7, n. 3, p. 406-418, 2009.

Banco Central do Brasil (2016). **Relatório de Vigilância do Sistema de Pagamentos Brasileiro 2015**, Brasília, 2016. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/htms/novaPaginaSPB/Relatorio_de_Vigilancia_do_SPB_2015.pdf>. Acesso em 07 mai. 2017.

Banco Central do Brasil (2017). **Visão geral do sistema de pagamentos brasileiro**. Disponível em <<https://www.bcb.gov.br/htms/novaPaginaSPB/VisaoGeralDoSPB.asp>>. Acesso em 07 mai. 2017.

Banco Central do Brasil. (2010). **Relatório de Inclusão Financeira**. Disponível em http://www.bcb.gov.br/Nor/relincfin/relatorio_inclusao_financeira.pdf. Acesso em 20 jul. 2015.

BARBOSA, P. M. M. da R. **Perspectiva de evolução e potencialidade do NFC m-payment**. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto, 2010.

BOBSIN, D.; HOPPEN, N. Estruturação de redes sociais virtuais em organizações: um estudo de caso. **R. Adm. São Paulo**, v. 49, n. 2, p. 339-352, 2014.

BOURDIEU, P.; WACQUANT, L.J.D. **An invitation to reflexive sociology**. Chicago: University of Chicago, 1992.

BRAIDO, G. M.; KLEIN, A. Z. Mobile payment: uma revisão sistemática da literatura. **Estudo & Debate**, v. 23, n. 1, p. 192-216, 2016.

BRANDÃO, A. J. L. Perspectivas para os celulares dos pobres servirem a políticas de inclusão financeira e de governo eletrônico: a proposição do Ministério de Desenvolvimento Social no Governo Lula. In: XXXV Encontro da Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2011, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

BRITO, A. A reestruturação do sistema de pagamentos Brasileiro e seus impactos nas instituições financeiras. **Rev. contab. finanç.**, v. 13, n. 28, p. 66-85, 2002 .

BRITO, O. **Mercado financeiro**: estruturas, produtos, serviços, riscos, controle gerencial. São Paulo: Saraiva, 2005.

BROWNSWORD, R.; YEUNG, K. **Regulating technologies**: Legal futures, regulatory frames and technological fixes. Portland: Hart Publishing, 2008.

BRUTON, G. D.; AHLSTRON, D.; LI, H.L. Institutional Theory and Entrepreneurship: Where Are We Now and Where Do We Need to Move in the Future?

Entrepreneurship Theory and Practice,v.34,p.421-440, 2010.

CARTILHA da Abecs sobre o mercado de meios de pagamento. Disponível em: <https://www.abecs.org.br/mercado-de-meios-de-pagamento>. Acesso em 24 fev. 2019.

CHUN, S-H. E-Commerce Liability and Security Breaches in Mobile Payment for e-Business Sustainability. **Sustainability**, v. 11, p. 1-18, 2019.

CONHEÇA as principais tendências do mercado de fintechs em 2017. **Conexão Fintech**, 16 fev. 2017. Disponível em <<http://conexaofintech.com.br/fintech/conheca-as-principais-tendencias-do-mercado-de-fintechs-em-2017>>. Acesso em 14 jun. 2017.

CURRIE, W. Contextualising the IT artefact: towards a wider research agenda for IT using institutional theory. **Information Technology & People**, v. 22, n. 1, p. 63-77, 2009.

DACIN, M.T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W.R. Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum, **Academy of Management Journal**, v. 45, p. 45-56, 2002.

DAHLBERG, T. *et al.* Past, present and future of mobile payments research: A literature review. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 7, n. 2, p. 165-181, 2008.

DAHLBERG, T.; GUO, J.; ONDRUS, J. A critical review of mobile payment research, **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 14, n. 5, p. 265-284, 2015.

DALLAGNOL, A. P.; VERSCHOORE FILHO, J. R. de S. As Abordagens Estratégicas Adotadas pelas Fintechs Brasileiras para Competir na Indústria de Meios Eletrônicos de Pagamentos. **Anais...** In XLII Encontro da ANPAD, Curitiba/PR, p. 1-17, 2018.

DEWAN, S; CHEN, L. Mobile Payment Adoption in the US: A Cross-Industry, Cross-Platform Solution, **Journal of Information Privacy and Security**, v. 1, n. 2, p. 4-28, 2005.

DILLARD, J. F.; RIGSBY, J. T.; GOODMAN, C. The Making and Remaking of Organization Context: Duality and the Institutionalization Process. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 17, n. 4, p. 506-542, 2004.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147–160, 1983.

DIMAGGIO, P.J. Interest and agency in institutional theory. In L.G. Zucker (Ed.), **Institutional patterns and organizations**. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.

DINIZ, E. H.; ALBUQUERQUE, J. P. de.; CERNEV, A. K. Mobile money and payment: A literature review based on academic and practitioner-oriented publications (2001–2011). **Proceedings of SIG GlobDev Fourth Annual Workshop**, Shanghai, China, 2011.

EDEN, L.; MILLER, S. R. Distance matters: liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy. In M. Hitt, & J. Cheng (Eds.). **Theories of the multinational enterprise: diversity, complexity and relevance**. New York, NY: Emerald, 2004.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4 p. 532-550, 1989.

FARIA, F. de A.; MAÇADA, A. C. G. Impacto dos investimentos em TI no resultado operacional dos bancos brasileiros. **Rev. Adm. Empresas**, v. 51, n. 5, p. 440-447, 2011.

FINTECHLAB (2018). Novo radar fintechlab mapeia mais de 400 iniciativas. 2018. Disponível em <http://fintechlab.com.br/index.php/2018/08/13/novo-radar-fintechlab-mapeia-mais-de-400-iniciativas/>. Acesso em 24 fev. 2019.

FONSECA, C. E. C. da.; MEIRELLES, F. de S.; DINIZ, E. H. **Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro**. São Paulo: FGVRAE, 2010.

GIBBERT, M.; RUIGROK, W. The “What” and “How” of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work. **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 4, p. 710–737, 2010.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GRAY, D. E. **Pesquisa no Mundo Real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R. 'Institutional entrepreneurship in mature fields: the Big Five accounting firms', **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 29-49, 2006.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C.R. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management Journal**, 45, 58–80, 2002.

HEUGENS, P. P. M. A. R.; LANDERM. W. Structure! Agency! (and other quarrels): A meta-analysis of institutional theories of organization. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 1, p. 61-85, 2009

HININGS, B.; GEGENHUBERB, T.; GREENWOOD, R. Digital innovation and transformation: An institutional perspective. **Information and Organization**, v. 28, p. 52-61, 2018.

HININGS, C. R.; LOGUE, D.; ZIETSMA, C. Fields, institutional infrastructure and governance. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, & R. Meyer (Eds.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. London: Sage Publications, 2017.

HOEFER, R. L.; GREEN JR., S. E. A rhetorical model of institutional decision making: the role of rhetoric in the formation and change of legitimacy judgments. **Academy of Management Review**, v.41, n.1, p.130–150, 2016.

JONES, M. R.; KARSTEN, H. Giddens's structuration theory and information systems research. **MIS Quarterly**, v. 32, n.1, p.127-157, 2008.

KANAZAWA, M. Institutions and institutional change: the evolution of groundwater law in Early California. In: **Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics (ISNIE)**, Washington, D.C., 1999.

KENNEY, M.; ZYSMAN, J. The rise of the platform economy. **Issues in Science and Technology**, p. 61–69, 2016.

KINGSTON, C.; CABALLERO, G. Comparing theories of institutional change. **Journal of Institutional Economics**, v. 5, n. 2, p. 151-180, 2009.

KSHETRI, N.; ACHARYA, S. Mobile Payments in Emerging Markets. **IT Pro**, p. 9–13, 2012.

LATOUR, B. On recalling ANT. In: LAW, J.; HASSARD, J. **Actor network theory and after**. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.

LATOUR, B. **Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society**. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1987.

LATOUR, B. Where are the missing masses? The sociology of a few mundane artifacts. In: BIJKER, W.; LAW, J. **Shaping technology/building society: studies in sociotechnical Change**. London: MIT Press, 1992.

LAW, J. **Notes on the theory of the actor network: ordering, strategy and heterogeneity**. Centre for Science Studies, Lancaster, UK: University Lancaster, 1992.

