

DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS SOB A PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL EM UM BANCO DIGITAL NO BRASIL

DEVELOPMENT OF STRATEGIES UNDER THE PERSPECTIVE OF STRATEGY AS A SOCIAL PRACTICE IN A DIGITAL BANK IN BRAZIL

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS BAJO LA PERSPECTIVA DE LA ESTRATEGIA COMO PRÁCTICA SOCIAL EN UN BANCO DIGITAL EN BRASIL

Denise Vitoriano Silva, BEL

Universidade Federal do Ceará/Brazil
denisevitoriano@alu.ufc.br

Márcia Zabdiele Moreira, Dra.

Universidade Federal do Ceará/Brazil
marciazabdiele@ufc.br

Luma Louise Sousa Lopes, Dra.

Universidade Federal do Ceará/Brazil
lumalouise@ufc.br

Johnnata Cavalcante Silva, MSc

Universidade Federal do Ceará/Brazil
johnnatacs@alu.edu.br

RESUMO

O objetivo desta investigação foi compreender o processo de desenvolvimento das estratégias de um banco digital no Brasil sob a lente da estratégia como prática social. Como problema de pesquisa buscou-se responder: como ocorre o desenvolvimento das estratégias de um banco digital no Brasil quanto às práticas, às práxis e aos praticantes da estratégia? O referencial teórico sustentou-se nos preceitos da Estratégia como Prática (EcP), principalmente, nas obras de Whittington e Jarzabkowski, além de apresentar um panorama sobre bancos digitais no Brasil. Metodologicamente, operacionalizou-se um estudo de caso único, de abordagem qualitativa e descritiva, com a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas e a análise por meio de análise de conteúdo. Os resultados discutem o processo de desenvolvimento de estratégias funcionais, especialmente as operacionais e de marketing, do banco digital, onde identificaram-se os elementos estratégicos que estão relacionados ao atendimento das necessidades do público-alvo, ao relacionamento exclusivamente remoto e diferenciado com os clientes. Conclui-se que na organização analisada, a estratégia emerge da interseção entre as práticas, as práxis e os praticantes internos e externos.

Palavras-chave: Processo estratégico; Estratégia como prática; Banco digital; Fintech.

ABSTRACT

The objective of this investigation was to understand the strategy development process of a digital bank in Brazil from the perspective of strategy as a social practice. As a research problem, we sought to answer: how does the strategic process of a digital bank in Brazil occur in terms of practices, praxis and practitioners of the strategy? The theoretical framework was based on the precepts of Strategy as Practice (EcP), mainly in the works of Whittington and Jarzabkowski, in addition to presenting an overview of digital banks in Brazil. A single case study was carried out, with a qualitative and descriptive approach, with data collection through semi-structured interviews and analysis through content analysis. The results discuss the process of developing functional strategies, especially the operational and marketing ones, of the digital bank, where the strategic elements that are related to meeting the needs of the target audience, the exclusively remote and differentiated relationship with customers were identified. It is concluded that in the organization analyzed, the strategy emerges from the intersection between practices, praxis and internal and external practitioners.

Keywords: Strategy process; Strategy as practice; Digital bank; Fintech.



RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue comprender el proceso de desarrollo de la estrategia de un banco digital en Brasil desde la perspectiva de la estrategia como práctica social. Como problema de investigación, buscamos responder: ¿cómo ocurre el proceso estratégico de un banco digital en Brasil en términos de prácticas, praxis y practicantes de la estrategia? El marco teórico se basó en los preceptos de la Estrategia como Práctica (EcP), principalmente en los trabajos de Whittington y Jarzabkowski además de presentar un panorama de los bancos digitales en Brasil. Se realizó un estudio de caso único, con enfoque cualitativo y descriptivo, con recolección de datos a través de entrevistas semi-estructuradas y análisis a través de análisis de contenido. Los resultados discuten el proceso de elaboración de las estrategias funcionales, en especial las operativas y de marketing, de la banca digital, donde se identificaron los elementos estratégicos que tienen relación con la satisfacción de las necesidades del público objetivo, la relación con los clientes exclusivamente a distancia y diferenciada. Se concluye que en la organización analizada, la estrategia surge del cruce entre prácticas, praxis y practicantes internos y externos.

Palavras clave: Proceso estratégico; Estrategia como práctica; Banco digital; Fintech.

1 INTRODUÇÃO

No fim dos anos 2000, o mercado financeiro investiu tempo e recursos em soluções de inovação para aumentar a segurança de transações eletrônicas. Por isso, surgiram novos movimentos com o aparecimento de empresas focadas em educar e propagar a utilização dos novos serviços bancários entre as pessoas e em como elas se relacionam com as suas finanças (FINTECHLAB, 2015).

A evolução das instituições financeiras no Brasil foi marcada pelo desenvolvimento das telecomunicações e da tecnologia da informação. A relação entre os bancos tradicionais e seus clientes foi facilitada, fazendo com que essas instituições pudessem atender um número maior de pessoas e oferecer produtos e serviços mais diversificados. Por outro lado, o crescimento da concorrência fez com que os bancos tradicionais buscassem inovações para aumentar os lucros como forma de compensar a redução das receitas (PINTO; SANTOS; MARTENS, 2021).

Os bancos digitais são um exemplo dessa inovação, pois até então os bancos tradicionais investiam em inovação de processos objetivando aumentar a rentabilidade. A partir de então, construir um relacionamento digital com os clientes tornou-se praticamente obrigatório para todos os bancos (MARQUES; FREITAS; PAULA, 2022).

Neste contexto, surgiram as contas digitais que possibilitaram aos consumidores acessarem e realizarem movimentações bancárias por meio de aplicativos móveis ou pelo computador, bastando apenas ter acesso à internet, eliminando a necessidade de deslocamento até uma agência bancária. Por isso, as contas digitais são definidas como uma conta em que não há a interação do consumidor com um funcionário do banco em uma agência bancária física (COSTA; CARVALHO, 2017).

De acordo com um relatório divulgado pelo Banco Central do Brasil (2020), esperava-se que com a entrada de novas instituições no Sistema Financeiro Nacional, tais como *fintechs* de crédito e bancos digitais, a concorrência no sistema aumentasse, expandindo as ofertas de serviços ao consumidor devido ao uso de recursos tecnológicos avançados e especializados. Além da expansão dos serviços, esperava-se também um estímulo positivo para que as instituições tradicionais aprimorassem seus processos de funcionamento e buscassem expandir seus negócios para novos segmentos de mercado, assim como parcerias e divisão de custos entre os agentes atuantes que trariam melhorias e benefícios para toda a sociedade, como, por exemplo, o *Open Banking*

e o Pix.

Assim como é preciso acompanhar as inovações das instituições financeiras, também é importante compreender os elementos estratégicos empregados pelos bancos digitais, tanto no campo prático, para trazer clareza ao mercado e direcionar as ações dos seus participantes, quanto para o campo acadêmico, devido à baixa quantidade de estudos sobre o tema no Brasil. Sendo assim, entender essa nova dinâmica do mercado financeiro torna-se relevante devido à escassa literatura sobre a estratégia de desenvolvimento dos bancos digitais.

A estratégia como prática social (ECP) é uma abordagem teórica da área de estratégia que surgiu na década de 1990. Geralmente, o foco dos estudos sobre estratégia concentra-se nas organizações e não nos estrategistas. Contudo, essa abordagem procura ampliar esse foco para incluir também as pessoas, que, por meio de interações, formam as estratégias executadas pelas organizações. A ECP foca em três aspectos: nas pessoas estrategistas (praticantes), nas atividades de rotina que desempenham e nas ferramentas que utilizam (práticas) e no processo de construção da estratégia e em como impactam a empresa (práxis) (WHITTINGTON, 1996; JOHNSON et al., 2007).

