

EMPREENDEDORISMO DIGITAL NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO: ANÁLISE A PARTIR DO SURGIMENTO DAS FINTECHS

Recebido: 09/02/2023

Aprovado: 16/05/2023

¹Alexandre Rodrigues Pinto

²Cristina Dai Prá Martens

³Claudia Terezinha kniess

⁴Bolivar Godinho de Oliveira Filho

Resumo

Objetivo: Analisar as mudanças ocorridas em instituições bancárias brasileiras tradicionais em direção ao empreendedorismo digital, em decorrência do surgimento das fintechs.

Originalidade/Valor: Entender como o empreendedorismo digital é influenciado em instituições bancárias brasileiras tradicionais a partir do surgimento das fintechs.

Métodos: A pesquisa é de natureza qualitativa, com análise de casos múltiplos nas três maiores instituições bancárias brasileiras, a partir de dados coletados por meio de entrevistas e análise de dados secundários.

Resultados: O estudo apresenta um quadro de recursos e fatores de empreendedorismo digital, consolidado na literatura e avaliado na prática, permitindo que as instituições possam compreender como as fintechs influenciam o avanço do empreendedorismo digital no setor bancário.

Conclusões: O estudo evidenciou os fatores que exerceram maior influência sobre o avanço do empreendedorismo digital a partir do surgimento das fintechs sob a ótica do isomorfismo institucional. Observou-se a migração da quase totalidade de produtos e serviços para os meios digitais e, no que se refere à teoria institucional, identificou-se a presença das forças institucionais nas instituições bancárias tradicionais, em movimentos coercitivos, miméticos e normativos.

Palavras-chave: Instituições bancárias. Empreendedorismo digital. *Fintechs*. Isomorfismo.

FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL

Scientific Editor: Renata Giovinnazzo Spers

Evaluation: Double Blind Review, pelo SEER/OJS

Doi: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2023.v15i1.753>

¹Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, (Brasil). E-mail: alle.rodrigues2013@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-9846-1064>

²Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, (Brasil). E-mail: cristinadpmartens@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-0955-9786>

³ Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP, São Paulo, (Brasil) e Universidade São Judas Tadeu - USJT, São Paulo, (Brasil). E-mail: kniesscl@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-1961-2037>

⁴ Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP, São Paulo, (Brasil). E-mail: bolivar.godinho@unifesp.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-4600-7983>

DIGITAL ENTREPRENEURSHIP IN THE BRAZILIAN BANKING SECTOR: ANALYSIS BASED ON THE EMERGENCE OF FINTECHS

Abstract

Purpose: To analyze the changes that have occurred in traditional Brazilian banking institutions towards digital entrepreneurship, as a result of the emergence of fintechs.

Originality/Value: To understand how digital entrepreneurship is influenced in traditional Brazilian banking institutions from the emergence of fintechs.

Methods: The research is qualitative, with a multiple case analysis of the three largest Brazilian banking institutions, based on data collected through interviews and secondary data analysis.

Results: The study presents a framework of digital entrepreneurship resources and factors, consolidated in the literature and evaluated in practice, allowing institutions to understand how fintechs influence the advancement of digital entrepreneurship in the banking sector.

Conclusions: The study revealed the factors that exerted the greatest influence on the advancement of digital entrepreneurship from the emergence of fintechs from the institutional isomorphism perspective. The study observed the migration of almost all products and services to digital means, and in relation to institutional theory, identified the presence of institutional forces in traditional banking institutions, in coercive, mimetic, and normative movements.

Keywords: Banking institutions. Digital entrepreneurship. Fintechs. Isomorphism.

1 INTRODUÇÃO

O uso da Internet permite que se amplie o relacionamento entre diferentes pessoas e empresas, elevando o número de negócios realizados de forma eletrônica. A criação de negócios que se desenvolvem pelos meios digitais, atuando além dos limites físicos, cresce constantemente (Pereira & Bernardo, 2016). A realização de negócios pelos meios digitais tem se tornado preferência por parte de empresas e clientes.

O empreendedorismo digital engloba as diversas oportunidades geradas pela Internet, além de tecnologias móveis e novos meios de comunicação (Davidson & Vaast, 2010). Ele é considerado uma categoria do empreendedorismo em que ao menos um dos recursos utilizados deve ser digital (Hull, Hung, Hair, Perotti, & Demartino, 2007) sendo essa característica que o diferencia do empreendedorismo tradicional. De acordo com Setiawan e Erdogan (2020), o empreendedorismo

tradicional pode ser considerado como a criação ou gestão de um negócio em busca de sucesso empresarial ou como a exploração de oportunidades (Scott & Sankaran, 2000).

O fenômeno do empreendedorismo digital tem se tornado mais comum e presente nas empresas (Kraus, Palmer, Kailer, Kallinger, & Spitzer, 2019) incentivado principalmente pelo desenvolvimento de plataformas digitais, que modificaram a forma de realização dos negócios (Fang & Collier, 2017; Pazetto & Beuren, 2022). Com o mercado dinâmico e ávido por novidades, as instituições buscam oportunidades que possam aliar facilidade na realização das atividades com eficiência (Hordones & Sanvicente, 2021). Os novos negócios que surgem no mercado já buscam seguir essas tendências e as instituições tradicionais precisaram encontrar formas de se adaptar aos novos modelos.

Com uma nova forma de atuação, e buscando atender ao *gap* deixado pelas instituições, surgem as *startups* e as *fintechs* no setor bancário. O termo *fintech* originou-se na língua inglesa, derivado da união de *finance* e *technology* (finanças e tecnologia), retratando empresas da área financeira integrando tecnologia e inovando processos. Elas derivaram-se das *startups*, em referência a um grupo de pessoas empreendedoras trabalhando com ideias diferenciadas de forma digital (Santos, 2018).

As *fintechs*, quando legalizadas pelo Banco Central, podem atuar como intermediadoras do sistema, mas não podem criar moeda para crédito. As *fintechs* atuam em diversos segmentos do mercado financeiro, mas para realizarem empréstimos de forma direta necessitam de autorização do Banco Central, podendo constituir a Sociedade de Crédito Direto (SCD) que empresta recursos próprios ou a Sociedade de Empréstimo entre Pessoas (SEP) que apenas faz a intermediação das operações.

A quantidade de serviços que anteriormente eram realizados unicamente pelas instituições bancárias, e passam a ser ofertados também pelas *fintechs*, permite compreender que o sistema bancário brasileiro está passando por transformações. Segundo o Distrito (2022) existem 1289 *fintechs* no Brasil, sendo as categorias com maior número: crédito, meios de pagamento e back-office. Esse novo modelo de negócios da área financeira busca desburocratizar os antigos processos das instituições bancárias, atuando de forma digital em sua quase totalidade, e surge a partir de ideias empreendedoras aliadas à tecnologia.

O surgimento das *fintechs* exerce impacto sobre as instituições bancárias, que têm percebido a necessidade de se adequar às inovações. Em virtude disso, emerge a questão de pesquisa deste estudo: Como o empreendedorismo digital é influenciado em instituições bancárias brasileiras tradicionais a partir do surgimento das *fintechs*? Na busca de resposta a este questionamento, o objetivo principal desta pesquisa é analisar as mudanças ocorridas em instituições bancárias brasileiras tradicionais em direção ao empreendedorismo digital, em decorrência do surgimento das

fintechs. O estudo foi desenvolvido por meio de estudo de casos múltiplos em três instituições brasileiras, com coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade e documentos. Os resultados apresentam um quadro teórico de recursos e fatores de empreendedorismo digital e sua aplicação no contexto estudado, evidenciando que ocorreu a migração de produtos e serviços para os meios digitais. A teoria institucional, utilizada como lente teórica, possibilitou analisar a presença das forças institucionais nas instituições bancárias tradicionais, identificando movimentos coercitivos, miméticos e normativos.