LAWRENCE, T.; BUCHANAN, S. Power, institutions and organizations. In GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; LAWRENCE, T.; MEYER, R. (Eds). **The SAGE**

handbook of organizational institutionalism. London: Sage Publications, 2017.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R. Institutions and Institutional Work. In S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Eds.), **The SAGE handbook of organization studies** (2nd ed). London: Sage, 2006.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. **Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations.** Cambridge, UK ; New York: Cambridge University Press, 2009.

LINCOLN, Y.S; GUBA, E.G. **Naturalistic Inquiry.** 2. ed. Newbury Park, CA: Sage, 1994.

LOBLEBICI, H. et al. Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the US Radio Broadcasting Industry, **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 333–363, 1991.

MACHADO, L. G. da M. O sistema de pagamentos brasileiro. In: FONSECA, C. E. C. da.; MEIRELLES, F. de S.; DINIZ, E. H. **Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro.** São Paulo: FGVRAE, 2010.

MALLAT, N. Exploring consumer adoption of mobile payments - A qualitative study. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 16, n. 4, p. 413–432, 2007.

MALLAT, N.; TUUNAINEN, V. K. Exploring Merchant Adoption of Mobile Payment Systems: An Empirical Study. **e-Service Journal**, v. 6, n. 2, p. 24–57, 2008.

MANTRI, R.; FENG, J. Exploring the Key Challenges: Adaptability, Sustainability, Interoperability and Security to M-payment. **International Journal of Interactive Mobile Technologies**, v. 5, n. 2, p. 34-40, 2011.

MARTINS, G. S. *et al.* **Mobile Payment: Competitividade da Tecnologia de Pagamento via Telefonia Celular na Cadeia Brasileira de Cartão de Crédito.** In: XXXII Encontro da Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2008, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MAYS, N. Qualitative Research: rigour and qualitative research. **British Medical Journal**, n. 311, p. 109-22, 1995.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: **The New Institutionalism in Organizational Analysis.** Eds. W. W. Powell and P. J. DiMaggio. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, 83, 340–363, 1977.

MORETTI, J. O que o *Mobile Payment* trará de novo no Brasil? **Código Fonte. Tecnologia [a-Z]**. 2013. Disponível em <http://codigofonte.uol.com.br/artigos/o-que-o-mobile-payment-trara-de-novo-no-brasil> Acesso em 01 jan. 2016.

NAMBISAN, S.; LYYTINEN, K.; MAJCHRZAK, A.; SONG, M. Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. **MIS Quarterly**, 41, 223–236, 2017.

NORTH, D. C. Economic performance through time. **The American Economic Review**, p. 359-368, 1994.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NOVA iniciativa busca desenvolver o ecossistema de Fintechs da América Latina. **FinTechBrasil**, 20 dez. 2016. Disponível em <https://fintechbr.com.br/2016/12/20/nova-iniciativa-busca-desenvolver-o-ecossistema-de-fintechs-da-america-latina/>. Acesso em 14 jun. 2017.

OLIVEIRA, T. *et al.* Mobile payment : Understanding the determinants of customer adoption and intention to recommend the technology. **Computers in Human Behavior**, v. 61, p. 404–414, 2016.

PAGAMENTO por aproximação: abra a porta para pagamentos rápidos e confiáveis. Disponível em <https://www.visa.com.br/empresas/pequenas-e-medias-empresas/pagamento-por-aproximacao-para-comerciantes.html>. Acesso em 25 fev. 2019.

PARK, J. K.; AHN, J.; THAVISAY, T.; REN, T. **Examining the role of anxiety and social influence in multi-benefits of mobile payment services**. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 47, p. 140-149, 2019.

PERIN, B. **A revolução das startups**: o novo mundo do empreendedorismo de alto impacto. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

PRADO, J. O que é Fintech? **Conexão Fintech**, 14 dez. 2016. Disponível em <http://conexaofintech.com.br/fintech/o-que-e-fintech/?gclid=CPCn7eCjz9ICFcklkQodKFgDBA>. Acesso em 14 jun. 2017.

PULSEIRA de pagamento da Brasil Pré-Pagos e Visa começa a ser vendida no país. Disponível em <https://www.visa.com.br/sobre-a-visa/noticias-visa/sala-de-imprensa/pulseira-de-pagamento-da-bpp-e-visa-comeca-a-ser-vendida.html>. Acesso em 25 fev. 2019.

QASIM, H.; ABU-SHANAB, E. Drivers of mobile payment acceptance: The impact of network externalities. **Information Systems Front**, v. 18, n. 5, p. 1021–1034, 2015.

RICARDO, S. C.; FREITAS, H. M. R. O sistema de mobile payment no transporte público na cidade de São Paulo. In: **IV Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**, 2015, São Paulo, SP.

ROCHA, A. da; ÁVILA, H. de A. Teoria institucional e modos de entrada de multinacionais de países emergentes. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 3, 2015.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**, 4. ed. Free Press, New York, 1995

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 3. ed. Free Press, New York, 1983.

RUSSO, M.V. Institutions, exchange relations and the emergence of new fields: regulatory policies and independent power production in America, 1978-1992; **Administrative Science Quarterly**, 46, p. 57-86, 2001.

SALDAÑA, J. **The coding manual for qualitative researchers**. Los Angeles: Sage, 2009.

SCARE, R. F.; ZYLBERZSTAJN, D. Escassez de água e mudança institucional: análise da regulação dos recursos hídricos nos estados brasileiros. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 31-46, 2007.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas, interests and identities** (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. The organization of societal sectors. In: MEYER, J.; SCOTT, W. R. (Ed.). **Organizational environments**. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.

SCOTT, W.R. **Institutions and organizations**, 2nd edn. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

SCOTT, W.R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

SETOR de cartões movimenta R\$ 720 bilhões no primeiro semestre de 2018. 2018. Disponível em: <https://www.abecs.org.br/noticia/setor-de-cartoes-movimenta-r-720-bilhoes-no-primeiro-semester-de-2018> . Acesso em 24 fev. 2019.

SILVA, G. R. L. DA; MIRANDA, K. F. Contribuição da Teoria da Estruturação na Contabilização dos Estoques aos Moldes do CPC PME por uma Indústria Mossoroense de Móveis. In: VI Congresso Nacional de Administração e Contabilidade - AdCont. **Anais...**2015

SOUZA, L. A. de. **Sistema de pagamos brasileiro: nova estrutura e seus impactos econômicos**. São Paulo: Saraiva, 2001.

THAKUR, R. Customer Adoption of Mobile Payment Services by Professionals across two Cities in India: An Empirical Study Using Modified Technology Acceptance Model, **Business Perspectives and Research**, v. 1, n. 2, p. 17-30, 2013.

TORNATZKY, L. G.; FLEISCHER, M. **The Processes of Technological Innovation**. Lexington.: Lexington Books, 1990.

TSUKERMAN, M. The block is hot: a survey of the state of Bitcoin regulation and suggestions for the future. **Berkeley Technology Law Journal**, v. 30, n. 4, p. 1127–1169, 2016.

WANG, G.; PUTRI, N. M.; CHRISTIANTO, A.; HUTAMA, D. An empirical examination of characteristics of mobile payment users in indonesia. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, v. 96, n. 1, p. 169-182, 2019.

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

ZALTMAN, G.; WALLENDORF, M. **Consumer Behaviour**. 2. ed., New York: John Wiley & Sons Inc, 1983.

ZUCKER, L. G. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987.