Diante desse cenário, propôs-se o seguinte problema de pesquisa: Como ocorre o processo estratégico de um banco digital no Brasil à luz da abordagem da estratégia como prática social? Portanto, o objetivo geral desta investigação é compreender como ocorre o processo de desenvolvimento das estratégias de um banco digital no Brasil sob a lente da estratégia como prática social.

Este estudo justifica-se ao se considerar que, embora o campo da pesquisa sobre estratégia enquanto prática seja profuso em articulações com outros temas (e.g. ANJO; SANTOS; BRITO, 2021; MOZZATO; GRZYBOVSKI; FILHO, 2022; ANDRADE et al., 2019; QIAN, 2020; RAMIREZ, 2021, entre outros) a discussão da ECP no contexto das *fintechs*, especialmente em relação ao desenvolvimento da organização e suas estratégias, é escassa. Com isso, espera-se contribuir para a ampliação do debate, com o preenchimento de parte da lacuna do campo, bem como para o fortalecimento do corpo de discussões no contexto das *fintechs*. Em termos práticos, enseja-se contribuir para o entendimento organizacional do processo de desenvolvimento de estratégias para além das lentes prescritivas e funcionalistas em organizações de base tecnológica.

2 A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

A construção e a implementação da estratégia ainda se configuram como um dos grandes desafios organizacionais. Autores como Ansoff (1965), Mintzberg (1973), Porter (1980) e Andersen (2004) afirmam que a estratégia tem grande importância nas organizações, porém esses estudos estão focados principalmente na estratégia deliberada, aquela formal com ações definidas de acordo com um plano, e na estratégia emergente, associada aos processos de ação e reação aos acontecimentos do momento.

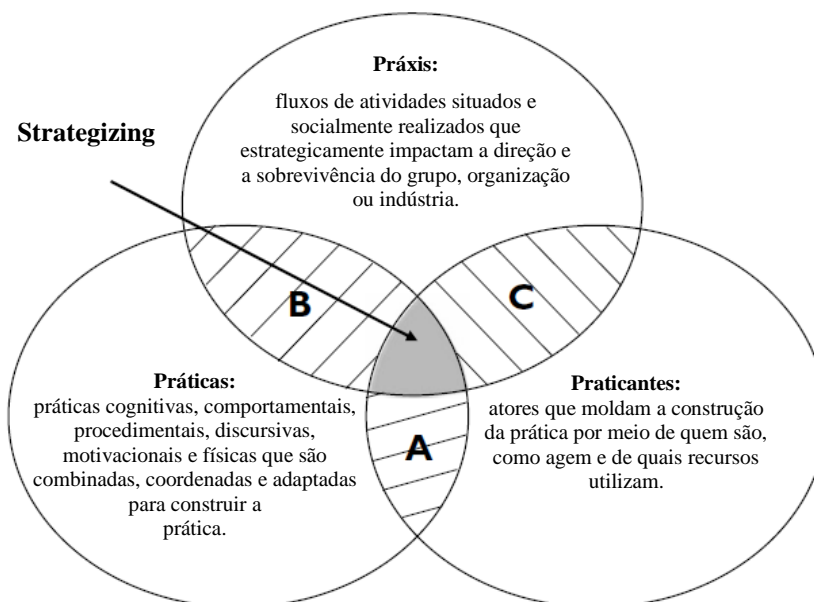
Para os pesquisadores da estratégia como prática (ECP), essa é uma visão abstrata do conceito de estratégia pois baseia-se na estratégia como propriedade das organizações, ao invés de associá-la a uma atividade organizacional por meio da qual as pessoas interagem. Sendo assim, os estudos tradicionais concentram-se em explicar qual tipo de estratégia uma organização possui, ao invés de concentrarem-se no que as pessoas envolvidas no processo estratégico realmente fazem. Desta forma, “a estratégia como prática poderia ser definida como uma preocupação com o que as pessoas fazem, e como isso é influenciado e influencia o contexto organizacional e institucional” (JOHNSON et al., 2007).

Iniciado na Inglaterra em 1996, a ECP é um campo da estratégia relativamente novo e derivado de um movimento dos anos 1980 chamado “virada da prática”, proveniente da teoria social. No Brasil, os primeiros artigos foram publicados em 2004 pela Revista de Administração de Empresas (RAE) tendo Whittington, da Universidade de Oxford, e Jarzabkowski, da Universidade de Aston, como principais autores. Inclusive, ambos os autores e as suas instituições motivaram as publicações estrangeiras e nacionais subsequentes (WALTER; BACH; BARBOSA, 2012).

Sendo assim, os primeiros estudos sobre essa abordagem buscaram incluir as pessoas que criam as estratégias implementadas pelas organizações, expandindo o foco da estratégia que antes era concentrado nas organizações em si. Para Whittington (1996), a perspectiva da estratégia como uma “prática” social está focada em como as pessoas estrategistas agem e interagem entre si durante todo o processo de criação da estratégia organizacional. Para o autor, a ECP procura saber quais habilidades práticas são empregadas na elaboração das atividades organizacionais, pois formalmente sabe-se pouco sobre quais são ou como as pessoas praticantes da estratégia as adquirem.

Whittington (2006) propõe um *framework* formado por três pilares interdependentes: práxis, práticas e praticantes, conforme a Figura 1. Resumidamente, a práxis é o fluxo da atividade na qual a estratégia é realizada; a prática é o meio e pode ser descrita como ferramentas sociais, simbólicas e materiais; e os praticantes são as pessoas envolvidas no trabalho de fazer a estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Portanto, *strategizing* é a conexão entre praticantes, práticas e práxis, ou seja, é o elo entre os praticantes e as práticas que são utilizadas para moldar a práxis da estratégia.

Figura 1 – Estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática



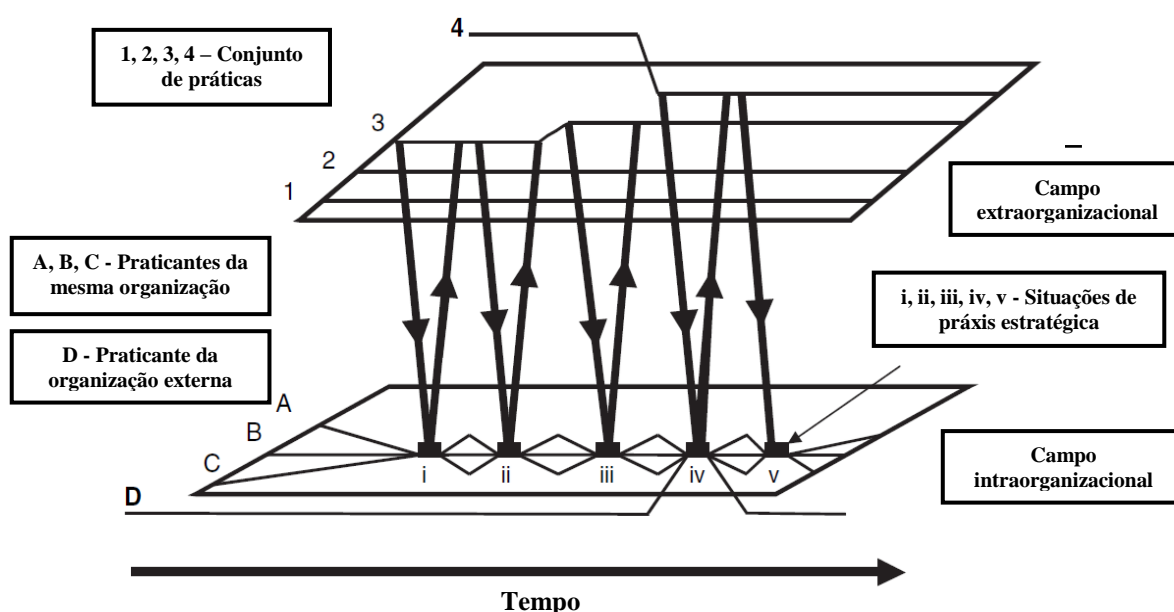
Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