Este artigo está composto por seis seções. Após esta introdução, revisita-se a literatura correspondente ao campo de estudo de empreendedorismo digital. Em sequência, são detalhados os procedimentos metodológicos do estudo e os resultados do estudo de campo. Por fim, as observações do campo são discutidas a partir do embasamento teórico e são apresentadas as conclusões do estudo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Empreendedorismo digital

A origem do empreendedorismo digital é pouco abordada na literatura, mas acredita-se que seu surgimento está relacionado à *shareconomy*, que estuda o compartilhamento de bens (que podem ser tangíveis ou intangíveis) ao invés de comprá-los (Richter, Kraus, & Syrjä, 2015). Para os autores, no escopo de estudo do empreendedorismo digital, identifica-se o compartilhamento de conteúdos digitais, de bens físicos e a participação em projetos comerciais, culturais e sociais. Considerando o crescimento dos relacionamentos digitais, a tendência é que cada vez mais esse formato substitua os negócios tradicionais, visto que uma ideia bem desenvolvida aliada à tecnologia permite a criação de negócios de forma digital.

O empreendedorismo digital vem ganhando importância crescente na economia e na comunidade acadêmica (Recker & von Briel, 2020). Ele considera qualquer participante envolvido em negócios e que se relacionem com as áreas comerciais, sociais, governamentais ou corporativas, que utilizem tecnologias digitais (Sussan & Acs, 2017). Esse fenômeno pode ser considerado como a comercialização de produtos e serviços utilizando meios eletrônicos. As definições apresentadas na literatura vão desde um formato de empreendedorismo em que pelo menos um dos recursos utilizados na produção passa a ser digital (Hull et al., 2007) até a mudança completa nos modelos de negócios tradicionais (Richter et al., 2015).

De acordo com os estudos de Sussan e Acs (2017), existe uma lacuna na conceituação do empreendedorismo digital, no entanto, percebe-se que com o passar do tempo, as conceituações

envolvem tecnologia e utilização de meios digitais para a realização dos negócios. A primeira referência ao fenômeno foi identificada nos estudos de Amit e Zott (2001), sendo chamadas de e-business. Giones e Brem (2017), apresentaram uma visão centrada na tecnologia, com novos produtos e serviços baseados na internet.

O empreendedorismo digital passou a ser utilizado por muitos setores da economia (Geissinger, Laurell, Sandström, Eriksson, & Nykvist, 2018), contribuindo para o desenvolvimento do empreendedorismo e para a evolução tecnológica. O surgimento de mídias sociais levou a mudanças na forma como os empreendedores realizam suas atividades (Olanrewaju, Hossain, Whiteside, & Mercieca, 2020), que muitas vezes passaram a depender dessas mídias e da tecnologia da informação para buscar oportunidades (Davidson & Vaast, 2010). De acordo com os estudos de Hull, Hung, Hair, Perotti e Demartino (2007), os empreendedores digitais enfrentam diferenças quando comparados aos negócios tradicionais, no que se refere aos produtos, serviços, marketing e ambiente de trabalho.

Esse fenômeno utiliza características das tecnologias digitais para moldar as atividades empresariais (Nambisan, 2017), mas ainda não possui bases sólidas (Ammirato, Sofo, Felicetti, Helander, & Aramo-Immonen, 2019). Ele é definido como a união entre o empreendedorismo tradicional com a nova maneira de criar e fazer negócios na era digital (Le Dinh, Vu, & Ayayi, 2018) e o sucesso desses negócios está diretamente ligado às plataformas digitais (Srinivasan & Venkatraman, 2018). De uma forma mais abrangente, pode-se entender esse fenômeno como a comercialização de produtos e serviços utilizando meios eletrônicos, que se apresenta em graus diferentes de digitalização (Hull et al., 2007).

Na literatura científica identifica-se uma lacuna em relação mensuração dos níveis de empreendedorismo digital. Autio e Szerb (2018), por meio do relatório do Índice Europeu de Sistemas de Empreendedorismo Digital (EIDES), propõe uma mensuração que pode ser aplicada a países e que, neste estudo, embasaram os grupos de recursos. Por meio da observação e integração dos recursos e atores de análise em empreendedorismo digital identificados na literatura, torna-se possível avaliar os impactos sobre as instituições, demonstrando a relação entre os fatores, o embasamento teórico e os principais recursos apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Fatores de Análise e Recursos em Empreendedorismo Digital

Fator de análise	Autores que embasam o fator	Recursos
Mudanças em produtos e serviços bancários	Hull, Hung, Hair, Perotti, & Demartino, 2007	Finanças
Mudanças em produtos e serviços bancários	Bader, 2011	
Produtos e serviços em formato digital	Pinto, Santos e Martens, 2021	
Eficiência operacional	Pinto, Santos e Martens, 2021	
Mudanças no relacionamento com os clientes durante o enfrentamento da Covid-19.	Pinto, Santos e Martens, 2021	Redes
Infraestruturas digitais	Gomber, Koch, & Siering, 2017	
Sistemas de tecnologia da informação	Steininger, 2019	
Quadro de colaboradores	Marcolin, Freitas, Behr e Martens, 2016	Capital Humano
Participação no desenvolvimento digital	Sussan & Acs, 2017	Criação e Disseminação de Conhecimento
Mudanças nos modelos de negócios	Kraus et al., 2019	
Mudanças na operacionalização dos negócios durante o enfrentamento da Covid-19	Pinto, Santos e Martens, 2021	

Fonte: Elaborada pelos autores.

2.2 Movimentos do setor bancário em direção ao empreendedorismo digital

Quanto mais os bancos empreendem rumo à digitalização no anseio de se aproximarem dos movimentos das *fintechs* no setor, maior a tendência de se distanciarem de suas características de instituições tradicionais e se adequarem às de instituições digitais. Alguns grandes bancos constituíram bancos digitais como o Iti do Itaú e o Next do Bradesco. Os bancos digitais são aqueles em que as atividades são realizadas, em sua maioria, de forma digital, o que faz com que necessitem de ampla infraestrutura tecnológica (Carvalho, 2019). Este modelo bancário não deve ser confundido com a digitalização de atividades específicas nas rotinas bancárias, pois traduz um amplo contexto de transformação do setor, fortalecidas principalmente a partir da pandemia de Covid-19 (Pinto et al., 2021; Nassif, Armando, & La Falce, 2020).

Muitos dos bancos digitais existentes originaram-se de *fintechs*, sendo responsáveis por modernizações no setor, englobando ampla gama de novos produtos financeiros, empresas, *softwares* e novas formas de comunicação com os clientes e prestadores de serviços. No “cubo de finanças digitais” de Gomber et al. (2017, p.123), as *traditional service providers* estão alocadas lado a lado com as *fintech companies*, trazendo a referência de que as instituições possuem uma linha tênue entre os dois formatos empresariais.

O cubo faz referência às dimensões principais do setor bancário, demonstrando que o foco das instituições pode ser um ou até mesmo todos os subcubos ao mesmo tempo. Com base nas pesquisas de Gomber et al. (2017, p. 123), “todas as áreas no interior do cubo representam pequenos subcubos que se referem a uma combinação específica de um evento de negócios, de uma determinada tecnologia e de um tipo específico de instituição”. Ele tem como característica principal

o alto grau de flexibilidade de combinações e generalização e permite a compreensão da ampla gama de produtos e serviços fornecidos por instituições consideradas tradicionais (que avançam em digitalizar-se) e das *fintechs*.