APÊNDICE A – MAPEAMENTO DOS ATORES (FASE 1)

Matéria	Título	Empresas	Site
MP_01	Opções em pagamento via celular disponíveis no Brasil	Oi Carteira, Zumm Vivo, Multibank Tim Caixa e Meu Dinheiro Claro.	https://br.mobiletransaction.org/pagamento-via-celular-no-brasil/
		Android Pay, Samsung Pay e Apple Pay.	
		PagSeguro, Mercado Livre e PayPal	
		algumas máquinas de venda automática	
MP_02	Pagamento móvel ganha destaque entre as empresas de tecnologia	Samsung, BB, Caixa e Santander	http://tecnologia.ig.com.br/2017-03-02/pagamento-movel.html
		Claro Pay - PayPal	
		Zoom - Telefonica + Mastercard	
MP_03	Soluções de Pagamento Móvel		http://www.gemalto.com/brasil/servicos-financeiros/mobile-apps/pagamento-movel
MP_04	BRASIL TESTA 7 SERVIÇOS DE PAGAMENTO MÓVEL	Parcerias: Claro + Wappa = pgto taxis	https://legiscenter.iusbrasil.com.br/noticias/2911890/brasil-testa-7-servicos-de-pagamento-movel
		Oi, Vivo, Claro e TIM; Cielo, Redecard, Paggo, Banco do Brasil, Bradesco, Itaucard	
MP_05	M-payment: quais as novidades do pagamento móvel para o futuro?		
MP_06	Pagamento móvel por aproximação começa a chegar	Samsung Pay: o serviço da sul-coreana que usa o smartphone como cartão iniciou testes no País na última semana – a empresa não diz quando o serviço poderá ser usado por usuários comuns.	http://economia.estadao.com.br/noticias/geral/pagamento-movel-por-aproximacao-comeca-a-chegar.1885364
		Hoje, quando se faz uma compra com cartão de crédito, o dinheiro percorre uma longa jornada. Os bancos emitem os cartões e oferecem crédito para os clientes. As bandeiras, como Visa e Mastercard, processam as transações e os adquirentes (mercado liderado por Cielo e Rede) entregam os valores aos lojistas. Em cada etapa, um pequeno percentual do valor da compra é descontado. Com os pagamentos feitos por smartphones, mais um elemento entra na cadeia: as empresas de tecnologia.	
MP_07	Banco Inter lança solução de pagamento móvel	Banco Inter - InterPag	http://m.mobiletime.com.br/news/477863
MP_08	Facebook traz para o Brasil pagamento móvel a partir de anúncio ativo	Facebook e PicPay	http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=site&inoid=44682&sid=17#.WeDn50pSxsM

MP_09	Valid conquista Prêmio ABRFID com case de pulseiras de pagamento	Valid, Brasil Pré-Pagos (BPP) e VISA	https://www.valid.com/br/conheca-a-valid/noticias/valid-conquista-premio-abrfid-com-case-de-pulseiras-de-pagamento/
MP_10	Samsung expande seu serviço de pagamento móvel, o Samsung Pay	Samsung Pay	https://www.vivotech.com.br/samsung-expande-seu-servico-de-pagamento-movel-o-samsung-pay/
MP_11	Santander passa a permitir pagamentos no cartão usando apenas o celular	Santander - SantanderWay	http://www.gazetadopovo.com.br/economia/nova-economia/santander-passa-a-permitir-pagamentos-no-cartao-usando-apenas-o-celular-7qiy4j1tfxqfr243rw026n21g
MP_12	Serviço de pagamento móvel Samsung Pay está disponível no Brasil	Samsung Pay - parceria com MasterCard, Visa, Banco do Brasil, Brasil Pré-Pagos, Caixa, Porto Seguro e Santander	http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/tecnologia/2016/07/19/interna_tecnologia.540865/servico-de-pagamento-movel-samsung-pay-esta-disponivel-no-brasil.shtml
MP_13	Pagamento móvel: as bitcoins ameaçam o futuro das carteiras digitais?		http://www.mkteam.com.br/artigo.php?news=245&n=Pagamento%20m%C3%B3vel:%20as%20bitcoins%20amea%C3%A7am%20o%20futuro%20das%20carteiras%20digitais
MP_14	Conheça duas soluções brasileiras de pagamento móvel que utilizam iPhones como terminais de venda	<p>2Pay - Criado pelo pessoal da Plano Bê — falamos deles em 2008 — e hoje administrado por uma empresa especialmente desenvolvida para isso, o 2Pay seria mais similar ao iZettle, já que trabalha também com leitores EMV além de tarjas magnéticas, oferecendo uma solução mais completa.</p> <p>Esse novo sistema de pagamento é dirigido a pessoas que desejam a capacidade de aceitar pagamentos através de cartões, mas não querem pagar taxas elevadas ou investir na compra de equipamentos caros para realizar transações financeiras. O 2Pay também oferece uma mobilidade muito maior em comparação com os sistemas convencionais, permitindo pagamentos com cartões de tarja magnética ou chip. Website: 2pay.us</p>	https://macmagazine.com.br/2012/03/26/conheca-duas-solucoes-brasileiras-de-pagamento-movel-que-utilizam-iphones-como-terminais-de-venda/

		PagPop é especializada em receber pagamentos com cartões de crédito através de qualquer celular, telefone fixo ou internet. Oferecendo uma nova forma de aumentar suas vendas e proporcionar a seus clientes uma opção de pagamento fácil e segura.	
MP_15	Ponto Frio adota o pagamento móvel em suas lojas	Ponto Frio, Via Verjo (administradora); Paquetá	http://www.dcomercio.com.br/categoria/tecnologia/ponto-frio-adota-o-pagamento-movel-em-suas-lojas
MP_16	Sistema permite pagamento móvel mesmo a partir de celular 100% offline	Matera Systems - atende empresas como BePay, Brasil Pré-Pagos, Moip, Nubank, Nutricash, Sem Parar, Sodexo e Stelo.	http://cantarinobrasileiro.com.br/blog/sistema-permite-pagamento-movel-mesmo-a-partir-de-celular-100-offline/
MP_17	Regulamentação dos pagamentos móveis incentiva tecnologia de transação financeira		https://blog.nexxera.com/regulamentacao-dos-pagamentos-moveis/
MP_18	PagSeguro lança ferramenta de pagamento móvel no Brasil, mas com algumas restrições	<u>PagSeguro</u> - O serviço funciona como o Square, disponível nos Estados Unidos. O vendedor – pequenos varejistas, profissionais autônomos ou prestadores de serviços – adquirem um leitor que é acoplado à entrada de fone de ouvido de um smartphone ou tablet com iOS ou Android. Aceita cartões <u>Visa, Mastercard, Hipercard, Diners e Amex</u>	http://gizmodo.uol.com.br/pagseguro-lanca-ferramenta-de-pagamento-movel-no-brasil-mas-ainda-tem-algumas-restricoes/
MP_19	Regras para pagamento móvel sai na próxima semana		http://atarde.uol.com.br/economia/noticias/1545144-regras-para-pagamento-movel-sai-na-proxima-semana
MP_20	BB lança solução de pagamento móvel com cartão virtual na plataforma Ourocard-e	BB, Ourocard-e, Cielo	http://www.inovacaonasempresas.com.br/2015/03/bb-lanca-solucao-de-pagamento-movel-com-cartao-virtual-na-plataforma-ourocard-e/
MP_21	Samsung Pay O jeito novo, simples e seguro para fazer pagamentos em maquininhas usando seu cartão de crédito ou débito em seu Samsung Galaxy.	Samsung Pay + Operadores de cartões de crédito	https://www.samsung.com.br/samsungpay/#facilidade
MP_22	Governo discute regulamentação de pagamento móvel		http://www.folhadelondrina.com.br/economia/governo-discute-regulamentacao-de-pagamento-movel-798467.html

MP_23	Caixa, TIM e Mastercard oferecem pagamento móvel	Caixa, Tim e Mastercard: cartão pré-pago TIM Money Mastercard Caixa, os clientes da operadora e do banco poderão tanto efetuar transações via dispositivo móvel (como um cartão virtual), quanto nas tradicionais máquinas para pagamentos (via cartão de plástico).	
MP_24	OI ANUNCIA PARCERIAS PARA ALAVANCAR SEU SISTEMA DE PAGAMENTO MÓVEL	Oi, Cielo, Banco do Brasil - Oi Paggo	http://www.telesintese.com.br/oi-anuncia-parcerias-para-alavancar-seu-sistema-de-pagamento-movel/
MP_25	Pagamento via celular: o que as operadoras já oferecem no Brasil	<p>Meu Dinheiro Claro: Claro, em parceria com a Bradesco: o usuário pode transferir e receber dinheiro para/de outras contas do serviço, fazer compras em estabelecimentos credenciados, adquirir créditos para o celular e até realizar saques na rede de atendimento do Bradesco</p> <p>Oi Carteira: A Oi se gaba de ser pioneira nesse setor. Data de 2007 a primeira investida em pagamentos móveis, feita em parceria com a Cielo. Ao longo dos anos, o Banco do Brasil entrou na jogada e compõe, hoje, a oferta da empresa, o Oi Carteira.</p> <p>TIM Mobile Payment e Mobile Money A TIM atua em duas frentes: uma em torno de pagamentos com celular via NFC, outra de pagamento via celular (conta virtual). Os parceiros do mobile payment são Itaú, MasterCard, Redecard, Gemalto, Bradesco, Visa, Motorola e LG; Já o TIM Mobile Money tem como parceiras a Caixa e a MasterCard.</p> <p>Zuum (Vivo) A Vivo, em parceria com a MasterCard, tem o Zuum. Assim como as ofertas da Claro e Oi, trata-se de uma conta pré-paga virtual atrelada ao seu celular e, a exemplo da Oi, com cartão de plástico — mas aqui ele é opcional.</p>	https://www.manualdousuario.net/pagamento-via-celular-brasil/
MP_26	Conheça melhor o pagamento pelo celular que dispensa dinheiro e cartões	ApplePay, Google Wallet, Samsung e Visa (anel)	https://www.vix.com/pt/bbr/tecnologia/3213/conheca-melhor-o-pagamento-pelo-celular-que-dispensa-dinheiro-e-cartoes
MP_27	MasterCard e Vivo lançam Zuum, serviço que une pagamento móvel e cartão pré-pago	MFS (Mobile Financial Service) = Zuum (Parceria entre MasterCard e Vivo)	https://www.infowester.com/blog/mastercard-e-vivo-lancam-zuum-servico-que-une-pagamento-movel-e-cartao-pre-pago/