Dependendo da atividade a ser desempenhada, os autores sugerem que este *framework* pode dar origem a subconjuntos (A, B e C na Figura 1) provenientes dos três elementos principais sem ao mesmo tempo deixar de pertencer ao todo. Portanto, analisar os subconjuntos isoladamente, sem levar em consideração a dependência

mútua entre o quê, quem e como, pode levar a conclusões erradas sobre os diferenciais de desempenho organizacional e, conseqüentemente, a sugestões equivocadas aos praticantes da estratégia (JARZABKOWSKI et al., 2015).

Os praticantes são vistos como peças-chave entre a práxis intraorganizacional e as práticas extraorganizacionais em que se apoiam. Utilizando suas próprias experiências, os praticantes podem adaptar as práticas existentes, explorar novas possibilidades e até criar práticas. Inclusive, eles ainda podem ser capazes de introduzir novos praticantes que poderão criar práticas em conjunto (WHITTINGTON, 2006). A Figura 2 demonstra a integração da práxis, práticas e praticantes.

Figura 2 – Integrando práxis, práticas e praticantes



Fonte: Adaptada de Whittington (2006).

Na Figura 2, estão os praticantes da estratégia (A–D) que geralmente ocupam cargos de alta ou média liderança e seus conselheiros. A organização a qual três desses profissionais (A–C) pertencem é representada pelo paralelogramo inferior (campo intraorganizacional). O quarto praticante (D) pertence ao ambiente externo, que é indicado pelo paralelogramo superior (campo extraorganizacional). Há cinco pontos de convergência (i–v) em que ocorrem eventos de práxis estratégica intraorganizacional, desde reuniões formais do conselho até conversas informais. À medida que vão criando as estratégias, os praticantes analisam o conjunto de práticas conhecidas (1–4) nos campos intraorganizacional e extraorganizacional. Aquelas que são aceitas como práticas organizacionais (1–3), para esta organização em particular, estão inseridas no paralelogramo superior. A prática (4) representa as práticas que foram excluídas desta organização, mas que ainda pertencem ao seu campo extraorganizacional. É importante ressaltar que nenhuma dessas práticas é fixa ao longo do tempo e que os praticantes reproduzem e, ocasionalmente, alteram o conjunto de práticas disponíveis para as próximas interações de práxis estratégica.

Em termos amplos, a revisão de Kohtamäki e outros (2022) aponta que os principais eixos de pesquisa relacionados à ECP têm sido práxis, *sensemaking*, discurso, socio materialidade, institucionalidade (estes emergidos de forma independente nos últimos anos) e os processos. As pesquisas abrigadas no eixo da práxis frequentemente se referem ao fazer da estratégia (WHITTINGTON, 2004), enquanto as pesquisas do eixo *sensemaking* focam na construção social, onde estratégias são constantemente (re)feitas em episódios interativos que envolvem o pensar (cognição) e o sentir. Os estudos classificados no eixo discursivo se baseiam nos dizeres que envolvem a ECP; enquanto aqueles enquadrados na socio materialidade são pesquisas que reconhecem o papel da materialidade e sociabilidade na constituição da estratégia.

No eixo da institucionalidade, as pesquisas apontadas se referem à influência nas atividades das práticas sociais que ocorrem nas organizações em contextos mais amplos nos quais os atores estão inseridos. O último eixo apontado é o de processos, cuja questão central é como estratégias organizacionais são formadas e implementadas.

Em termos de pluralidade, os estudos que derivam da abordagem da estratégia enquanto prática têm aumentado significativamente (KOHTAMÄKI et al., 2022). Os estudos mais recentes articulam a ECP como lente teórica capaz de trazer contribuições para o campo da responsabilidade social empresarial (ANJO; SANTOS; BRITO, 2021); compreender o processo organizativo de negócios (PALHARES; CARRIERI, 2018); e esclarecer o desenvolvimento de estratégias por equipes no âmbito do desenvolvimento de projetos (FILHO; MOREIRA, HOLANDA, 2019).

Outras pesquisas se propõem a conectar a ECP às relações interorganizacionais (MOZZATO; GRZYBOVSKI; FILHO, 2022); à inovação em contextos dinâmicos (YOSHIKUNI et al., 2022) e à perspectiva socio material, especialmente àquela que reside na formação de estratégias organizacionais (ANDRADE et al., 2019). Mais especificamente em relação às *fintechs*, considerando sua base completamente digital, os trabalhos ainda são incipientes (QIAN, 2020; RAMIREZ, 2021), configurando dessa forma um campo com possibilidades de discussão.

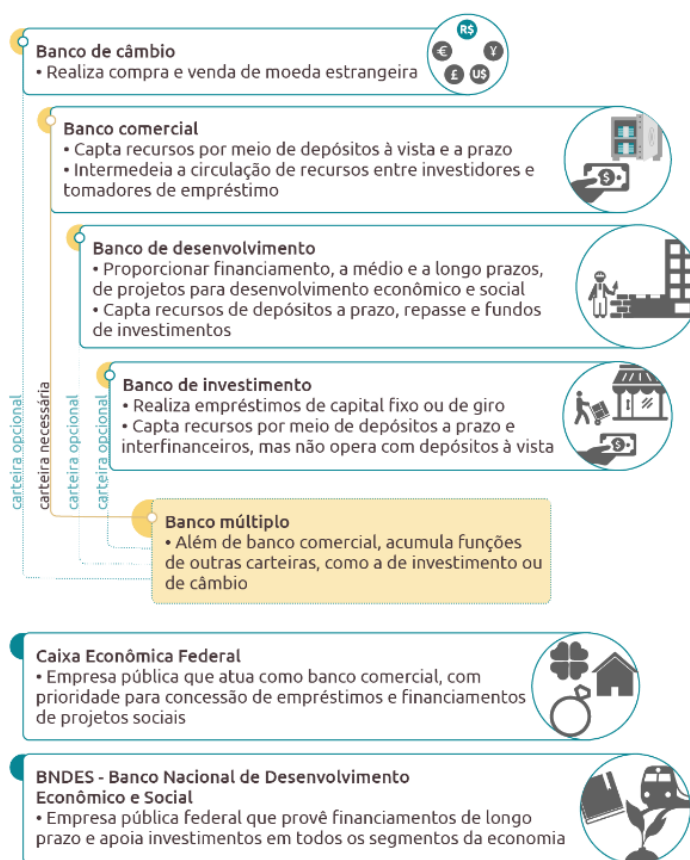
3 BANCOS DIGITAIS NO BRASIL

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) brasileiro é constituído por um conjunto de entidades e instituições financeiras que promovem a transferência de recursos entre credores e tomadores. Nesse contexto, os bancos são instituições financeiras que seguem a regulamentação da Lei Nº 4.595/1964 e funcionam como intermediadores entre poupadores e tomadores de empréstimos, além disso também guardam esse dinheiro. Entre os principais serviços financeiros oferecidos pelos bancos para os clientes estão saques, empréstimos, investimentos e custódia de dinheiro. A Figura 3 mostra as modalidades autorizadas pelo BCB a funcionarem como bancos.