2.3 Teoria institucional

A teoria institucional é utilizada para o entendimento das mudanças ocorridas nas instituições e se consolidou após DiMaggio e Powell (2005) destacarem que as empresas replicam modelos de sucesso visando lograr êxito. As instituições buscam seguir padrões em resposta às pressões do mercado (Burdon & Sorour, 2020), ainda que possuam padrões próprios (Arestis & Stein, 2005).

Na teoria institucional, as instituições buscam replicar boas práticas, costumes e modelos de negócios (Coraiola, Assis, & Takahashi, 2011) como forma de minimizar os riscos (Vieira & Machado, 2012). O isomorfismo pode ser entendido como a busca por legitimação de processos (Assis, Andrade, Carvalho Neto, Tanure, & Carrieri, 2010) e por meio dele, busca-se entender o nível de semelhança entre as instituições (Jepson, Kirytopoulos, & Chileshe, 2020). As forças ou movimentos isomórficos se subdividem a partir de características reguladoras (coerção), cognitivas (mimetismo) e de padronização (normas), conforme preconizaram DiMaggio e Powell (1983).

As forças coercitivas são incorporadas nas instituições por meio de normas, leis e cultura (Currie, 2012). Nesse tipo de isomorfismo, que surge de forças externas às instituições, o ingresso pode acontecer por convite, persuasão ou coerção (Sacomano Neto, Truzzi, & Kirschbaum, 2013). Essa força pode ser exercida formalmente ou informalmente, fazendo com que os gestores adotem práticas a partir das ações que a sociedade espera dessas instituições (Hu, Hart, & Cooke, 2007).

As forças miméticas estão relacionadas ao receio das instituições quanto ao insucesso dos negócios, o que faz com que elas repliquem os modelos que lograram sucesso; Jepson et al., 2020). Esse comportamento traz benefícios para as instituições, visto que reduz custos ao replicar boas práticas do mercado (Hu et al., 2007). Essas forças podem ser identificadas quando surgem processos ou práticas inovadoras no mercado, gerando *benchmarkings* para outras instituições do setor (Tuttle & Dillard, 2007). As forças normativas estão relacionadas ao compartilhamento de métodos de trabalho, conduzindo o comportamento das demais instituições (Inglat, Santos, & Pupo Júnior, 2017) e profissionalizando as atividades (Currie, 2012). Ele tende a surgir quanto maior for o amadurecimento das instituições, pois se baseia no compartilhamento de experiências profissionais vivenciadas. Esse tipo de isomorfismo surge a partir de conhecimentos adquiridos e compartilhados em determinado setor (Tuttle & Dillard, 2007).

3 METODOLOGIA

Este estudo, sob a égide da teoria institucional, se caracteriza como qualitativo e exploratório, pois aborda um fenômeno recente e pouco explorado. Segundo Creswell (2010), nas pesquisas qualitativas são utilizados métodos diversos de coleta e interpretação dos dados, podendo ser usadas técnicas distintas (Minayo, 2012). Nas pesquisas exploratórias, tem-se a intenção de conhecer fatos de forma mais ampla e completa.

Para o estudo, foram escolhidas três instituições bancárias brasileiras pelos critérios de importância em ativos totais, patrimônio líquido e lucro, conforme divulgado no relatório dos 100 maiores bancos brasileiros (www.valor.com.br, recuperado em 29 de outubro de 2019). Por meio do método de casos múltiplos, buscou-se estudar a dinâmica das instituições (Ferreira, Zanini, & Alves, 2019), em busca de similaridades ou divergências entre elas no que se refere ao empreendedorismo digital. Por questões de sigilo, as instituições são identificadas como A, B e C.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com colaboradores da área gerencial de diferentes setores. As entrevistas costumam ser utilizadas nos estudos de caso por se tratar de uma técnica de interação entre partes com o intuito de captar a experiência e a vivência dos participantes em determinado contexto (Dantas, 2016). As entrevistas ocorreram até o momento em que as respostas começaram a apresentar características semelhantes, representando a saturação dos dados (Nascimento et al., 2018; Marshall, Cardon, Poddar, & Fontenot, 2013), quando a quantidade de respondentes por instituição se aproximava de dez.

Em cada uma das três instituições, foram realizadas 10 entrevistas, totalizando 30 entrevistas de forma remota (em virtude da pandemia de Covid-19), que foram gravadas com a autorização dos respondentes, para posteriormente serem transcritas. As entrevistas tiveram a duração de 46 minutos em média e foram realizadas entre os meses de junho e outubro de 2020. O estudo também fez uso de dados secundários extraídos de publicações nos sites oficiais das instituições estudadas e do Banco Central do Brasil (BACEN), órgão de confiabilidade do setor bancário brasileiro. O roteiro semiestruturado (Pinto, 2020) foi validado em uma entrevista piloto com um gerente de negócios da instituição A, com 35 anos de experiência.

Após a transcrição das entrevistas e consolidação dos textos, que foram lidos e codificados conforme os fatores de análise e recursos apresentados na Tabela 1, os dados foram analisados. Por meio do software Atlas TI de apoio à análise de conteúdo, foi criado um projeto hermenêutico, organizando as informações para a análise dos dados (Creswell, 2010). Recorreu-se à análise intracasos e intercasos (Carneiro, 2018). A análise intracasos busca o entendimento dos fatos em contexto individualizado e a análise intercasos busca a compreensão cruzando o conjunto dos dados (Miles & Huberman, 1994).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A amostra de 30 respondentes é caracterizada como 57% do sexo masculino e 43% do sexo feminino, com idade média de 38 anos. Os entrevistados atuam, em média, há 13 anos nas instituições e há 15 anos no setor bancário. Embora todos atuem em cargos de gerência, 17% estão em unidades centrais (departamentos) e o restante na rede de agências, sendo 13% como gerentes administrativos e 70% como gerentes de negócios. Em termos de escolaridade, 40% possuem superior completo, 43% pós-graduação, 10% mestrado ou doutorado. Na instituição A, a maior parte dos colaboradores possui pós-graduação ou MBA; na instituição B, a maior parte possui graduação; na instituição C, a distribuição foi homogênea entre os cursos de graduação, pós-graduação e mestrado/doutorado. Ao longo do texto, com o intuito de manter o sigilo, os entrevistados serão descritos como E1 a E30.

Com os textos gerados a partir da transcrição das entrevistas, foi possível identificar, no contexto do empreendedorismo digital, os fatores e recursos que foram apresentados na Tabela 1. Do estudo de campo, surgiram três novos recursos, e seus respectivos fatores, destacados em cinza na Tabela 2. Os números apresentados na tabela representam quantas vezes cada fator foi identificado nas entrevistas, em cada instituição.