MP_28	SAMSUNG PAY – SISTEMA DE PAGAMENTO MÓVEL JÁ ESTÁ DISPONÍVEL	Samsung, Bradesco, Itaú, Nubank, BB, Caixa	http://www.guiadoandroid.com.br/noticias/samsung-pay-sistema-de-pagamento-movel-ja-esta-disponivel.html
MP_29	Samsung Pay reforça a facilidade no uso do serviço de pagamento móvel	Samsung Pay	https://grandesnombresdapropaganda.com.br/anunciantes/samsung-pay-reforca-facilidade-no-uso-do-servico-de-pagamento-movel/
MP_30	“Posso te pagar com um SMS...?” Governo regulamenta pagamento móvel feito por mensagem de texto.		http://www.techguru.com.br/posso-te-pagar-com-um-sms-governo-regulamenta-pagamento-movel-feito-por-mensagem-de-texto/
MP_31	Cliente Santander já pode utilizar Samsung Pay a partir de hoje	Santander, Samsung Pay, MasterCard e Visa	
MP_32	O que falta para os pagamentos móveis deslançarem no Brasil?	Banco do Brasil (ourocara-e), OiPaggo, Starbucks	http://www.bestperformancenews.com.br/o-que-falta-para-os-pagamentos-moveis-deslançarem-no-brasil/
MP_33	Mobile Payment: Pagamento através do smartphone ainda é promessa no Brasil	Reportagem trata das dificuldades das empresas e startups e cita PAGGO e VAPPT como exemplo	http://www.midiatismo.com.br/mobile-payment-pagamento-atraves-smartphone-ainda-promessa-brasil-cirandablogs
MP_34	É só enviar um torpedo!	Novo e-pay, Oi Paggo	https://jpcelular.wordpress.com/tag/pagamento-remoto/

APÊNDICE B – QUADRO DE *FINTECHS* CONTATADAS

n	Fintech	Website
1	Tá Pago	https://www.tapago.net/
2	SuperDigital	https://superdigital.com.br/
3	Zerofila	https://www.facebook.com/Zerofila
4	PicPay	https://www.picpay.com/
5	DinDin	https://www.appdindin.com.br/
6	Brasil Pré-Pagos	https://brasilprepagos.com.br/
7	ewally	https://www.ewally.com.br/
8	FlashBuy	http://www.flashbuy.com.br/
9	PayPlug	https://www.payplug.org/
10	PayPal	https://www.paypal.com/br/home
11	CelCoin	https://www.celcoin.com.br/
12	iU	https://www.iuapp.com.br/
13	RecargaPay	https://recargapay.com.br/
14	AtarBand	https://wearatar.com/band
15	Acesso Card	www.meuacesso.com.br
16	Bela Pagamentos	https://site.belaviagem.com/home
17	Arena Plan	http://pdvportatil.arenaplan.com.br/
18	4all	https://4all.com/pagamentos-digitais/
19	Code Money	https://www.codemoney.com.br/
20	Conta Um	www.contaum.com.br
21	EasyPay	https://www.easyp.com.br/
22	E-dinheiro	https://edinheiro.net.br/
23	CreBit	http://crebit.com.br/
24	E-PREPAG	https://www.e-prepag.com.br/#
25	mobipass	http://www.mobipass.com.br/
26	MOB2all	https://mob.2all.com.br/
27	PaggCerto	https://paggcerto.com.br/quem-somos.html
28	PagCom	https://www.pagcom.net/
29	Paviaz	http://www.paviaz.com/
30	Paggi	https://www.paggi.com/
31	PartYou	https://partyou.com.br/
32	Saffe	www.saffe.com.br
33	Paymentez	https://paymentez.com/
34	ZigPay	https://zigpay.com.br/

APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezados senhores,

me chamo Gabriel Machado Braido e sou estudante do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, onde estou desenvolvendo a minha tese de doutorado intitulada “Mudanças institucionais e novos ofertantes no sistema de pagamentos brasileiro: análise a partir da adoção de pagamentos móveis”, sob orientação da profa. Dra. Amarolinda Zanela Klein.

A minha pesquisa tem como objetivo analisar as mudanças institucionais associadas à adoção de pagamentos móveis no Brasil, especialmente aquelas relacionadas à entrada de novos ofertantes (fintechs) no sistema de pagamentos.

A tese busca compreender, portanto, como se dá (ou deu) o processo de entrada das fintechs que oferecem soluções de pagamentos móveis no mercado brasileiro, analisando os facilitadores e as barreiras enfrentadas por estas empresas no sistema de pagamentos brasileiro.

Em uma pesquisa preliminar de campo, identifiquei a **EMPRESA XXX** como ofertante de soluções de pagamento móvel no mercado brasileiro, então gostaria de verificar a possibilidade de agendar uma entrevista com o(s) gestor(es) da empresa sobre os tópicos anteriormente mencionados.

Desde já, muito obrigado pela sua atenção.

Atenciosamente,

Gabriel Machado Braido

Doutorando em Administração – Unisinos/RS

gbraido@gmail.com

APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM *FINTECHS*

BLOCO 1 – MICROAMBIENTE DA *FINTECH*

- 1) Quando e como surgiu a empresa?
- 2) Qual é exatamente a solução de pagamento móvel oferecida?
- 3) Qual é o modelo de negócio da empresa, ou seja, como ela cria e captura valor?
- 4) Quais são os diferenciais da solução oferecida pela empresa?
- 5) Quem são os principais agentes/atores envolvidos na operação da empresa? (fornecedores, clientes, bancos, reguladores, leis, operadores de cartão, etc.)
- 6) Quais são as principais tecnologias utilizadas para oferecer o serviço e como elas facilitam ou dificultam a inserção da empresa no mercado de pagamentos móveis?
- 7) Houve alguma barreira para a entrada da empresa no mercado de pagamentos? Quais foram elas?
- 8) Alguma barreira ainda é enfrentada para a empresa poder crescer no mercado de pagamentos? Quais?
- 9) Quais foram os principais facilitadores para o início da operação da empresa e para o seu crescimento?
 - Qual o papel da tecnologia nisso?

BLOCO 2 – ECOSISTEMA DE PAGAMENTOS MÓVEIS BRASILEIRO

- 1) Na sua percepção, quais são os principais *players* (empresas e instituições) envolvidos no ecossistema de pagamentos móveis brasileiro?
- 2) Há diferentes interesses entre esses *players* no sistema de pagamentos? Algum tipo de disputa ou conflito específico de interesses?
- 3) Como você percebe que são definidas as normas e regras para atuação das empresas neste setor?
 - Quem são os envolvidos nas discussões sobre pagamentos móveis?
 - Em quais esferas se dá e como ocorre a discussão?
- 4) Como você percebe a influência exercida pelos grandes *players* (bancos, operadores de cartão de crédito, etc.) no sistema de pagamentos brasileiro?
- 5) Você acredita que existe colaboração e/ou união das *fintechs* de pagamentos móveis para influenciar as normas e regras de mercado? Há alguma associação que organize a atuação conjunta das *fintechs*?
- 6) Na sua opinião, as alterações promovidas na legislação do sistema de pagamentos brasileiro que contemplaram os pagamentos móveis auxiliaram na entrada de novas empresa neste mercado?

7) Na sua percepção, quais são as principais **dificuldades** enfrentadas pelas *fintechs* de pagamentos móveis no mercado brasileiro, de maneira geral?

- Qual o papel da tecnologia nisso?