Enquanto organização, os bancos passaram por relevantes transformações tecnológicas durante os últimos 50 anos, com alguns marcos importantes, como a automação das operações bancárias (anos 1970 e 1980) e a introdução dos caixas eletrônicos (anos 1990). Consequentemente, as atividades e os processos bancários passaram a ser mais simples e automatizados, ao passo que os bancos escalavam a sua oferta de serviços sem ampliar na mesma proporção as agências físicas (MELLO; STAL; QUEIROZ, 2006; VEIGA; OLIVEIRA, 2006).

Na década de 2010, observa-se outro marco tecnológico nas organizações bancárias com o advento das contas digitais, operadas através de celulares ou computadores, cuja principal característica é a não interação do consumidor com um funcionário em uma agência bancária física. Não tardou para que fosse observada a emergência do que se conhece hoje como banco digital, cuja principal característica é a ausência de agências físicas, a cobrança de taxas e tarifas reduzidas ou nulas e a comunicação feita 100% por meio da interface *mobile*, ou seja, sem a necessidade de recorrer a atendimentos presenciais, objetivando maior transparência dos serviços e melhor experiência do cliente (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020; COSTA; CARVALHO, 2017; VEIGA; OLIVEIRA, 2006).

Figura 3 – Modalidades de bancos



Fonte: Banco Central do Brasil (2022).

Os bancos digitais, atualmente, têm sido operados em larga medida pelas *fintechs*. Para o Banco Central do Brasil (2022), as *fintechs* “são empresas que introduzem inovações nos mercados financeiros por meio do uso intenso de tecnologia, com potencial para criar novos modelos de negócios”. No contexto organizacional, as *fintechs* constituem um novo modelo de negócio, na qual a proposta seria aliar a tecnologia a serviços financeiros para inovar na experiência do cliente (LARSSON; VIITAOJA, 2017; COOK, 2017; MBAMA; AZEPUE, 2018).

Segundo Arner, Barberis e Buckley (2016), surgiram novos modelos de negócios durante uma das mais graves crises no setor financeiro em 2008. Essas novas instituições passaram a ser conhecidas como *fintechs* e foram criadas com o objetivo de fomentar a competitividade e ocupar a lacuna de mercado no setor para atender

aos consumidores insatisfeitos com as instituições financeiras tradicionais. Esse movimento ficou conhecido como a “Revolução *Fintech*” (ARNER; BARBERIS; BUCKLEY, 2016; *FINTECHLAB*, 2015).

As *fintechs* cresceram rapidamente no mercado financeiro do Brasil. Segundo levantamento da *FintechLab*, até agosto de 2020 existiam 771 *fintechs*, ou seja, um crescimento de aproximadamente 28% em relação a 2019. Neste mapeamento estão contempladas *fintechs* e plataformas dedicadas à eficiência financeira, que são organizações que operam por meio de *bureaus* de informações, soluções de prevenção à fraude, biometria, *blockchain*, *analytics*, além de outras tecnologias e serviços que dão suporte e garantem maior agilidade e praticidade ao mercado financeiro (*FINTECHLAB*, 2020).

A resolução nº 4.656, de 26 de abril de 2018, do Banco Central do Brasil, regulariza o funcionamento das *fintechs*, disponibilizando determinações jurídicas que fomentam a competitividade do ramo e garantem maior credibilidade e segurança para os consumidores realizarem transações eletrônicas por meio das mais diversas plataformas financeiras disponibilizadas pelas *fintechs*.

Diferentemente dos bancos tradicionais, as *fintechs* e os bancos digitais concentram as suas operações inteiramente por meio de aplicativos, no *internet banking* ou *mobile banking*, sem fazer com que o cliente se desloque fisicamente para realizar uma operação ou precise de processos a serem resolvidos em uma agência física. Isso implica na redução dos custos de operação dos meios de pagamentos e no aumento do volume de transações pela automatização e dinamismo dos processos (DIAS; COSTA, 2020). Em termos teóricos, as *fintechs* têm sido um assunto amplamente discutido, especialmente tratando de tópicos-chave como serviços financeiros, tecnologia financeira e inovação (MILIAN; SPÍNOLA; CARVALHO, 2019), com pouco enfoque sendo dado à estratégia e à forma como as *fintechs* conduzem o fazer estratégico.

4 METODOLOGIA

Em consonância com os meios utilizados em sua execução, esta pesquisa possui natureza qualitativa, ao se propor a entender um fenômeno social sem utilizar recursos estatísticos (PRODANOV; FREITAS, 2013). Em relação aos seus fins, o estudo classifica-se como descritivo, ao procurar pormenorizar o processo da formação de estratégias a partir da abordagem da prática. Tais escolhas se justificam na medida em que o emprego de uma lente prática que ligue descrições de nível micro a explicações de estratégias de nível macro pode “lançar uma nova luz sobre velhas verdades na gestão estratégica” (REGNÉR, 2015, p. 302).

Ademais, foi desenvolvido um estudo de caso único, apoiado também por pesquisas bibliográficas para a revisão de literatura. Segundo Gil (1991, p. 58), o estudo de caso é definido como: “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Além disso, Lavarda e Belluci (2022) reforçam que o estudo de caso é um método adequado para investigações no campo da ECP, por permitir a investigação em profundidade de processos, rotinas, comportamentos e interações.

A coleta de dados foi realizada no intervalo de 27 de junho a 4 de julho de 2022, por meio de entrevistas semiestruturadas via *Teams* com três dos quatro principais gestores do banco digital varejo. Para suporte, na coleta dos dados um roteiro com 11 perguntas foi elaborado pelos autores a partir da literatura consultada a respeito da estratégia enquanto prática. Os entrevistados assinaram termo de consentimento livre e esclarecido consentindo a sua participação na pesquisa sob condição de anonimato. O Quadro 1 mostra o perfil dos entrevistados:

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Código do entrevistado	Cargo	Escolaridade	Tempo no cargo	Tempo de empresa	Tempo de liderança	Duração da entrevista
E1	Head de Serviços Financeiros	Mestrado	3 anos	6 anos	10 anos	35 minutos
E2	Head de Cartão de Crédito	Especialização	3 anos	3 anos	10 anos	32 minutos
E3	Direção	Especialização	2 anos	6 anos	10 anos	33 minutos

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Para realização da pesquisa, foi delimitado, conforme critério de acessibilidade e conveniência, um banco digital de varejo. A organização possui sede em São Paulo e pertence a um grupo cujo ecossistema abrange outras empresas, como corretoras de investimentos, educação, gestão de recursos, seguros e um site de finanças.

O banco é autorizado pelo Banco Central do Brasil a atuar como banco múltiplo, com carteiras comercial e de investimento, e possui licença para operações no mercado de câmbio. Está dividido em três subáreas: serviços financeiros (conta digital), produto (cartão de crédito) e *open finance*. Para cada uma delas, há suporte de outras áreas, como engenharia de dados, *design*, performance (*business analytics*), *revenue* e atendimento.

Para o tratamento dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, ferramenta que constitui um conjunto de técnicas que permitem a compreensão e inferência a respeito dos conhecimentos que estão para além da mensagem concreta (BARDIN, 1994; DELLAGNELO; SILVA, 2005). O seu emprego nesta investigação está associado à compreensão acerca das experiências dos entrevistados no banco digital, assim como do processo e contexto da estratégia enquanto prática na organização estudada a partir da linguagem em uso.