Tabela 2: Fatores de Análise e Recursos em Empreendedorismo Digital na Amostra

Fatores	Banco	A	B	C	Total	Recursos
Mudanças em produtos ou serviços bancários	80	80	54	214	Finanças	
Produtos e serviços em formato digital	36	85	39	160		
Eficiência operacional	47	63	38	148		
Confiança nos negócios digitais	31	48	31	110	Redes	
Infraestruturas digitais	52	76	37	165		
Sistemas de tecnologia da informação	15	20	19	54	Capital Humano	
Quadro de colaboradores	40	62	63	165		
Mudanças nos modelos de negócios	36	67	48	151	Criação e Disseminação de Conhecimento	
Participação no desenvolvimento digital	31	37	25	93		
Replicar procedimentos ou produtos de outras instituições	12	21	22	55		
Outras instituições replicando procedimentos ou produtos	5	8	4	17	Covid-19	
Mudanças na operacionalização dos negócios em decorrência da pandemia de Covid-19	15	10	20	45		
Mudanças no relacionamento com os clientes em decorrência da pandemia de Covid-19	10	13	11	34	Digitalização	
Migração do modelo físico para o digital	67	59	53	179		
Desenvolvimento do empreendedorismo digital	12	12	8	32	Relações com o mercado	
Em virtude das <i>fintechs</i>	45	53	83	181		
Concorrência	37	48	44	129		
TOTAIS	571	762	599	1932		

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos resultados do software Atlas TI

Com relação aos aspectos que emergiram do campo, no recurso Criação e disseminação do conhecimento, dois novos fatores foram identificados: “outras instituições replicando procedimentos ou produtos” e “replicar procedimentos ou produtos de outras instituições”, que foram considerados para a análise das forças isomórficas.

A partir de março de 2020, o surgimento da pandemia de Covid-19 fez com que o setor bancário se adequasse às condições específicas desse período, fazendo emergir um grupo de recursos denominado Covid-19. Os fatores “mudanças no relacionamento com os clientes em decorrência da pandemia de Covid-19” e “mudanças na operacionalização dos negócios durante a pandemia de Covid-19”, passaram a compor este grupo por sua relação direta com o fato. Os clientes resistentes ao uso de mídias não presenciais precisaram se adequar ao uso das tecnologias, visto que colaboradores passaram a atuar à distância e negócios passaram a ser assinados digitalmente.

O grupo de recursos Digitalização também emergiu a partir das entrevistas, com a necessidade de destacar situações em que se evidenciou o “desenvolvimento do empreendedorismo digital” (em referência às situações em que se identificou o avanço ou a facilitação desse tipo de empreendedorismo). A mudança nos padrões e procedimentos bancários, evidenciada por meio do fator “migração do modelo físico para o digital”, faz referência à quantidade de processos que passaram a ser digitais ao invés de físicos.

Por fim, o grupo de recursos Relações com o mercado emergiu a partir da necessidade de destacar situações que demonstraram as influências diretas do mercado sobre os negócios da instituição em que o entrevistado atua. Ele subdividiu-se nos fatores “em virtude das *fintechs*”, buscando demonstrar situações em que ocorreram avanços ou mudanças das instituições. O fator “concorrência” surgiu a partir da necessidade de destacar as demais instituições do setor, acompanhando os movimentos adotados por elas.

4.1 Análise intracasos

Em relação à presença dos fatores, identifica-se que os colaboradores da instituição A mais abordaram, em suas falas, o fator “mudanças em produtos ou serviços bancários” e “migração do modelo físico para o digital”. Na sequência, aparecem “infraestruturas digitais”, demonstrando que para que se digitalize os produtos, tornam-se necessárias adaptações na comercialização e, para isso, as instituições precisam dispor de boas infraestruturas digitais, conforme pode ser observado nos trechos a seguir.

O que facilitou muito para nós que trabalhamos com o público é, na verdade, a diminuição de papel, isso a gente nota. Nesse segmento que estou desde 2010, eu já fui gerente de pessoa jurídica, então se percebe que o acúmulo de papéis é muito grande (E5).

Aumentou muito [a quantidade de produtos]. Quando você se atende no autoatendimento os produtos estão bem nítidos para você contratar de forma digital e mesmo no atendimento que você faz no contato

telefônico, você pode contratar e o cliente tem a possibilidade de confirmar pelos canais de autoatendimento (E10).

Acho que é a maior racionalização de recursos, com isso você permite que as empresas consigam prover soluções rápidas e eficientes para outras instituições e passem a ser mais olhadas, porque isso vai trazer redução de custos para quem as contrata e a questão de que cada *fintech* tem um perfil de desenvolvimento que pode ser para resolver uma solução, demanda ou um serviço específico, que alguma instituição provê e não consegue trazer soluções (E6).

No banco B, foi possível identificar que os fatores de maior ocorrência foram “produtos e serviços em formato digital”, “mudanças em produtos ou serviços bancários” e “infraestruturas digitais”. Os colaboradores identificam que as mudanças nos produtos ou serviços estão ocorrendo dentro do banco, que ainda está em processo de migração do modelo físico para o digital e para isso, necessita de boa infraestrutura digital. Essa percepção confirma o entendimento de alguns colaboradores, que destacaram que mesmo o banco sendo considerado desenvolvido tecnologicamente, em alguns aspectos ainda precisa avançar para se equiparar à concorrência, conforme pode ser observado nos trechos que seguem.

O relacionamento com o banco e o correntista agora é mais fácil. Antigamente existia muita burocracia, o cliente tinha que assinar papéis e hoje não. O banco já coloca na frente dele as opções apenas para escolher, sem ter que ir à agência (E12).

Os produtos hoje já nascem digitais, então qualquer produto hoje se ele não nasceu para comercialização no canal digital, ele nem sai do papel e o legado que a gente tinha de produtos e serviços teve que se adaptar os canais digitais (E16).

Eu acho que influencia muito no empreendedorismo digital, é o futuro. No cenário que vivemos hoje, não é necessário muita coisa ser pessoal, você adquire um produto ou serviço com alguma empresa, com alguma instituição, mas não é necessário você estar pessoalmente e sim 100% digital, 100% globalizado (E19).

Diferente das instituições anteriores, os colaboradores do banco C destacaram como fator de maior preponderância “em virtude das *fintechs*”, demonstrando que grande parte de suas ações em busca de modernização e digitalização ocorre para acompanhar os movimentos das *fintechs* e assim se manterem a frente do mercado. Em sequência, outro fator que merece destaque, é a participação e importância do “quadro de colaboradores”, demonstrando a considerável valorização de seu capital humano. Por fim, semelhante às demais instituições, os fatores “mudanças em produtos ou serviços bancários” e “migração do modelo físico para o digital” também se destacaram. Desta forma, os colaboradores demonstram o entendimento que a instituição busca se modernizar ao máximo, acompanhando constantemente os movimentos promovidos pelas *fintechs* e, para isso, ela valoriza e incentiva seu quadro de colaboradores, conforme pode ser observado nos trechos a seguir.

Acho que tem três coisas importantes que estão acontecendo nas *fintechs* hoje para te assombrar: a primeira coisa é você rejeitar a prateleira de produtos [...]. Segundo ponto, eu acho que é olhar para os canais, quando você tem uma *fintech*, ela nasce sem legado, diferente de um banco, que já vem de uma história falando sobre investimentos ou sobre qualquer outro produto[...]. Terceiro e último, quando uma *fintech* dessa nasce, ela não tem um histórico, aqui é um ponto chave, enquanto o nosso *account*

load, a quantidade de clientes que o gerente atende em cada um dos níveis, em torno de 500 em um segmento, 700 em outro e até mais de 2000 em outro segmento, lá na *fintech*, tem-se um para 100, para 50 (E21).

Acho que antes era solicitado conhecimento profissional técnico apenas, hoje o banco recorreu a muitas habilidades de articulação do gerente, de saber, de ser um pouco político, de entender o cliente, saber o momento que ele está e de ir e conduzir o negócio dessa forma, ter essa inteligência emocional também é muito importante, que antes o banco não dava muita importância. Então, o perfil do profissional que têm sucesso no banco é aquele que tem uma habilidade de relacionamento interpessoal muito boa, que sabe conversar, que sabe se fazer entender para o cliente, ganha a confiança, aquele cara que tenha aquela inteligência emocional de comunicação é um profissional que tem grande chance sucesso (E27).