8) Na sua percepção, quais são os principais **facilitadores** para a inserção e crescimento das *fintechs* de pagamentos móveis no mercado brasileiro, de maneira geral?

- Qual o papel da tecnologia nisso?

9) Embora os pagamentos móveis sejam bastante promissores, por que você acredita que eles ainda não são amplamente adotados no Brasil?

- Qual o papel da tecnologia nisso?

10) Na sua opinião, quais mudanças (ex.: legislação, normas, regras, etc.) ainda necessitam ocorrer para que as *fintechs* de pagamentos móveis possam ingressar e/ou se desenvolver no mercado brasileiro?

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS USUÁRIOS

PESQUISA SOBRE A UTILIZAÇÃO DE DISPOSITIVOS MÓVEIS COMO MEIO DE PAGAMENTO NO BRASIL

O uso de dispositivos móveis (celular, smartphone, tablets, relógio e pulseiras inteligentes, etc.) para a realização de pagamentos, fenômeno conhecido como pagamentos móveis ou mobile payments, vem crescendo no Brasil. Esta pesquisa busca compreender a difusão desses pagamentos móveis no País.

O tempo estimado para responder às questões é de somente 5 minutos e a sua participação é fundamental para o sucesso da pesquisa.

Desde já, muito obrigado!

Gabriel Machado Braido – gbraido@gmail.com

Doutorando em Administração (Unisinos/RS)

Dra. Amarolinda Zanela Klein – Orientadora (Unisinos/RS)

1. Termo de aceite *

() Concordo em participar desta pesquisa e estou ciente de que meus dados pessoais não serão divulgados *Ir para a pergunta 2.*

() Não concordo em participar desta pesquisa. *Pare de preencher este formulário. Ir para a pergunta 2.*

PAGAMENTOS MÓVEIS - Definição: pagamentos efetuados ou autorizados por meio de tecnologias móveis, através de dispositivos móveis com ou sem o uso de redes de telecomunicações móveis. Alguns exemplos de pagamentos móveis: pagamento de boletos via celular, pagamento de corridas utilizando aplicativos (Uber, Cabify, etc.), pagamentos por aproximação (NFC), entre outros.

2. Você já realizou algum tipo de pagamento utilizando dispositivos móveis (celular, smartphone, pulseira, anel ou relógio inteligente, etc) no Brasil? *

() Sim *Ir para a pergunta 3.*

() Não *Ir para a pergunta 12.*

Pagamentos móveis realizados no Brasil

3. Na sua opinião, quais são os PONTOS POSITIVOS dos pagamentos móveis no Brasil? *

4. Na sua opinião, quais são os PONTOS NEGATIVOS dos pagamentos móveis no Brasil? *

5. Há quanto tempo você utiliza dispositivos móveis para efetuar pagamentos? *

Marcar apenas uma alternativa.

() Menos de um ano

() De 1 a 2 anos

() De 3 a 4 anos

() De 5 a 6 anos

() 7 anos ou mais

6. Com que frequência você realiza algum pagamento móvel? **Marcar apenas uma alternativa.*

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Semestralmente
- Anualmente

7. Indique qual(is) dispositivo(s) você já utilizou para fazer pagamentos móveis: **Marque todas que se aplicam.*

- Pagamento utilizando o smartphone (via app ou web)
- Pagamento utilizando tablet (via app ou web)
- Pagamento por aproximação (NFC) utilizando smartphone
- Pagamento por aproximação (NFC) utilizando pulseira ou anel de pagamento
- Pagamento utilizando relógio inteligente
- Outro:

8. O que você já pagou utilizando algum dispositivo móvel? (indique todas as opções que se aplicam) **Marque todas que se aplicam.*

- Boletos
- Pagamento de serviços básicos (água, luz, telefone, etc.)
- Transferência de dinheiro para pessoa física
- Transferência de dinheiro para pessoa jurídica
- Recarga de celular
- Impostos e/ou serviços de governo
- Alimentação (iFood, Pedidos Já, etc.)
- Serviços de transporte privado (Uber, Cabify, Cias aéreas, etc.)
- Serviços de transporte público
- Provedores de serviços online (Spotify, Netflix, etc.)
- Atividades de lazer (parque temático, shows, festas, etc.)
- Outro:

*Ir para a pergunta 9.***Realização de Pagamentos Móveis no Brasil****9. Indique os BENEFÍCIOS que você percebe nos pagamentos móveis ofertados no Brasil: (assinale quantas opções desejar) ****Marque todas que se aplicam.*

- Praticidade, comodidade
- Rapidez, ganho de tempo
- Segurança das operações
- Facilidade de uso dos aplicativos/sistemas
- Mobilidade (pagamento em qualquer lugar)
- Menor custo dos serviços de pagamento
- Possibilidade de realizar pagamentos a qualquer momento
- Dispensa carregar outros objetos (ex.: carteira)
- Outro:

10. Indique as DIFICULDADES que você percebe na realização de pagamentos móveis no Brasil: (assinale quantas opções desejar) **Marque todas que se aplicam.*

- Algumas instituições não oferecem esse tipo de pagamento
- Problemas de conexão (falta de acesso à internet, internet lenta, etc.)
- Falta de segurança dos sistemas para pagamentos móveis
- Os sistemas ou aplicativos são difíceis de utilizar
- Os sistemas ou aplicativos às vezes ficam indisponíveis
- Falta de conhecimento sobre essa forma de pagamento
- Burocracia para ativação dos sistemas de pagamentos móveis
- Falta de padronização das soluções de pagamentos móveis

- Alto custo dos dispositivos usados para pagamentos móveis
- Alto custo de conexão de Internet móvel
- Risco de perda ou roubo de dispositivos móveis
- Não identifico nenhum ponto negativo
- Outro:

11. Como você avalia a quantidade de soluções de pagamentos móveis ofertadas no Brasil? *

Marcar apenas uma alternativa.

- Quantidade adequada
- Faltam opções (poucos fornecedores)
- Há muitas opções (muitos fornecedores)
- Não consigo avaliar
- Outro:

Ir para a pergunta 17.

Motivos para não realização de pagamentos móveis no Brasil

12. Qual(is) o(s) motivo(s) para você não fazer pagamentos móveis no Brasil? *

13. Você percebe algum possível BENEFÍCIO dos pagamentos móveis? Qual(is)? *

14. Você percebe alguma possível DIFICULDADE para realizar pagamentos móveis? Qual(is)?

Ir para a pergunta 15.

Motivos para não realização de pagamentos móveis no Brasil

15. Indique as principais BARREIRAS que lhe impedem de realizar pagamentos móveis no Brasil: (assinale quantas opções desejar) *

Marque todas que se aplicam.

- Algumas instituições não oferecem esta possibilidade
- Problemas de conexão (falta de acesso à internet, internet lenta, etc.)
- Falta de segurança dos sistemas de pagamento
- Os sistemas para pagamentos móveis são difíceis de utilizar
- Os sistemas para pagamentos móveis às vezes ficam indisponíveis
- Burocracia para ativação dos sistemas
- Falta de padronização na oferta de soluções de pagamentos móveis
- Alto custo dos dispositivos para pagamentos móveis
- Alto custo de conexão móvel
- Risco de perda ou roubo de dispositivos móveis de pagamento
- Não identifico nenhum ponto negativo
- Outro:

16. Como você avalia a quantidade de soluções de pagamentos móveis ofertadas no Brasil? *

Marcar apenas uma alternativa.

- Quantidade adequada
- Faltam opções (poucos fornecedores)
- Há muitas opções (muitos fornecedores)

- Não consigo avaliar
 Outro:

Questões sociodemográficas

17. Gênero: *

Marcar apenas uma alternativa.

- Feminino
 Masculino

18. Idade (informe em anos): *

19. Grau de instrução (indique a sua maior formação já concluída): *

Marcar apenas uma alternativa.

- Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Ensino Superior
 Pós-Graduação

20. Qual a sua principal ocupação? *

Marcar apenas uma alternativa.

- Estudante
 Empregado do Setor Privado
 Empregado do Setor Público
 Atualmente desempregado
 Empresário
 Aposentado/Pensionista

21. Renda familiar mensal: *

Marcar apenas uma alternativa.

- Até 2 salários mínimos
 De 3 até 5 salários mínimos
 De 6 a 10 salários mínimos
 Mais de 10 salários mínimos

22. Há quanto tempo você utiliza a Internet pelo seu telefone celular ou tablet? *

Marcar apenas uma alternativa.