O processo de análise se deu pelo percurso das etapas (DELLAGNELO; SILVA, 2005) de: a) pré-análise, em que as entrevistas foram organizadas e transcritas à medida que eram realizadas; b) exploração e análise do material, momento em que foram realizadas as inferências iniciais, e; c) interpretação, etapa na qual buscou-se dar sentido aos dados organizados e analisados.

5 RESULTADOS

Considerando os dados obtidos e o objetivo desta pesquisa, fragmentou-se a discussão dos achados conforme as categorias que emergiram do campo. Assim, organiza-se esta análise em torno das estruturas da ECP, a saber a práxis, a prática e os praticantes.

5.1 A práxis de estratégias em um banco digital no Brasil

Questionados sobre o processo de elaboração e execução das estratégias do banco digital, E3 afirmou que “partem do ponto de que existe um mercado endereçável para o banco e que a partir disso a estratégia é definida com o objetivo de alcançar este mercado”. E2 confirma isso, ao comentar que “no começo da construção do banco, procurávamos entender qual era o contexto do mercado no qual estávamos inseridos.” Também E1 corrobora com a fala dos demais ao relatar que “juntamente com o time de estratégia do grupo, fazem pesquisas para entender a concorrência, utilizam alguns *frameworks*, decidem sobre como querem se posicionar e qual objetivo pretendem alcançar”.

Em relação à **definição das estratégias das áreas funcionais da organização**, E3 respondeu que “as estratégias partem de algum problema do cliente que o banco digital quer resolver aplicando soluções”. Os entrevistados também relataram que existem estratégias operacionais e de marketing relacionadas a investimentos, principalmente para aqueles que não têm um assessor exclusivo, e a utilização da conta digital como a conta principal do cliente. Sendo assim, procuram oferecer produtos e serviços de qualidade com taxas competitivas que façam com que o cliente também não precise continuar com a sua conta nos grandes bancos. E3 ainda frisa que essa estratégia já era utilizada pela corretora do grupo e que passaram a usá-la também no banco digital:

No momento em que o cliente abre a conta, o banco começa a oferecer produtos e serviços diferenciados para o cliente, ou seja, opções com preços melhores ou que ele não encontraria no seu banco de origem. O objetivo dessa iniciativa é fazer com que o cliente passe a trazer o seu patrimônio para o banco e, conseqüentemente, para a corretora (E3).

E2 descreve como a **identificação das necessidades dos clientes** foi realizada e como criaram um dos benefícios do cartão de crédito a partir disso:

Fizemos uma pesquisa de mercado para entendermos onde estavam as nossas oportunidades de diferenciação. (...) não poderíamos errar, pois o nosso cliente diferentemente de outro player do mercado, já possuía uma conta em outro banco e tinha um cartão de crédito. Além disso, já era bem atendido no banco em que estava. Mas uma das dores relatadas pelos clientes era a lógica de pontos acumulados no cartão. Esse serviço não os agradava, pois não tinham liberdade de escolha e ficavam reféns das companhias aéreas, por exemplo. Por isso, criamos o *investback*, que é um serviço que retorna uma porcentagem do valor da compra para a conta do cliente, podendo ser sacado ou investido após o pagamento da fatura. Isso agradou ao nosso perfil de cliente investidor (E2).

Na busca para **dar autonomia aos clientes** e para lançar serviços em que o consumidor pudesse se auto servir, E2 fala que lançaram um canal de atendimento via *WhatsApp*, além do *chat* nativo do aplicativo. O motivo do *WhatsApp* estava ligado ao fato de que esse canal já era utilizado como uma das formas de comunicação entre os assessores da corretora e os clientes. Logo em seguida, lançaram o cartão digital e físico que poderia ser adquirido em no máximo dois minutos, garantindo agilidade na aquisição pelo cliente e independência do assessor. Além disso, hoje o cliente também consegue associar o cartão a gerenciadores de carteira, como *Apple Pay* e *Samsung Pay*, o que contribui para que ele utilize o cartão como o seu principal cartão de crédito.

Tanto E1, quanto E2 afirmam que **acompanham os resultados dos projetos** dos seus times por meio

de métricas (KPI – *Key Performance Indicator*) que são criadas a partir de cada objetivo (OKR – *Objective Key Results*). O E2 relata que no começo do desenvolvimento do banco criaram um indicador em que comparavam os serviços oferecidos pelo banco com os da concorrência. O E1 diz que:

É importante que tudo seja metrificado, ou seja, que tenha resultados quantificáveis para que uma trilha possa ser montada. Assim, conseguimos entender se o que e como estamos fazendo está de fato nos levando a estar mais perto do que desenhamos. Por exemplo, se queremos ser a principal conta do cliente, temos que pensar o que de fato isso significa e como podemos metrificar. Neste caso, podemos saber o quanto o cliente gasta em todas as instituições e comparar com o que ele está gastando aqui.

Identificou-se também que o banco digital foi criado para integrar o ecossistema do grupo com o objetivo de atender às necessidades e melhorar a experiência dos seus clientes. Dessa forma, a oferta de produtos e serviços foi sendo complementada pelo banco e distribuída para a base de consumidores do ecossistema. Essa proposta está de acordo com Larsson e Viitaoja (2017), Cook (2017) e Mbama e Azepue (2018), pois é uma forma de estratégia operacional utilizada pelos bancos tradicionais ao implantarem um novo modelo de negócio, aliando a tecnologia a serviços financeiros para inovar na experiência do cliente. Outro ponto identificado foi a vantagem de já possuírem uma base rentabilizada de clientes. Ressalta-se que, apesar deste estudo de caso não se concentrar em uma estratégia operacional criada a partir de um banco tradicional, a mesma analogia também pode ser válida pois a corretora do grupo existe há mais de 20 anos no mercado.

Ao comentar sobre os bancos digitais da concorrência, E1 ressalta que para um banco ter sucesso basta ter pelo menos um objetivo claro, resolver uma dor muito específica do cliente e oferecer produtos e serviços que o diferencie dos demais. Ele cita um banco digital concorrente, que inovou ao criar um cartão de crédito sem taxa de anuidade disponibilizando crédito de forma fácil e investiu no atendimento de qualidade para o seu cliente.

Por fim, E1 ainda esclarece como funciona a dinâmica atual nos diferentes níveis hierárquicos do grupo. Ele relata que existem os pilares estratégicos do grupo que, conseqüentemente, são cascadeados para as demais empresas do ecossistema. Sendo assim, as estratégias do banco digital são derivadas a partir das estratégias do grupo, que levam em consideração aspectos, como público-alvo e posicionamento do produto frente à concorrência e ao mercado. Dessa forma, espera-se que os objetivos do banco e, conseqüentemente, da companhia, sejam alcançados. Isso corrobora com os relatos de E2 sobre a atual sinergia entre as estratégias das áreas de cartão e conta digital. Ele comenta que até uns meses atrás, as subáreas de cartão e conta digital não andavam juntas e que tinham estratégias diferentes, mas que agora com a consolidação do produto como um banco digital, consegue perceber que as iniciativas estão caminhando de forma mais conjunta e sinérgica, ou seja, as estratégias das áreas estão sendo pensadas em conjunto e correspondendo às estratégias do banco e do grupo ao qual pertence.