O banco se adaptou também, várias das transações que você fazia apenas presencialmente, várias operações hoje você faz virtualmente, porque nas *fintechs* tudo já é digital, você praticamente, você não tem uma agência física, você não tem muitas vezes um gerente de contas para poder te auxiliar e tudo mais. Então nesse sentido, o banco vem também flexibilizando serviços on-line para o cliente para facilitar a vida e ser competitivo também, participar do mercado (E27).

4.2 Análise intercasos

Depois de verificados os resultados gerados pelas entrevistas nos três bancos individualmente, torna-se necessária a análise dos dados de forma conjunta. Seguindo o mesmo padrão da Tabela 2, os fatores quantificados representando quantas vezes cada fator foi identificado nas entrevistas, em cada um dos grupos separados por instituição (Tabela 3).

Tabela 3: Tabela de Recursos por Bancos

Recursos / Famílias	Banco A	Banco B	Banco C	TOTAIS
Finanças	148	202	136	486
Criação e disseminação do conhecimento	76	128	88	292
Relações com o mercado	66	88	103	257
Digitalização	77	70	58	205
Redes	56	84	49	189
Capital Humano	40	62	63	165
Covid-19	24	19	31	74
TOTAIS	487	653	528	1668

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos resultados do software Atlas TI.

O destaque entre os grupos de recursos foi para Finanças, que demonstra que a maior parte dos fatores identificados nas entrevistas estão relacionados com “adaptação ou mudanças na comercialização de produtos ou serviços bancários”, “produtos e serviços de forma digital”, “busca por eficiência operacional” e “confiança dos clientes nos negócios digitais”. Entre os bancos, cabe destacar, que o banco B foi o que apresentou o maior número médio de codificações nas entrevistas, aproximadamente 65 codificações por respondente, demonstrando a densidade do conteúdo obtido nas entrevistas.

Em sequência, pode ser observada a importância da Criação e disseminação do conhecimento no setor bancário, que permite que o “quadro de colaboradores” do setor se torne cada vez mais capacitado, seguido das Relações com o mercado, demonstrando a preocupação das instituições com a “concorrência” e demais instituições semelhantes no mercado. Igualmente importante, o grupo de recursos Digitalização se apresenta como a ligação entre os modelos tradicionais e a novos modelos de realização das atividades do setor.

As Redes de tecnologia se destacaram demonstrando ser um recurso necessário para fornecer embasamento para que as mudanças tecnológicas possam ser implantadas e o setor permaneça em evolução. O grupo de recursos Capital Humano demonstrou que embora as tecnologias se mostrem cada vez mais avançadas e já existam os sistemas de inteligência artificial, na relação entre clientes e instituições bancárias ainda é necessária a participação de profissionais que precisam estar cada vez mais preparados para atuar no mercado.

Os fatores relacionados à Covid-19 demonstram menor ocorrência média entre os participantes. No período da pandemia, tornou-se evidente que as instituições foram forçadas a elevar o nível e os processos de digitalização, e durante as entrevistas, os colaboradores demonstraram o entendimento de que qualquer opinião a respeito dessa relação seria precoce, sem embasamento em resultados da instituição em que trabalham (que só são divulgados a partir do fechamento do exercício).

4.3 Discussão dos resultados

Para Szalavetz (2020), grandes transformações são impulsionadas pelo progresso tecnológico, observação corroborada pela quase totalidade dos entrevistados que identificaram o quanto a tecnologia avançou no setor no últimos anos. Steininger (2019) afirmou que a transformação da TIC foi iniciada há mais de cinquenta anos, fato que pode ser confirmado pela história dos bancos estudados, a partir de seus sites institucionais.

Nessa busca por evolução, Kraus et al. (2019) destacaram que por vezes, na impossibilidade de atender a toda a demanda de mercado, surgem lacunas em produtos ou serviços, gerando oportunidade de novos negócios. Isso pode ser percebido por meio dos diversos focos das *fintechs* que surgiram no setor (mencionadas nas entrevistas), oferecendo produtos e serviços inovadores ou acompanhamento próximo dos clientes como diferencial competitivo, corroborando com o que apontam Setiawan e Erdogan (2020). Essas *fintechs* fizeram o que destaca Caetano (2014), que empreendedores identificam oportunidades no meio digital e utilizam as mídias que têm à disposição para criarem seus negócios.

Di Domenico et al. (2014) ressaltaram que as *fintechs* fazem uso da tecnologia para conseguir alavancar sua expansão além dos limites físicos dos negócios. Nos relatos dos respondentes, pode ser observado que algumas não possuem atendimento físico, incorporando desburocratização de processos e atendimento de qualidade à distância. O comportamento dos clientes confirma o que enfatizaram Giones e Brem (2017), que cada vez mais esse modelo de negócios deve substituir a relação tradicional de negócios.

Os entrevistados destacaram a importância do empreendedorismo no crescimento econômico, como apontado por Stevenson e Jarillo (2007), e na alavancagem dos negócios, corroborando Arin et al. (2015). No empreendedorismo identificado no surgimento e desenvolvimento das *fintechs*, os respondentes citaram oportunidades e descobertas (Scott & Sankaran, 2000), assim como o poder que as *fintechs* passaram a exercer no mercado sobre a transformação das instituições tradicionais, foco de Albertini e Muzzi (2016). Essa transformação observada, traz o entendimento de como as procedimentos bancários incorporaram as tecnologias digitais, interação demonstrada por Recker e von Briel (2020).

Em referência ao empreendedorismo digital, os estudos de Feldman (2014) corroboram com a compreensão dos entrevistados, entendendo sua importância para o crescimento econômico, para a criação de empregos e para a inovação dos processos. Os entrevistados que compreenderam a influência da digitalização de processos no avanço do empreendedorismo digital observaram que este processo ocorre por baratear os negócios e porque a automatização reduz a quantidade necessária de colaboradores, o que também foi observado nos estudos de Bader (2011).

Neste momento em que o país enfrenta condições pandêmicas, foi destacada, pelos entrevistados, a importância de modelos de negócios que se apresentem inovativos e que rompam com antigos padrões (Ammirato et al., 2019). Como muitos negócios passaram a se desenvolver neste formato, os entrevistados destacaram que é a forma possível para que as empresas voltem a crescer. Muitos ainda destacaram a importância de boas infraestruturas digitais, convergindo com Srinivasan e Venkatraman (2018).

Um dos entrevistados, colaborador que atua em departamento em uma das instituições estudadas, destacou a dificuldade que as grandes instituições enfrentam para adequar suas consideráveis estruturas e realizar testes, visto que atendem à rigorosa legislação, em contraponto às *fintechs*, que podem criar, implantar e testar novos modelos de negócios, o que facilita manobras estratégicas (Geissinger et al., 2018; Nambisan, 2017).

A partir do relato dos entrevistados, foi possível compreender que todos perceberam mudanças nas instituições tradicionais com o intuito de se adequarem às novidades inseridas pelas *fintechs* no mercado. As mudanças que se apresentaram de forma física e estrutural se contrapõe ao entendimento de Inglat et al. (2017) e Yang & Wang (2012), que destacaram que a prática de

replicar procedimentos cabe aos entrantes no mercado. Nessa situação, a necessidade de adequação partiu das empresas que já estão legitimadas no campo, sendo considerado um “formato diferenciado” que se apresenta nesse campo de estudo. A adequação aos processos empresariais desenvolvidos pelo mercado foi destacada nos artigos de Zucker (1977), Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983), e essa necessidade de adequação e a forma de realização de suas atividades, para não perder *market share*, foram observadas nas instituições pelos entrevistados e demonstram concordância com Eberhart et al. (2017), Iredele, Tankiso e Adelowotan (2019), Ye et al. (2020) e He et al. (2020).