- Menos de um ano
 De 1 a 2 anos
 De 3 a 4 anos
 De 5 a 6 anos
 7 anos ou mais
 Não utilizo

Encerramento da Pesquisa

23. Registre aqui suas sugestões e/ou outros comentários que julgar pertinente para a pesquisa:

24. Se desejar receber um relatório sintético com os resultados da pesquisa, deixe aqui o seu e-mail:

APÊNDICE F – *CODEBOOK* FINAL

Categoria	Subcategorias	O que busca avaliar/responder	Excerto entrevistas categorizados como tal
Barreiras para a entrada de fintechs no mercado	Atendimento à regulação	Analisa como a regulação dos pagamentos móveis dificulta o ingresso de novas empresas no ecossistema	Dificuldade eu acho que como a dificuldade ainda é a questão de regulamentação quando você vai começar para você atender a toda essa regulamentação é complexo você conseguir mapear tudo, você tem que ver a legislação que tem não é fácil de entender. (E2)
	Comportamento do usuário	Analisa os aspectos relativos ao comportamento do usuário, como questões culturais e a falta de afinidade com a tecnologia	A dificuldade, eu posso elencar como um fator comportamental. Então o Brasil ainda, ele está engatinhando nessa questão de pagamentos via smartphone. Se a gente pegar países como China, Suíça, enfim, outros países, até o próprio Estados Unidos... Se tu pegar, por exemplo, China, 60% dos pagamentos, eles acontecem via smartphone. Se pegar Estados Unidos, quase 3% dos pagamentos de 2017 aconteceram via smartphone. O Brasil ainda não ultrapassa 1%, então a gente tem um mercado a ser desbravado nesse sentido. Só que existe uma questão cultural muito forte. Pessoas estão acostumadas a realizarem uma ação, onde há anos elas executam da mesma forma. (E6)
	Conflito com grandes players	Identifica de que forma o conflito com grandes players do setor dificulta o ingresso de novos atores	A gente já teve conta fechada, conta bloqueada pelo banco, banco que cancelou os boletos então aí já começa por aí, né? Você não consegue ter um... os bancos nesse ponto eles têm muito poder nessa relação de uma forma muito desequilibrada. (E5)
	Desconhecimento do termo fintech	Analisa a percepção dos entrevistados quanto ao desconhecimento do termo "fintech" por parte dos brasileiros em geral	Tipo a gente vai participar da Campus Party aqui agora em São Paulo no final do mês a ABFINTECHS está patrocinando e está chamando Fintechs be to see na edição para o público mesmo em geral e para você ter noção a pegada é o que é a Fintech? Fintech é finanças e tecnologia. O quê que elas fazem? Tipo o b-a-ba cultura ensinar, educação, sabes? (E1)

	Dificuldade de encontrar parceiros com alinhamento estratégico	Busca compreender como a dificuldade de encontrar parceiros dificulta o ingresso na fintech no mercado	Como startup precisamos de muito dinheiro pra isso, são milhões de reais. Então a gente tem que se conectar a esses parceiros e os serviços deles são péssimos. São os serviços equivalente aos serviços financeiros que a gente tem hoje, são oferecidos por eles, e pros parceiros, eles oferecem as mesmas porcarias de atendimento, de serviços, de parceira, etc. Então, com certeza, essa é a maior... foi a maior dificuldade desde o começo e continua sendo agora quando a gente quer expandir os nossos serviços, oferecer um serviço bancário, oferecer conta de investimento e etc., e os parceiros não são digitais, não estão à altura, não conseguem fornecer parceria. Querem fazer parceria, mas não conseguem oferecer serviços de (API's) pra gente poder conectar. (E9)
	Falta de regulação	Analisa de que forma a falta de regulação das fintechs dificulta a inserção destas empresas no ecossistema	Sim, regulação quando iniciamos as operações não existia regulamentação para o setor e as instituições financeiras do país não estavam prontas para integrar com as startups (E8)
	Localização geográfica da fintech	Analisa a dificuldade imposta pela localização geográfica da fintech	O fato da gente não estar num grande centro econômico, foi um fator... não vou dizer agravante nem impeditivo, mas que fez com que esses players não olhassem com bons olhos pra gente, "porra, por que que três moleques aí, lá do interior de Santa Catarina, querem fazer um negócio que pouca gente conseguiu fazer?" (E6)
	Necessidade de investimento	Busca compreender como a necessidade de investimentos interfere no ingresso das fintechs no ecossistema de pagamentos	Investimento. [...] mas sem dúvida é porque é justo, a gente briga com os maiores do país, com as empresas de maior lucro. Então se tem alguém que vai derrubar dinheiro em algum lugar são os bancos, mais investimentos por um lado nesse lado de crescimento. (E1)
Barreiras para o desenvolvimento das fintechs	Monetização	Descreve a dificuldade de monetizar o serviço oferecido pela fintech	E uma outra dificuldade é sempre monetizar, porque, por incrível que pareça, apesar do mercado ser absurdo de grande, pra qualquer startup a monetização é difícil, por mais que esteja sobrando clientes pras fintechs, achar a monetização ideal... as pessoas não querem pagar por produtos financeiros, elas tão certas, né? "Você já tá com o meu dinheiro com você, então eu não tenho que pagar pra você ficar com o meu dinheiro." (E9)
	Capacidade de expansão	Descreve a dificuldade de conseguir expandir o negócio	agora outra barreira que a gente tem é a capacidade de expansão, a gente está buscando captar investimento para expandir para ir para outras regiões para ir atrás dessa regularização da rede conveniada nossa, mas a barreira acaba sendo um pouco o estabelecimento. (E2)

	Dificuldade de tornar o dinheiro físico	Busca compreender a dificuldade de transformar físico o dinheiro digital transferido em operações virtuais	A gente tinha uma deficiência realmente no físico que pesquisas bem recentes falam que 80% das transações no Brasil ainda são em dinheiro então tem muita oportunidade aí, claro que muita coisa ainda vai evoluir pro cartão e depois pro digital, mas até o dinheiro de fato retém muito chão e a gente precisava conseguir tangibilizar. (E1)
	Grandes players	Descreve o conflito de interesse com os grandes players do mercado	Eu acho que as barreiras hoje do mercado são menores, ainda existe essas barreiras de banco, ainda existem questões muito complicadas com o sistema financeiro atual e isso é uma coisa. O outro que a gente tem nesse caso... eu acho que os bancos e essa... o que acontece? Por exemplo, hoje tudo que eu tenho que fazer liquidação é pela CIP, a CIP é dos? Bancos. Eu quero fazer saque é a Tecban, a Tecban é dos? Bancos. (E5)
	Mão de obra qualificada	Busca compreender a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada para o desenvolvimento de soluções	acho a parte mais difícil que mudou é que hoje tem tanta gente querendo entrar que a oferta de mão de obra não supre a demanda, então hoje pegar desenvolver e etc. é um desafio. (E5)
	Necessidade de investimento	Descreve os fatores relacionados à dificuldade de captação de recursos por parte das fintechs	Cara, eu acho que o principal fator é que, como a gente trabalha com ativo, que é dinheiro, as fintechs, elas precisam, talvez, se não próximo ou mais, da facilidade que os bancos têm de arrecadação financeira. Por exemplo, um banco, pra ele levantar capital, um banco, do zero, por exemplo, ele entra com um capital, obviamente, próprio, com funding próprio, mas pra ele levantar capital junto a órgãos... instituições federais, é muito mais fácil do que, por exemplo, uma fintech. E existem vários estudos que acabam deixando isso bem explícito, que a principal morte de empresas de nascente de tecnologia é pela falta de capital. (E6)
	Necessidade de mudar o foco da empresa	Analisa a necessidade de mudança de foco da empresa depois do início de suas operações	Mas a gente criou e lançou aplicativo com esse modelo em março de dois mil e dezesseis não teve o que a gente chama de tração esperada e mais ou menos a gente percebeu que um pedaço dos usuários estavam fazendo muitas transações, então a gente foi ver o que era eles estavam usando o aplicativo para oferecer o serviço de recebimento de conta, de recarga para outras pessoas e aí a gente decidiu fazer uma mudança no foco. (E2)