Outro ponto interessante que E1 traz e que não foi abordado pelos outros entrevistados é o posicionamento do banco digital varejo como um produto e não como uma marca ou empresa do ecossistema. Ele menciona várias vezes que as demais empresas do grupo são enxergadas como marcas e que isso não se aplica ao banco digital varejo, pois ele não possui uma marca própria e ainda é enxergado como um produto que agrega valor ao grupo.

As exposições dos entrevistados estão de acordo com os estudos do Banco Central do Brasil (2020) e de Rintamäki e Kirves (2017), já que os entrevistados relataram que tanto o banco em estudo quanto a concorrência atendem a necessidades específicas dos clientes em busca de diferenciação no mercado. Além disso, os gestores acompanham o sucesso das suas ações por meio de indicadores como forma de entender se estão realmente no caminho certo do que já haviam planejado, caso contrário revisam e criam ações. Também está de acordo com Larsson e Viitaoja (2017), Cook (2017) e Mbama e Azepue (2018), o fato de implantarem um novo modelo de negócio ao criarem um produto de banco digital focado em atender a um público específico do varejo; e ao inovarem e agregarem valor ao cliente e ao grupo ao qual pertencem.

5.2 A prática da estratégia de um banco digital no Brasil

Quando questionados sobre como era a rotina de trabalho de uma pessoa que faz estratégia, resumidamente, todos responderam que se reúnem com lideranças de outras áreas, planejam e/ou revisam estratégias, acompanham indicadores e lideram os seus times. O E2 fala que no dia a dia, procuram montar times multidisciplinares e interagir bastante com áreas de marketing, assessoria de investimentos, dados (performance, engenharia de dados e data science) e engenharia de software. Novamente, fica evidenciado o aspecto social no processo contínuo do fazer estratégia, ao estes estrategistas buscarem ativamente conciliar os diversos atores envolvidos nesse processo (ANDRADE et al., 2019; HÜBLER; LAVARDA, 2017; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Quando indagados se já trabalharam em outras empresas criando estratégias, o E1 conta que já trabalhou com projetos que visavam otimização de processos, estruturação de novos produtos e com inteligência de mercado. Na corretora do grupo, já estruturou algumas áreas corporativas, como a de seguros, além do atual banco digital de varejo. Enquanto E2 relata que já havia estruturado produtos de cartão de crédito para clientes alta renda em um grande banco tradicional, E3 também já criou vários tipos de estratégias para áreas dentro e fora da empresa atual em contextos e intensidades distintas, tanto em momentos de criação de algo novo quanto de revisão de estratégias já planejadas e executadas.

Em termos de **ferramentas e metodologias**, E1 utiliza Excel para fazer as projeções financeiras e acompanhamento dos indicadores, Miro para desenhar as estratégias com o time e Power Point para fazer relatórios e apresentações das estratégias desenhadas. O E1 ainda disse que ao longo do processo de criação da estratégia faz pesquisas de *benchmarking* para analisar a concorrência e entender mais a fundo as dores e o comportamento dos diferentes grupos de clientes. Ele contou que essas pesquisas podem ser qualitativas e/ou quantitativas e de *focus group* para refinar o que e como vai entregar a estratégia para o cliente. Inclusive, o E1 chama esse *framework* de o que, como e para quem. O E2 também disse que realizam várias pesquisas para analisar a concorrência e compram relatórios de consultorias externas para obter *insights*. O E3 corrobora com os demais e faz uso de metodologias para analisar a concorrência, como análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*) e *discovery* de produtos.

5.3 Os praticantes da estratégia em um banco digital no Brasil

Ao serem questionados se interagiam com pessoas internas e/ou externas ao banco, os entrevistados relataram que contrataram **consultorias externas** no início da criação do banco, pois elas tinham informações do **mercado e público-alvo** para o qual iriam ofertar seus produtos e serviços. Portanto, as consultorias ajudaram a entender as necessidades dos clientes e em parceria definiram os caminhos a serem trilhados pelo banco. Além disso, E1 conta que também interagiam bastante com os diretores, o **CEO (Chief Executive Officer)** e com alguns **líderes de outras áreas** (marketing, engenharia de software e engenharia de dados). Hoje, depois de três anos dos primeiros passos do banco, estão revisando os pilares estratégicos, mas dessa vez fazendo reuniões apenas com os líderes de áreas internas.

Ao serem perguntados sobre a participação no processo de construção da estratégia do banco digital e se acreditam que o planejamento estratégico criado por eles impacta nas estratégias do banco, o E3 fala que “desenha as estratégias com o time e *stakeholders* envolvidos” e que as estratégias que planeja dão direcionamento para o que o banco digital executa no dia a dia. E2 compartilhou que desde 2019 participa das discussões sobre as estratégias do banco e que teve o privilégio de estar presente desde as primeiras discussões estratégicas para definir os objetivos e o papel do banco digital dentro do ecossistema do grupo. De acordo com E1, depois que definiram as estratégias e a proposta de valor do banco, começaram a montar os **grupos de trabalho** dependendo da meta que queriam alcançar, se de verticalização ou horizontalização de produtos e serviços. Também deram início a contratações de novos funcionários e a partir desse estágio, os grupos começaram a trabalhar para atingir as suas metas. O E1 relata que continua participando “da construção da estratégia do banco, juntamente com o time de estratégia do grupo” e, além disso que:

[...] o que exercitamos hoje em dia é saber se o que fazemos está conectado a nossa estratégia e objetivos, bem como a nossa missão e se está dando os resultados esperados. Se os resultados não forem satisfatórios, logo partimos para outros planos de ação e construção de novos objetivos e propostas (E1).

Os praticantes são vistos como peças-chave entre a práxis intraorganizacional e as práticas extraorganizacionais em que se apoiam. Utilizando suas próprias experiências, os praticantes podem adaptar as práticas existentes, explorar novas possibilidades e até criar novas práticas. Inclusive, eles ainda podem ser capazes de introduzir novos praticantes que poderão criar novas práticas em conjunto (WHITTINGTON, 2006).

5.4 Discussão sobre a estratégia enquanto prática em um banco digital

Para compreender o processo da Estratégia enquanto Prática é preciso analisar os subconjuntos do modelo proposto por Whittington (2006) considerando a relação de dependência mútua entre o quê, quem e como (JARZABKOWSKI et al., 2015). Assim, no âmbito das práxis identificadas, destacam-se **a definição das estratégias das áreas funcionais** no banco digital, com ênfase nas estratégias operacionais e de marketing, a partir da **identificação das necessidades dos clientes** com vistas a **dar-lhes autonomia**. Outras práxis também emergidas dos resultados foram o **acompanhamento dos resultados** de forma a garantir a **integração do banco digital ao ecossistema do grupo a que pertence**. Este achado, reflete que as estratégias dessas instituições estão relacionadas às demandas do público, ao relacionamento exclusivamente remoto e diferenciado com os clientes,

às vantagens e ao oferecimento de menores custos, facilidade de acesso e integração com outros serviços (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020).