Guerreiro, Pereira e Frezatti (2006) e Du (2018) destacaram que uma organização resulta de necessidades e pressões sociais, situação que se identifica no contexto das instituições buscarem se adequar aos hábitos das novas gerações. Albertini e Muzzi (2016) consideraram a resistência das instituições a se adaptarem às inovações, mas essa percepção de resistência foi relatada mais por entrevistados do banco B do que dos outros bancos.

As *fintechs* apresentam diferentes padrões de comportamento e atendimento, conforme destacaram Arestis e Stein (2005) o que que foi também observado pelos entrevistados. Muitas, no início de seus negócios, enfrentam dificuldades, como foi citado por Bouilloud, Pérezts, Viale e Schaepeynck (2020). Haveman (1993) destacou que as forças de mercado determinam o sucesso ou o fracasso das instituições, que buscam sempre seguir os líderes de mercado, mas no caso das *fintechs*, o que ocorreu foi exatamente o contrário, pois como já relatado, elas não seguiram os líderes, mas buscaram seus próprios modelos de negócios.

Para a interpretação do isomorfismo coercitivo, foi tomada por base a percepção de Inglat et al. (2017), que se relaciona a cultura, modelos de negócios e tecnologias. Para os autores, as mudanças na estrutura de uma empresa variam conforme a mudança de pensamento social, tecnológico e econômico, podendo ser alteradas conforme uma nova expectativa social ou cultural seja criada, ou conforme são criadas novas leis que impliquem nisso. Nesse sentido, se observa, a partir dos relatos dos entrevistados, a ocorrência desse tipo de isomorfismo nas instituições bancárias tradicionais.

Lai, Wong e Cheng (2006) e Currie (2012) preconizaram que as instituições buscam atender as expectativas das sociedades em que estão inseridas. Isso pode ser claramente percebido a partir das inúmeras adaptações e mudanças realizadas nas instituições bancárias tradicionais para atender às demandas (Hu et al., 2007; Liu et al., 2010). Nesse tipo de isomorfismo, a força exercida ocorreu por meio de coerção, pois as instituições tradicionais não tiveram alternativas a não ser seguir o movimento proposto pelas *fintechs*. Esse movimento de coerção foi uma das formas destacadas por Sacomano Neto et al. (2013), no que se refere à forma como pode ser influenciado o comportamento de uma instituição.

O isomorfismo mimético, conforme preconizado por Tuttle e Dillard (2007) e Inglat et al. (2017) surge a partir da educação corporativa e da divulgação de conhecimentos adquiridos na área ou no setor de atuação. A educação corporativa e a transmissão de conhecimentos foram consideravelmente evidenciadas pelos participantes das entrevistas. Todos demonstraram que as instituições estudadas primam e incentivam o aprendizado e o compartilhamento de conhecimento em seus ambientes profissionais (Marcolin et al., 2016), o que caracteriza a ocorrência desse tipo de isomorfismo nas instituições.

Esse tipo de isomorfismo permite a redução dos riscos do mercado a partir da profissionalização das atividades (Currie, 2012; Hu et al., 2007; Jepson et al., 2020). As instituições bancárias tradicionais, fazendo jus aos seus nomes e suas histórias, buscam sempre elevar a confiabilidade de seus clientes e do mercado. DiMaggio & Powell (2005) destacaram que geralmente esse mecanismo é usado por empresas que possuem poucos recursos ou tecnologia limitada, mas que não se aplica às instituições financeiras estudadas.

Por fim, o isomorfismo normativo está relacionado ao capital humano das organizações, às competências e à construção do perfil do administrador, conforme os estudos de Inglat et al. (2017). No setor bancário, a maior parte dos entrevistados observou mudanças das competências dos trabalhadores direcionadas aos novos modelos de atuação no setor e, desta forma, permite-se o entendimento da ocorrência desse tipo de isomorfismo nas instituições bancárias. Evidências a respeito estão em relatos de que as instituições buscam usar práticas modernas e que gerem resultados positivos, com o intuito de transmitir qualidade aos clientes, aos parceiros e ao mercado, conforme preconizado por Seyfried et al. (2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referencial teórico e a pesquisa de campo permitiram analisar as mudanças ocorridas em direção ao empreendedorismo digital nas instituições pesquisadas. As instituições, quando buscam seguir as tendências das *fintechs* e comercializam produtos e serviços em formato digital, estão buscando o empreendedorismo digital, de forma que podem ser consideradas ao menos moderadamente digitais (Hull et al., 2007). Neste contexto, foram destacadas mudanças que ocorreram e estão ocorrendo no setor bancário, principalmente no que se refere à digitalização.

O estudo permitiu verificar que novas oportunidades de negócios digitais surgiram em instituições bancárias tradicionais a partir do surgimento das *fintechs*. No que se refere aos produtos e serviços oferecidos pelas instituições financeiras, de forma quase totalitária estes migraram para os formatos digitais (anteriormente eram negociados de forma presencial). No mesmo contexto, de

acordo com os entrevistados, observou-se forte desenvolvimento dos segmentos digitais nas instituições.

A análise do impacto da evolução tecnológica sobre o avanço do empreendedorismo digital em instituições bancárias brasileiras tradicionais permitiu identificar a evolução dos sistemas de tecnologia da informação e os investimentos das instituições em infraestruturas digitais, que contribuíram para consideráveis avanços, como a criação de sistemas de gestão de clientes, fazendo com que as ofertas se tornem mais assertivas aos clientes ou à criação e disponibilização de aplicativos para celulares. Essas tecnologias contribuíram para que se tornasse possível o avanço do empreendedorismo digital alcançado nos últimos anos.

A análise da presença das forças institucionais em instituições bancárias tradicionais, identificando movimentos coercitivos, miméticos e normativos no comportamento das instituições e em decorrência do surgimento das *fintechs*, permitiu identificar as forças isomórficas nas instituições estudadas. No que se refere ao isomorfismo institucional, o formato resultante das instituições bancárias contraria os artigos seminais a respeito, pois foi percebida a necessidade de adequação das instituições que já estão legitimadas no campo e não das *fintechs*, consideradas os entrantes do mercado. Em relação às forças isomórficas, as três forças foram identificadas no comportamento das instituições em virtude das *fintechs*: as forças coercitivas se apresentaram nas mudanças de percepção social, tecnológica e econômica do setor bancário por parte das instituições tradicionais; as forças miméticas foram evidenciadas nos incentivos e no compartilhamento de informações e conhecimento no ambiente das instituições; as forças normativas se apresentaram à medida que os colaboradores necessitaram adequar suas competências para acompanhar as mudanças.

O estudo conclui que o empreendedorismo digital é fortemente influenciado nas instituições bancárias a partir do surgimento das *fintechs*. Isso ocorre em virtude de que as instituições bancárias cada vez mais direcionam seus produtos e serviços para o formato digital, o que permite que elas contribuam consideravelmente com o direcionamento e o avanço do empreendedorismo digital. Esse movimento permite a compreensão da influência direta das *fintechs* nesse avanço, visto que retiraram as instituições de suas zonas de conforto.