	Problemas de conexão no Brasil	Avalia a percepção dos entrevistados sobre os problemas de conectividade a redes de telecomunicações no país e seu impacto na realização de operações de pagamentos móveis	Por um lado sim, mas, por exemplo, nosso projeto mesmo acho que talvez esse fator que contribuiu de crescer nesse modelo de ponto de venda e revendedora, porque se o usuário final não tem, ele precisa ir a um lugar que tenha para pagar sua conta e ao invés de ele atravessar a cidade para ir na lotérica, ele pode ir num ponto que usa o nosso aplicativo, então enfim é só um exemplo. A gente tenta superar essas características da estrutura do Brasil. (E2)
	Excesso de oferta de soluções	Descreve o impacto do excesso de oferta de soluções de pagamentos móveis aos usuários	Então é difícil por isso, porque os brasileiros não estão adotando a velocidade que as fintechs estão nascendo e aí quando você vê tem dez opções e é pior ainda e você fala que não faz a menor ideia da diferença entre eles e aí até você testar de que está certo e que é boa, de que é isso ela já morreu. É mais ou menos por aí. (E1)
Empreendedorismo - Sobre o CEO das fintechs	Ideia para empreender	Busca entender qual foi a ideia ou empresa que inspirou a criação da fintech	Eu estava em Nova York quando eu conheci um aplicativo o Venmo (E1)
	Identificação da oportunidade para empreender	Busca entender qual foi a oportunidade identificada no mercado que possibilitou a criação da fintech	a realidade brasileira de escassez de meios de pagamento mais fácil tanto para micro e pequeno empresário, como para desbancarizado, como para bancarizado, mas tipo você quer passar uma transferência de vinte reais, você paga nove reais, entendeu? Então assim pode ser tão cara quanto sessenta por cento e a gente cobra 3.9 entendeu? (E1)
Facilitadores para a entrada das fintechs no mercado	Conhecimento da modalidade de pagamento	Busca compreender como o maior conhecimento sobre os pagamentos móveis tem facilitado a entrada de novas fintechs no mercado	As facilidades hoje eu acho que em algumas questões de meios de pagamentos o mercado está tendo muito mais acessibilidade hoje do que quando a gente começou em dois mil e treze, dois mil e quatorze, então hoje você já tem muito mais visibilidade do que é o NuBank do que são outras soluções de pagamento ou querendo ou não a Samsung Pay e Apple Pay, apesar de que eu considero que não deu em nada, mas fez todo um barulho no mercado todo mundo fala legal. Então assim as pessoas são mais abertas para esse tipo de tecnologia hoje e isso facilita quando você desenvolve algo, porque tem uma aceleração do seu processo de adesão de mercado, não precisa ser tão dependente apenas dos earlier adopters, então assim, a gente já tem tipo uma certa cultura de mercado nesse sentido e isso é bacana. (E3)
	Parceria com empresas	Analisa a pré-disposição das empresas a formarem parcerias com fintechs ingressantes no mercado	facilidade de você conseguir evoluir mais rápido hoje, as empresas estão mais dispostas a dar uma coparceria. Então eu tipo quero começar e vou buscar a Visa para lançar tal modelo de negócio e hoje a Visa vai ser mais aberta a esse tipo de parceria do que ela seria a quatro anos atrás quando a gente começou. (E3)

	Atendimento diferenciado	Analisa de que forma o atendimento diferenciado pode ser visto como um facilitador para a entrada da fintech no mercado	Existem vários outros que estão fazendo esse produto no mercado. A xxx é diferenciada por fazer isso muito bem-feito, o atendimento ao cliente de excelência, e isso faz muita diferença nesse mercado financeiro que a gente tem hoje no Brasil e no mundo, que é muito ruim. (E9)
	Conveniência	Busca compreender a importância da conveniência oferecida pela solução de pagamento para facilitar o ingresso da empresa no mercado	Conveniência para mim é a palavra chave, não só para mim nem para a Fintechs, mas como os serviços digitais de uma forma geral. Ninguém quer pegar um telefone e ligar para um ponto de taxi e chamar um taxi, você quer dar um clic então é basicamente a mesma coisa. (E1)
	Foco	Busca avaliar a importância do foco para o ingresso da empresa no setor	[...] o que a gente se propõe a entregar pras duas pontas é agilidade nos pagamentos. Obviamente que existem outros benefícios, mas a gente é muito convicto que tu quer fazer tudo, no fim tu não faz nada. (E6)
	Tecnologia	Analisa o papel da tecnologia como facilitadora do processo de entrada da fintech no mercado de pagamentos	hoje em dia em tudo, está tudo mais fácil por causa da tecnologia, desde ferramentas de atendimento a infraestrutura, as integrações com as API enfim tudo. Um projeto desses há dez anos atrás acho que não seria viável ou só seria viabilizado com um custo de vinte vezes maior. (E2)
Facilitadores para o desenvolvimento das fintechs	Tecnologia	Analisa o papel da tecnologia como facilitador para o desenvolvimento da empresa no mercado	Então hoje, por exemplo, se a gente... a gente tem cinco mil... 5600 clientes, se a gente quiser escalar pra 15 mil, a gente só vai conseguir através de tecnologia e a própria tecnologia que nos dá esse poder. Então pra gente tem um papel baita importante. (E6)
	Parceria com empresas	Avalia a importância das parcerias com empresas para facilitar o desenvolvimento da fintech no mercado	facilidade de você conseguir evoluir mais rápido hoje, as empresas estão mais dispostas a dar uma coparceria. Então eu tipo quero começar e vou buscar a Visa para lançar tal modelo de negócio e hoje a Visa vai ser mais aberta a esse tipo de parceria do que ela seria a quatro anos atrás quando a gente começou. (E3)
	Colaboração e união de fintechs	Investiga como a colaboração e união das fintechs pode facilitar o seu desenvolvimento no mercado	Acho que existe sim (colaboração entre as fintechs), sem dúvida, tá? Os hubs, onde a gente tá, por exemplo, no habitat das empresas que fazem tanto coisas com identificação, coisas com pagamento, então a gente tá sempre buscando ou colaborar ou fazer negócio junto. A conexão tá bem forte. (E7)
	Rede de contatos	Analisa de que forma a rede de contatos dos proprietários da fintech auxiliar no desenvolvimento do negócio	Então esse tipo de coisa é até uma estratégia inicial nossa de ir para onde a gente já estava porque lá a gente ia conseguir alguns acessos a mais algum apoio a mais pode fazer diferença na hora de dar uma validade melhor. (E3)

Legislação	Definição de normas e regras	Identifica de que forma são definidas as normas e regras para atuação no sistema de pagamentos	o Banco Central está bem atento tentando melhorar a transparência realmente descentralizando o poder financeiro, mas até estou junto na diretoria da ABFINTECH na luta para os pequenos juntos se tornarem uma vós uníssona e serem ouvidos para as coisas não serem tão fáceis assim para os grandes. (E1)
	Impacto das alterações da legislação no sistema de pagamentos	Avalia a percepção dos atores sobre o impacto das alterações promovidas na legislação sobre pagamentos no Brasil	Dando a segurança necessária para quem já tinha criado alguma coisa ou para quem não tinha e queria eu acho que elas entraram no sentido de estabelecer as normas, passar uma segurança se precisar fazer o que pode e o que não pode e até para o usuário final também. (E2)
	Regulação das fintechs	Avalia os impactos do processo de regulação das fintechs no ecossistema	As alterações do Banco Central têm sido essenciais, muito importantes pras fintechs. A gente opera muito ainda sem regulação, esperando que a regulação venha ou que ela comece a ser efetivada, a gente já opera mesmo sem esperar. Mas a gente acredita sempre que a regulação vem pra ajudar e pra realmente fazer o certo. Então, não é uma coisa que a gente tem se preocupado, a gente tem contado que as coisas vão dar certo e vão acontecer, a regulação vai vir mais cedo ou mais tarde. (E9)
Mudanças já ocorridas e que precisam ocorrer	Acesso ao capital	Analisa de que forma o acesso ao capital pode ser facilitado para auxiliar na entrada e desenvolvimento de fintechs no mercado	Então se, de certa forma, existisse uma facilidade maior em questão de acesso ao capital, como os bancos de varejo têm, isso seria um grande facilitador. (E6)
	Desapego ao hardware	Busca compreender os aspectos relacionados à substituição de hardwares para realização de pagamentos por soluções mobile	Eu acho que, assim, precisa realmente de investimento em novas tecnologias, principalmente tecnologias mobile, pra que elas sejam implementadas de uma maneira mais inteligente é necessário deixar esse apego ao hardware, a base de hardware instalada de maquininhas. Então quando as grandes empresas adquirentes no Brasil entenderem que o mercado mobile, ele gera um volume muito maior que vai pagar essa receita que ela tem com hardware, aluguel do hardware, o aluguel da maquininha, enfim, isso vai mudar radicalmente. (E7)