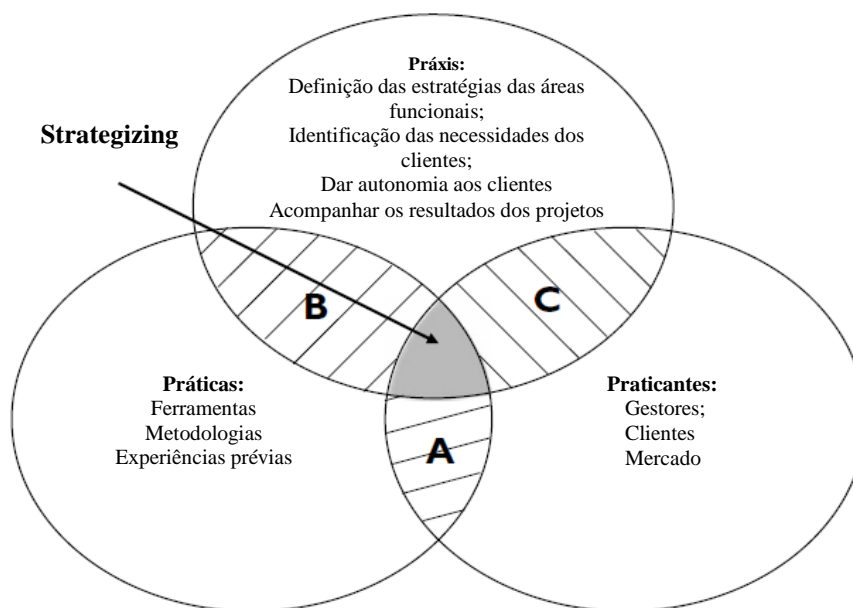
Para que tais práxis sejam ocorram, segundo os achados revelam, é necessário que exista a interação com alguns praticantes. Para que os **gestores** estabeleçam as estratégias funcionais, por exemplo, têm seu processo iniciado a partir da identificação das necessidades do **cliente**, que aqui figura como um praticante externo à organização, sob os auspícios do **mercado**, aqui também considerado um praticamente externo e imaterial que se conecta ao processo de estratégia. o que corrobora para a intercessão entre os elementos teóricos da ECP (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Assim, os dados desvelam um processo contínuo e recorrente de interação com atores não organizacionais, evidenciando os seus contornos (HÜBLER; LAVARDA, 2017).

Assim, a partir dos fragmentos é possível evidenciar o aspecto social próprio à ECP na produção das estratégias organizacionais (JARZABKOWSKI, 2005). Nesse sentido, compreende-se que esse processo de *strategizing* envolve atores que podem ser materializados (gestores da organização), mas também abarca atores que podem ser considerados abstratos, como o ‘mercado’, que pode ser tido como uma parte indiretamente envolvida na formulação estratégica (JARZABKOWSKI, 2005). Dessa forma, evidencia-se que o social permeia o processo contínuo de delimitação da estratégia.

A relação entre praticantes e práxis, no contexto analisado, é mediada por uma série de práticas como ferramentas (Excel, Miro, PowerPoint), metodologias (*benchmarking*, *focus group*, análise da concorrência, SWOT), bem como experiências anteriores relacionadas ao fazer estratégia. Os fragmentos sinalizam a existência de práticas enquanto ferramentas e metodologias de gestão utilizadas para gerenciar as atividades organizacionais (WHITTINGTON, 2006; JOHNSON, et al., 2007). Tais práticas são constantemente combinadas e alteradas conforme as dinâmicas de socialização intra e inter organizacional vão ocorrendo. Nesse sentido, as práticas são traduzidas e (re)organizadas em práxis que reverberam em diferentes níveis de análise (micro e macro).

A partir dos dados analisados é possível apreciar que o processo de desenvolvimento de estratégias no banco digital estudado pode ser compreendido à luz do *strategizing*. O processo de estratégia do banco emerge da intercessão entre as práticas, a práxis e os praticantes. Considerando a estrutura conceitual da ECP aplicada ao contexto estudado, é possível esboçar o modelo da Figura 4:

Figura 4 – Estrutura conceitual da ECP em um banco digital



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Assim, os relatos se alinham com a proposta de Whittington (1996), no que diz respeito ao processo de criação e suas interações, tanto intraorganizacional quanto extraorganizacional, durante o planejamento da estratégia. Além disso, é possível identificar que os entrevistados realmente participam do processo de elaboração da estratégia do banco digital e, por isso, conseguimos identificá-los como praticantes, assim como o fluxo de suas atividades (práxis), e o meio em que elas ocorrem (práticas). Isso também está de acordo com Whittington (2006) e Jarzabkowski et al. (2007).

Para Whittington (1996), a perspectiva da estratégia como uma “prática” social está focada em como as pessoas estrategistas agem e interagem entre si durante todo o processo de criação da estratégia organizacional. Para o autor, a ECP procura saber quais habilidades práticas são empregadas na elaboração das atividades organizacionais, pois formalmente sabe-se pouco sobre quais são ou como as pessoas praticantes da estratégia as adquirem. Por fim, sob a perspectiva dos relatos dos entrevistados, pode-se compreender como os objetivos e as estratégias de um banco digital são criados, bem como a dinâmica (práxis), as ferramentas (práticas) e como os próprios estrategistas (praticantes) planejam e executam as estratégias (WHITTINGTON, 1996; 2006; JARZABKOWSKI, et al., 2007).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi compreender o processo de desenvolvimento das estratégias de um banco digital no Brasil sob a lente da estratégia como prática social. Os resultados ilustram a práxis de desenvolvimento de estratégias funcionais, especialmente as operacionais e as de marketing, do banco digital, em que foi possível identificar que o “fazer estratégia” está relacionado à práxis de atendimento das necessidades do público-alvo, ao relacionamento exclusivamente remoto e diferenciado com os clientes, aos benefícios, ao oferecimento de menores custos, à facilidade de acesso e integração com outros serviços do grupo.

Outro ponto a ser destacado é que o banco digital foi criado como um produto para integrar o ecossistema do grupo e melhorar a experiência dos clientes já existentes. Nesse sentido, o *strategizing* apoia-se em um conjunto de ações propositais que consideraram tendências amplas do mercado financeiro, assim como os recursos dos quais dispõe a organização. O que mostrou como as atividades realizadas pelos indivíduos (práxis) no “fazer estratégia” é algo subjacente aos próprios resultados estratégicos identificados.

Em relação aos praticantes no contexto de desenvolvimento da estratégia de um banco digital no Brasil, os entrevistados relataram que interagiam bastante com pessoas internas e externas ao banco durante o processo de planejamento das estratégias – o que pode ilustrar como as práticas estratégicas estão inseridas em contextos institucionais mais abrangentes, envolvendo inovações tecnológicas e culturais, assim como as contribuições de praticantes que não necessariamente compõem o quadro de profissionais da empresa.

Identificou-se, assim, que os entrevistados realmente faziam parte do grupo que elaborava as estratégias (praticantes); como era o fluxo de atividades ou o processo de construção das estratégias (práxis) em conjunto com consultores e/ou os colegas de trabalho; e o meio em que elas ocorriam ou quais as ferramentas e metodologias utilizavam (práticas), como Excel, Power Point, Miro, pesquisas de *benchmarking*, *focus group* e análise SWOT.

Quanto à compreensão da relação entre os principais elementos estratégicos do banco digital e os pilares da estratégia como prática social, os entrevistados relataram que tanto o banco em estudo quanto a concorrência buscam criar estratégias para atender a necessidades específicas dos clientes em prol da diferenciação no mercado. Além do mais, constatou-se que as estratégias são criadas em conjunto (práxis), por meio de reuniões, pesquisas qualitativas e quantitativas realizadas (práticas) para o acompanhamento do sucesso das iniciativas, que os ajudam a criar ou revisar as estratégias e a guiar o planejamento em prol da sustentabilidade do grupo e, por isso, sofrem influências tanto de pessoas internas quanto externas à organização (praticantes).