O estudo oferece contribuições teóricas ao apresentar a Tabela 1, com seus recursos e fatores, elencados a partir do estado da arte em empreendedorismo digital e verificado empiricamente no campo prático, o que permite sua utilização em estudos futuros que abordem essa temática. Em termos de contribuições práticas, o estudo permite que as instituições bancárias estudadas possam compreender como as *fintechs* influenciam o avanço do empreendedorismo digital no setor bancário, além de permitir visão individualizada e comparativa entre elas. O estudo também oferece subsídios para gestores analisarem o comportamento de seus colaboradores frente aos novos

modelos de atendimento do mercado e às novas tecnologias disponíveis, buscando melhores estratégias para fazer sua gestão. Ele pode também ajudar os executivos a entenderem o movimento de seus concorrentes diretos e das *fintechs* frente às novas tecnologias, adequando a instituição às novidades do mercado.

O estudo apresenta limitações em relação às informações fornecidas pelos respondentes, visto que em virtude de se tratar de instituições bancárias, têm a necessidade de manter o sigilo em informações consideradas confidenciais. As limitações estão relacionadas também pela impossibilidade de observação ativa nos processos e na impossibilidade de realizar as entrevistas de forma presencial durante o período da pandemia de Covid-19.

Como sugestões de pesquisas futuras, o estudo poderá ser replicado com outras instituições ou ampliado para ser realizado com diferentes esferas hierárquicas dentro das estruturas organizacionais. Tendo como base o referencial teórico sobre empreendedorismo digital e as diversas forças isomórficas que podem ser identificadas nesse processo, o modelo conceitual de fatores e recursos do empreendedorismo digital poderá ser aplicado também em outros segmentos ou setores da economia. O estudo também poderá ser continuado incluindo a percepção do processo a partir do ponto de vista das *fintechs*.

REFERÊNCIAS

- Albertini, S., & Muzzi, C. (2016). Institutional entrepreneurship and organizational innovation: The start-up of a divergent new venture at the periphery of a mature field. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17(2), 110–119. <https://doi.org/10.1177/1465750316648578>
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Ammirato, S., Sofo, F., Felicetti, A. M., Helander, N., & Aramo-Immonen, H. (2019). A new typology to characterize Italian digital entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(2), 224–245. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-02-2019-0105>
- Arestis, P., & Stein, H. (2005). An institutional perspective to finance and development as an alternative to financial liberalisation. *International Review of Applied Economics*, 19(4), 381–398. <https://doi.org/10.1080/02692170500208459>
- Arin, K. P., Huang, V. Z., Minniti, M., Nandialath, A. M., & Reich, O. F. M. (2015). Revisiting the Determinants of Entrepreneurship: A Bayesian Approach. *Journal of Management*, 41(2), 607–631. <https://doi.org/10.1177/0149206314558488>
- Assis, L. B., Andrade, J. O., Carvalho Neto, A., Tanure, B., & Carrieri, A. (2010). O Isomorfismo entre executivos nas maiores empresas brasileiras. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 3, 95–107.

- Autio, A. E., & Szerb, L. (2018). *The European Index of Digital Entrepreneurship Systems*. <https://doi.org/10.2760/39256>
- Bader, M. (2011). O sucesso da tecnologia bancária Brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, 51(1), 107–108. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902011000100010>
- Bouilloud, J. P., Pérezts, M., Viale, T., & Schaepelynck, V. (2020). Beyond the Stable Image of Institutions: Using Institutional Analysis to Tackle Classic Questions in Institutional Theory. *Organization Studies*, 41(2), 153–174. <https://doi.org/10.1177/0170840618815519>
- Burdon, W. M., & Sorour, M. K. (2020). Institutional Theory and Evolution of ‘A Legitimate’ Compliance Culture: The Case of the UK Financial Service Sector. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 162). <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3981-4>
- Caetano, R. (2014). O gigante crescimento do empreendedorismo digital. Retrieved October 8, 2019, from <https://administradores.com.br/artigos/o-gigante-crescimento-do-empreendedorismo-digital>
- Carneiro, C. (2018). O estudo de casos múltiplos: estratégia de pesquisa em psicanálise e educação. *Psicologia USP*, 29(2), 314–321. <https://doi.org/10.1590/0103-656420170151>
- Carvalho, A. P. A. F. de. (2019). Dos bancos tradicionais aos digitais: Quais riscos corporativos os bancos brasileiros enfrentam ao investirem em fintechs? *Revista Caderno Virtual*, 1(46), 20.
- Coraiola, D. M., Assis, M. B., & Takahashi, A. R. W. (2011). *Isomorfismo institucional e decisão estratégica: O caso dos cursos superiores de tecnologia (CSTs) da OPET*. Porto Alegre.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. In Artmed (Ed.), *Tradução: Magda França Lopes* (3a. edição). Porto Alegre.
- Currie, W. L. (2012). Institutional isomorphism and change: The national programme for IT - 10 years on. *Journal of Information Technology*, 27(3), 236–248. <https://doi.org/10.1057/jit.2012.18>
- Dantas, A. (2016). Análise de Conteúdo: Um caso de aplicação ao estudo dos valores e representações sociais. In *Manuel Lisboa* (Ed, pp. 261–286).
- Davidson, E., & Vaast, E. (2010). Digital entrepreneurship and its sociomaterial enactment. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 1–10. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2010.150>
- Di Domenico, M., Daniel, E., & Nunan, D. (2014). “Mental mobility” in the digital age: Entrepreneurs and the online home-based business. *New Technology, Work and Employment*, 29(3), 266–281. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12034>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A Gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva em campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas - R. A. E.*, 45(2), 74–89. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/246481910_The_Iron_Cage_Revisited_Institutional_Isomorphism_and_Collective_Rationality_in_Organizational_Fields

Distrito (2022). Fintech Report 2022. <https://distrito.me/> Acesso em 20/02/2023

Du, K. (2018). Complacency, capabilities, and institutional pressure: understanding financial institutions' participation in the nascent mobile payments ecosystem. *Electronic Markets*, 28(3), 307–319. <https://doi.org/10.1007/s12525-017-0267-0>

Eberhart, R. N., Eesley, C. E., Eisenhardt, K. M., Eberhart, R. N., Eesley, C. E., & Eisenhardt, M. (2017). *Failure Is an Option: Institutional Change, Entrepreneurial Risk, and New Firm Growth*.

Fang, Z. & Collier, A. (2017). Digital Entrepreneurship: Research and Practice. *9th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*, (September), 2173–2182. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/309242001_Digital_Entrepreneurship_Research_and_Practice

Feldman, M. P. (2014). The character of innovative places: Entrepreneurial strategy, economic development, and prosperity. *Small Business Economics*, 43(1), 9–20. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9574-4>

Ferreira, J. H. L., Zanini, F. A. M., & Alves, T. W. (2019). Bank revenue diversification: Its impact on risk and return in Brazilian banks. *Revista Contabilidade e Finanças*, 30(79), 91–106. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805810>

Geissinger, A., Laurell, C., Sandström, C., Eriksson, K., & Nykvist, R. (2018). Digital entrepreneurship and field conditions for institutional change— Investigating the enabling role of cities. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.019>

Giones, F., & Brem, A. (2017). Digital Technology Entrepreneurship: A Definition and Research Agenda. *Technology Innovation Management Review*, 7(5), 44–51. <https://doi.org/10.22215/timreview1076>

Gomber, P., Koch, J. A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537–580. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>

Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Frezatti, F. (2006). Avaliando a mudança de contabilidade de gestão de acordo com a abordagem da teoria institucional Um estudo de caso de um banco brasileiro. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2(3), 196–228.