	Mudanças fiscais	Analisa as mudanças fiscais que devem ocorrer a fim de facilitar um melhor enquadramento das fintechs	Fiscal. O que a gente está fazendo? Na verdade pleiteando junto ao Ministério de Ciência e Tecnologia para ver se melhora alguma coisa, junto a outros Ministérios também. Por exemplo, hoje você tem empresa simples, empresa com lucro real e presumido, aí você têm LTDA de um ou mais sócios, tem LTDA de um só e aí a SA e essas coisas não estão bem combinadas para uma Fintech se desenvolver, às vezes até uma startup em geral assim com demandas talvez iguais as nossas em questões fiscais e tributárias, mas esse é um problema que já tem uma empresa de crédito simples que já está sendo feita, porque as primeiras fintechs que surgiram foram de crédito e tudo mais. (E1)
	Mudanças na legislação	Analisa as mudanças na legislação necessárias para facilitar o ingresso e o desenvolvimento de fintechs de pagamentos móveis	Pela legislação eu acho que precisa criar uma camada de legislação pras subadquirentes, pras empresas menores, mas que elas possam ser reguladas e competitividade de preço também, mas que limite os riscos a volume, como é, por exemplo, na Inglaterra, que tem lá API e SPI, então API é authorised payment institution, SPI é small payment institution. E pra você passar de uma fase pra outra, é questão de volume. (E7)
	Regulação	Busca compreender os aspectos relacionados À regulação das fintechs junto ao Banco Central	A gente opera muito ainda sem regulação, esperando que a regulação venha ou que ela comece a ser efetivada, a gente já opera mesmo sem esperar. (E6)
	Relação com grandes players	Analisa a relação das fintechs com os grandes players do mercado	Eu acho que tem que tentar coibir esse bullying... na verdade uma coisa: quem conseguir abrir essas redes bancárias especialmente pra saque, então que é tanto Lotérica quanto... Lotérica e Tecban em especial, essas duas redes elas precisam ser mais abertas à novos entrantes, tem que ser condições iguais, né? Eu acho que essa é uma diferença muito grande, isso é muito importante. Eu acho que essa parte dos bancos também, eles precisam conseguir trabalhar com essas empresas pequenas. (E5)
	Transformação do dinheiro digital em físico	Busca compreender como é possível transformar em físico o dinheiro virtual transferido entre operações virtuais	Enquanto a gente tem algumas deficiências no físico, enquanto a gente muita inovação no digital, customer experience é muito melhor, os custos são mais baixos. A gente tinha uma deficiência realmente no físico que pesquisas bem recentes falam que 80% das transações no Brasil ainda são em dinheiro então tem muita oportunidade aí, claro que muita coisa ainda vai evoluir pro cartão e depois pro digital, mas até o dinheiro de fato retém muito chão e a gente precisava conseguir tangibilizar. (E1)

Sistema de pagamentos móveis	Conflito de interesses no sistema	Busca entender se há alguma espécie de conflito de interesse entre os atores no sistema de pagamentos	Ops, monopólio total! Monopólio sujo e isso não consta nos acordos (E1)
	Performance do sistema de pagamentos	Descrição de como ocorrem as transações no sistema de pagamentos brasileiro	a realidade brasileira de escassez de meios de pagamento mais fácil tanto para micro e pequeno empresário, como para desbancarizado, como para bancarizado, mas tipo você quer passar uma transferência de vinte reais, você paga nove reais, entendeu? Então assim pode ser tão cara quanto sessenta por cento e a gente cobra 3.9 entendeu? (E1)
Sobre as fintechs	Colaboração e união de fintechs	Analisa como as fintechs se unem e colaboram em busca de objetivos comuns	Muito pouco ainda, eu acho muito menos do que deveria. Ainda tem algumas fintechs que gostam de trabalhar sozinhas, maiores e trabalhar sozinhas, e tem outras que trabalham mais em grupo. Normalmente assim: as menores trabalham em grupo, as maiores já acho que não... (E05)
	Diferenciais da empresa	Busca identificar os diferenciais da empresa perante os concorrentes e outros meios de pagamento	Conveniência na verdade. Conveniência para mim é a palavra chave, não só para mim nem para a Fintechs, mas como os serviços digitais de uma forma geral. Ninguém quer pegar um telefone e ligar para um ponto de taxi e chamar um taxi, você quer dar um clic então é basicamente a mesma coisa.
	Importância das relações	Analisa a importância das relações mantidas pela fintech com outras empresas e/ou associações	com relação ao ecossistema de fintechs existe uma união bacana tem até um grupo fintech no Whatsapp que eu faço parte que tem lá duzentos e cinquenta e poucas pessoas e todo mundo está sempre participando e quando alguém precisa de alguma coisa, até do setor, os próprios concorrentes se ajudando que a regulamentação está aqui, o meu advogado falou tal coisa (E3)
	Mudança de foco do negócio	Identifica os motivos que levaram a fintech a mudar o foco de seu negócio	Mas a gente criou e lançou aplicativo com esse modelo em março de dois mil e dezesseis não teve o que a gente chama de tração esperada e mais ou menos a gente percebeu que um pedaço dos usuários estavam fazendo muitas transações, então a gente foi ver o que era eles estavam usando o aplicativo para oferecer o serviço de recebimento de conta, de recarga para outras pessoas e aí a gente decidiu fazer uma mudança no foco. E hoje qual é o objetivo do Celcoin, que a gente está focado nos pontos de venda, no pequeno varejo e a ideia é que esse público baixe o aplicativo para poder oferecer novos serviços na sua loja, no seu ponto de venda. (E2)
	Papel da tecnologia	Identifica o papel da tecnologia na operação das fintechs	se existe um por que qualquer Fintech existe é pela base tecnológica.

	Papel das associações	Busca compreender o papel das associações representativas das fintechs no mercado	E eu vejo que as fintechs... as associações fazem barulho e conseguem sim trabalhar com os órgãos, com o mercado pra expor suas ideias, não tenho dúvida.
	Papel das fintechs	Busca compreender como as fintechs são vistas pelos players do ecossistema de pagamentos	Bom, a gente sempre vê, né, as Fintechs com um olhar de integração, né? Com uma vontade de incentivar bastante o desenvolvimento, a gente vê as Fintechs de fato como uma ferramenta de democratização dos serviços financeiros e de inclusão financeira mesmo da população que aqui no nosso país é bem relevante.
	Proposta de valor	Busca entender como a fintech agrega valor aos seus clientes por meio de seus produtos e/ou serviços	Facilitando desburocratizando e barateando também de certa forma (E1)
Realização de pagamentos móveis no Brasil	Fatores para o usuário realizar pagamentos móveis	Relata a percepção dos entrevistados sobre os motivos que fazem os usuários realizarem pagamentos móveis	Esse nosso ambiente está todo na plataforma, na nuvem da Microsoft um ambiente de alta disponibilidade, com monitoramento e a gente até costuma falar aqui que para você ganhar confiança e crescer você tem que, o usuário tem que estar todo dia lá, tem que estar presente funcionando todo dia e rápido então tem todo trabalho de otimização também de tempo de velocidade das transações, por exemplo, esse tempo é monitorado a gente cresce também a uma média de quinze a vinte e cinco por cento por mês, então a gente está na nuvem justamente por causa disso para poder redimensionar a capacidade que é bem mais fácil. (E2)
	Opinião sobre a difusão de pagamentos móveis no Brasil	Avalia a difusão dos pagamentos móveis do ponto de vista dos ofertantes de soluções de pagamentos	Então eu acho que é plenamente adotável, plenamente assim imagina eu sei que é a fatia que tem cartão de crédito e tudo mais, mas passa por credibilidade de colocar os seus dados no Triângulo das Bermudas que é a internet. Mas quanto mais novo, um milênio, você um milênio que vai falar assim "não vou pagar minha conta pelo internet banking não, porque vão roubar a minha senha" meu pai fala isso até hoje meu pai vai ao banco até hoje, mas meu irmão que tem dez anos, ele já sabe. (E1)
	Opinião sobre pagamentos via dispositivos móveis	Relata a opinião dos ofertantes de soluções de pagamentos sobre a realização de pagamentos via dispositivos móveis	Eu acho que é interessante e chama atenção quando fala sobre os dispositivos móveis e tudo mais. Mas é que a gente tenta ter uma visão bem simplista desse mercado. (E4)