Por fim, o estudo contribuiu para que os elementos estruturantes da estratégia como prática social fossem indicados e explicados por meio da identificação dos praticantes, das práticas e da práxis no processo de construção das estratégias de um banco digital. A segunda contribuição vem da conclusão de que a origem das estratégias dos bancos digitais passa pela necessidade de inovação percebida pelos bancos tradicionais ao mesmo tempo que houve o surgimento das *fintechs* e, conseqüentemente, o aumento na concorrência.

A terceira contribuição foi a de que a experiência, a fidelização, o atendimento e o oferecimento de produtos e serviços competitivos fossem identificados como as principais estratégias do banco em estudo. Além disso, identificou-se que a estratégia de ofertar produtos e serviços do banco digital para os clientes do grupo é uma forma de obter vantagem competitiva fazendo com que o dinheiro dos clientes continue circulando dentro do próprio grupo, ou seja, não vá para a concorrência e fique centralizado no grupo.

Enquanto limitação da pesquisa, aponta-se, principalmente, para a impossibilidade de ampliar o número de entrevistados com vistas a aumentar a profundidade da investigação. Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se, além da ampliação do número de participantes e de casos da pesquisa, discutir sobre as estratégias e a entrega de valor para o cliente. Outra sugestão, seria identificar e aprofundar qual ou quais pilares do *framework* da ECP são mais evidentes no processo de construção da estratégia.

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, T. J. Integrating the strategy formation process: An international perspective. **European Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 263-272, 2004.
- ANDRADE, L. P.; et al. Sociomaterialidade e estratégia como prática: a estratégia mercadológica de uma organização produtora de cachaça artesanal. **Rev. FSA**, v. 16, n. 3, art. 2, p. 27-47, maio/jun. 2019.
- ANJO, J. E. S.; SANTOS, R. M. A.; BRITO, V. G. P. Estratégia como prática e as contribuições para a responsabilidade social. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 6, n. 2, p. 162-179, mar-abr, 2021.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ARNER, D. W.; BARBERIS, J.; BUCKLEY, R. P. The evolution of *fintech*: a new post-crisis paradigma? **Georgetown Journal of International Law**, v. 47, p. 1271-1319, 2016.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Estudos especiais do Banco Central: Fintechs de crédito e bancos digitais**. Estudo Especial nº 89/2020 – Divulgado originalmente como boxe do Relatório de Economia Bancária (2019). 2020.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Fundos garantidores**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/Fundosgarantidores>. Acesso em: 5 jun. 2022.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é banco (instituição financeira)**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/bancoscaixaseconomicas>. Acesso em: 6 jun. 2022.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sistema Financeiro Nacional (SFN)**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn>. Acesso em: 5 jun. 2022.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.
- COOK, S. Selfie banking: is it a reality? **Biometric Technology Today**, v. 2017, n. 3, p.9-11. 2017.
- COSTA, F. J.; CARVALHO, D. L. T. Intensidade de uso de internet banking: análise de fatores comportamentais. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p.11-21. 2017.
- DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação na pesquisa em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- DIAS, P. S.; COSTA, L. F. Percepção de valor em contas bancárias digitais: um estudo baseado no modelo de aceitação de tecnologias. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 10, n. 2, p. 1-26, 2020.
- FILHO, A. F. R.; MOREIRA, I. A.; HOLANDA, F. M. A. Estratégia como prática em ambientes de projetos. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 9, n. 3, 2019.
- FINTECHLAB. **A revolução Fintech: A revolução Fintech atinge o mundo e o Brasil**. 2015. Disponível em: <http://fintechlab.com.br/index.php/2015/07/17/a-revolucao-fintech/>. Acesso em: 16 jun. 2022.
- FINTECHLAB. **Edição 2020 do Radar FintechLab detecta 270 novas fintechs em um ano**. 2020. Disponível em: <http://fintechlab.com.br/index.php/2020/08/25/edicao-2020-do-radar-fintechlab-detecta-270-novas-fintechs-em-um-ano/>. Acesso em: 16 jun. 2022.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- JARZABKOWSKI, P. et al. On the risk of studying practices in isolation: linking what, who, and how in strategy research. **Strategic Organization**, v. 14, n. 3, p. 248-259, 2015.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JOHNSON, G. et al. Strategy as practice: research directions and resources. **Introducing the Strategy as Practice Perspective**. New York: Cambridge, 2007.

KOHTAMÄKI, M.; et al. Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. **Int J Manag Rev**, v. 24, p. 210–232, 2022.

LARSSON, A.; VIITAOJA, Y. Building customer loyalty in digital banking: a study of bank staff's perspectives on the challenges of digital CRM and loyalty. **International Journal of Bank Marketing**, 2017.

LAVARDA, R.; BELLUCCI, C. Case study as a suitable method to research strategy as practice perspective. **The Qualitative Report**, v. 27, n. 2, 539-555, 2022.

MARQUES, F. B; FREITAS, V.; PAULA, V. A. F. Cadê o banco que estava aqui? O impacto dos bancos digitais no mercado brasileiro. **Journal of Information Systems and Technology Management – Jistem USP**, v. 19, 2022.

MBAMA, C. I., EZEPUE, P. O. Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions. **International Journal of Bank Marketing**, v. 36, n. 2, p. 230-255. 2018.

MELLO, R.; STAL, E; QUEIROZ, A. O banco na internet: inovações em tecnologia da informação moldam novos serviços bancários. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). 30., **Anais...** Salvador, p.5-10. 2006.

MILIAN, E. Z.; SPÍNOLA, M.; CARVALHO, M. M. Fintechs: a literature review and research agenda. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 34, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100833>. Acesso em: 06 nov. 2023.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper and How, 1973.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.; FILHO, L. F. F. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social. **Cad. EBAPE.BR**, v. 20, n. 2, Rio de Janeiro, Mar./abr. 2022.

PALHARES, J. V.; CARRIERI, A. P. Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG). **Revista de Administração da UNIMEP**, v.16, n.3, 2018.

PINTO, A. R.; SANTOS, T. A.; MARTENS, C. D. P. Impactos da pandemia de COVID-19 sobre o empreendedorismo digital nas instituições bancárias brasileiras: uma análise à luz das forças isomórficas. **Estudios Gerenciales**, v. 37, n. 158, p. 113-125. 2021.

PORTER, M. **Competitive strategy, techniques of analyzing industries and competitors**. New York, Free Press, 1980.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QIAN, L. T **Entrepreneurial strategizing: three studies in the financial technology (Fintech) space**. 2020. Thesis (Doctoral) – Bayes Business School, City University of London, London, 2020.

RAMIREZ, V. M. **Understanding the strategy making process a descriptive case study in a software start-up in Dublin**. 2021. Dissertation (Master in Management) – National College of Ireland, Dublin, 2021.

REGNÉR, P. Relating strategy as practice to the resource-based view, capabilities perspectives and the micro-foundations approach. In: GOLSORKHI, D. et al. (Ed.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**, 2015. p. 301-316.

RINTAMÄKI, T.; KIRVES, K. From perceptions to propositions: Profiling customer value across retail contexts. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 37, p. 159-167, 2017.

VEIGA, L. H. C.; OLIVEIRA, A. Diferenciação horizontal e poder de mercado: os efeitos do e-banking sobre as tarifas bancárias. **Revista Economia**, v. 7, p. 365-393, 2006.

WALTER, S. A.; BACH, T. M.; BARBOSA, F. Estratégia como prática: análise longitudinal por meio de bibliometria e sociometria. REBRAE. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 5, n. 3, p. 307-323, 2012.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-34, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735. 1996.

YOSHIKUNI, A. C. et al. How can strategy-as-practice enable innovation under the influence of environmental dynamism? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 1, 2022.