Haveman, H. A. (1993). Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry Into New Markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593. <https://doi.org/10.2307/2393338>

He, J., Nazari, M., Zhang, Y., & Cai, N. (2020). Opportunity-based entrepreneurship and environmental quality of sustainable development: A resource and institutional perspective. *Journal of Cleaner Production*, 256. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120390>

Hordones, C., & Sanvicente, A. Z. (2021). Structure, market power, and profitability: Evidence from the banking sector in Latin America. *Revista Contabilidade e Finanças*, 32(85), 126–142. <https://doi.org/10.1590/1808-057X202010490>

Hu, Q., Hart, P., & Cooke, D. (2007). The role of external and internal influences on information systems security - a neo institutional perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, 16, 153–172.

- Hull, C. E., Hung, Y. T. C., Hair, N., Perotti, V., & Demartino, R. (2007). Taking advantage of digital opportunities: A typology of digital entrepreneurship. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 4(3), 290–303. <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2007.015166>
- Inglat, L. P. da S., Santos, E. T. P. dos, & Pupo Júnior, C. da S. (2017). Isomorfismo Normativo: Influência das instituições na construção do perfil do Administrador. *Revista Foco*, 10(2), 10–28. <https://doi.org/10.28950/1981-223x>
- Iredele, O. O., Tankiso, M., & Adelowotan, M. O. (2019). The influence of institutional isomorphism and organisational factors on environmental management accounting practices of listed Nigerian and South African firms. *South African Journal of Accounting Research*, 0(0), 1–22. <https://doi.org/10.1080/10291954.2019.1675254>
- Jepson, J., Kirytopoulos, K., & Chileshe, N. (2020). Isomorphism within risk-management practices of the Australian construction industry. *International Journal of Construction Management*, 0(0), 1–17. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1728608>
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(2), 353–375. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2018-0425>
- Lai, K. H., Wong, C. W. Y., & Cheng, T. C. E. (2006). Institutional isomorphism and the adoption of information technology for supply chain management. *Computers in Industry*, 57(1), 93–98. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2005.05.002>
- Le Dinh, T., Vu, M. C., & Ayayi, A. (2018). Towards a living lab for promoting the digital entrepreneurship process. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 1939–4675.
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., Gu, J., & Chen, H. (2010). The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management systems. *Journal of Operations Management*, 28(5), 372–384. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.11.010>
- Marcolin, C. B., Freitas, H., Behr, A., & Martens, C. D. P. (2016). A Mobilidade e a Sobrecarga de Comunicação nos Profissionais do Mercado Financeiro: Quanto mais, melhor? *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 8(1), 31–59. <https://doi.org/10.7444/future.v8i1.216>
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research?: A review of qualitative interviews in is research. *Journal of Computer Information Systems*, 54(1), 11–22. <https://doi.org/10.1080/08874417.2013.11645667>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book* (2nd ed.; Sage, Ed.). C.A.
- Minayo, M. C. de S. (2012). Qualitative analysis: Theory, steps and reliability. *Ciencia e Saude Coletiva*, 17(3), 621–626. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>

- Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Nascimento, L. de C. N., Souza, T. V. de, Oliveira, I. C. dos S., Moraes, J. R. M. M. de, Aguiar, R. C. B. de, & Silva, L. F. da. (2018). Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares. *Revista Brasileira de Enfermagem [Internet]*, 71(1), 243–251.
- Nassif, V. M. J., Armando, E., & La Falce, J. L. (2020). O Empreendedorismo e a Pequena Empresa no Contexto do Pós Covid-19: Há luz no Fim do Túnel. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(3), 1–7. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i3.1940>
- Olanrewaju, A. S. T., Hossain, M. A., Whiteside, N., & Mercieca, P. (2020). Social media and entrepreneurship research: A literature review. *International Journal of Information Management*, 50(November 2018), 90–110. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.011>
- Pazetto, C. F., & Beuren, I. M. (2022). Control systems and interorganizational identification in technology parks cooperation. *Revista Contabilidade e Finanças*, 33(88), 13–28. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113020>
- Pereira, J. A., & Bernardo, A. (2016). Estudo do Projeto Negócios Digitais Realizado pelo Sebrae-PR em Maringá. *Desenvolvimento em Questão*, 14(37), 293–327. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2016.37.293-327>
- Pinto, A. R. (2020) Empreendedorismo digital no setor bancário brasileiro: uma análise de instituições bancárias tradicionais com o surgimento das *Fintechs*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho: SP.
- Pinto, A. R., Santos, T. A. dos, & Martens, C. D. P. (2021). Impactos da pandemia de COVID-19 sobre o empreendedorismo digital nas instituições bancárias brasileiras: uma análise à luz das forças isomórficas. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 113–125.
- Recker, J., & von Briel, F. (2020). The future of digital entrepreneurship research: Existing and emerging opportunities. *40th International Conference on Information Systems, ICIS 2019*.
- Richter, C., Kraus, S., & Syrjä, P. (2015). The shareconomy as a precursor for digital entrepreneurship business models. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(1), 18–35. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.068773>
- Sacomano Neto, M., Truzzi, O. M. S., & Kirschbaum, C. (2013). Isomorfismo e controle institucional em uma planta modular da indústria automobilística. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(49), 524–544. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i49.1585>
- Santos, W. E. F. dos. (2018). *O trabalhador digitalizado: a formação do sujeito neoliberal no setor bancário (2008-2018)*. Universidade de São Paulo - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas - Departamento de Sociologia.
- Scott, S., & Sankaran, E. (2000). A Academy of Management Review., *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Setiawan, H., & Erdogan, B. (2020). Key factors for successful corporate entrepreneurship: a study of Indonesian contractors. *International Journal of Construction Management*, 20(3), 252–268. <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1484849>

- Seyfried, M., Ansmann, M., & Pohlenz, P. (2019). Institutional isomorphism, entrepreneurship and effectiveness: the adoption and implementation of quality management in teaching and learning in Germany. *Tertiary Education and Management*, 25(2), 115–129. <https://doi.org/10.1007/s11233-019-09022-3>
- Srinivasan, A., & Venkatraman, N. (2018). Entrepreneurship in digital platforms: A network centric view. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 54–71. <https://doi.org/10.1002/acr.22212>
- Steininger, D. M. (2019). Linking information systems and entrepreneurship: A review and agenda for IT-associated and digital entrepreneurship research. *Information Systems Journal*, 29(2), 363–407. <https://doi.org/10.1111/isj.12206>
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, 11(5), 155–170. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_7
- Sussan, F., & Acs, Z. J. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55–73. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9867-5>
- Szalavetz, A. (2020). Digital transformation—enabling factory economy actors’ entrepreneurial integration in global value chains? *Post-Communist Economies*, 00(00), 1–22. <https://doi.org/10.1080/14631377.2020.1722588>
- Tuttle, B., & Dillard, J. (2007). Beyond Competition : Institutional Isomorphism in U.S. Accounting Research. *Accounting Horizons*, 21(4), 387–409.
- Vieira, M. P., & Machado, D. D. P. N. (2012). Isomorfismo institucional em universidades do sistema ACADE – uma análise do curso de administração. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 5(3), 177. <https://doi.org/10.19177/reen.v5e32012177-198>
- Yang, G., & Wang, R. (2012). The Institutionalization of an Electronic Marketplace in China, 1998–2010. *Product Development & Management Association*, 30(1), 96–109. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00989.x>
- Ye, Q., Zhou, R., Anwar, M. A., Nabeel, A., & Asmi, F. (2020). Entrepreneurs and environmental sustainability in the digital era: Regional and institutional perspectives. *Jornal Internacional de Pesquisa Ambiental e Saúde Pública*, 17(4), 1–21. <https://doi.org/10.3390 / ijerph17041355>
- Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726–743.