

Priorização de produtos em fintechs: Reflexões a partir da Teoria da Contingência e dos Métodos de Estruturação de Problemas

1. INTRODUÇÃO

Este artigo, de caráter ensaístico, propõe uma reflexão sobre as contribuições da teoria da contingência para os processos de priorização de produtos em fintechs. Diante de um cenário cada vez mais dinâmico e competitivo, as fintechs enfrentam o desafio constante de decidir, de forma estratégica, quais funcionalidades, serviços ou melhorias devem ser priorizados em seus portfólios de produtos (KANG; SOHN, 2023). Logo, essa decisão demonstra não ser neutra ou puramente técnica, envolvendo múltiplas variáveis organizacionais e ambientais (EIS, 2020).

Nesse contexto, a teoria da contingência, ao destacar que não há uma única forma ideal de organizar ou decidir, mas sim que as estruturas e escolhas devem se adaptar às condições específicas do ambiente, oferece um arcabouço teórico relevante para refletir sobre como essas decisões deveriam ser tomadas em organizações de base tecnológica e financeira (DONALDSON, 2001). Trata-se de uma lacuna relevante na literatura, pois embora existam estudos sobre priorização em ambientes ágeis, poucos são aqueles que conectam sistematicamente esse processo às variáveis contingenciais que caracterizam organizações como as fintechs (RIES, 2011; CAGAN, 2021; GHEZZI; CAVALLO, 2020).

Enquanto muitas abordagens de priorização se baseiam em frameworks rígidos ou modelos prescritivos, como matrizes de valor e esforço, OKRs ou roadmaps trimestrais, a perspectiva contingencial convida a uma análise mais profunda: o que está em jogo quando se escolhe priorizar um produto em detrimento de outro? Qual é o grau de influência do ambiente regulatório, da maturidade tecnológica, da cultura organizacional ou até mesmo da estrutura de governança no processo de decisão? (BURTON; OBEL; HAKONSSON, 2020).

Nesse sentido, os Métodos de Estruturação de Problemas (PSMs - Problem Structuring Methods) surgem como ferramentas essenciais para apoiar a priorização em fintechs, pois oferecem processos participativos e iterativos que ajudam a desenhar, modelar e negociar problemas complexos com múltiplos atores e perspectivas (GOMES JÚNIOR; SCHRAMM, 2022). Ao incorporar os PSMs, as organizações tecno financeiras não apenas mapeiam os problemas de priorização de forma mais clara e abrangente, mas também conseguem alinhar suas decisões às contingências do ambiente, integrando fatores como mudanças regulatórias, cultura interna e níveis de maturidade tecnológica (RODRIGUES et.al, 2022). Esse enfoque sistemático e plural contrasta com abordagens puramente analíticas, pois fortalece a legitimidade das escolhas e facilita ajustes contínuos conforme o contexto evolui (LAMI; TAVELLA, 2019).

Ao adotar uma abordagem teórica e reflexiva, este ensaio não pretende propor uma resposta definitiva, mas sim abrir um espaço para a articulação entre teoria organizacional e prática de gestão de produtos. A hipótese que orienta a discussão é que as decisões de priorização em fintechs são profundamente contingenciais, pois dependem de fatores contextuais, e não devem ser universalizadas (PACHECO-CUBILLOS; BORJA-REVERTER; GIL-LAFUENTE, 2024). A escolha por uma abordagem ensaística se justifica pela natureza exploratória do tema. Ao invés de partir de uma metodologia empírica ou quantitativa, optou-se por construir um argumento baseado em leituras teóricas, dados empíricos atuais e experiências de campo, buscando contribuir com uma reflexão crítica que una teoria e prática (MENEGETTI, 2011). O resultado esperado é não apenas sistematizar ideias, mas também provocar novas perguntas e caminhos de investigação para o campo da teoria das organizações.

2. FUNDAMENTAÇÃO E DISCUSSÕES

2.1 - Importância da Priorização de Produtos

A priorização de produtos consiste na definição de quais iniciativas devem ser trabalhadas em determinado momento e na alocação de recursos para realização das mesmas (OLSEN, 2015). Embora pareça uma questão técnica, trata-se de uma decisão estratégica profundamente conectada à capacidade da empresa de gerar valor, responder ao mercado e manter coerência com sua estrutura organizacional (MOORE, 2021). Conforme Cagan (2021), a função do gerente de produto é descobrir um produto que seja valioso, usável e viável, evidenciando que a priorização envolve valor, usabilidade e coerência organizacional. No contexto das fintechs, essa escolha é ainda mais desafiadora, afinal, os ciclos de vida dos produtos são curtos, os recursos são limitados e a pressão por inovação é contínua (TORRES, 2023).

Diversos frameworks têm sido adotados por equipes de produto como apoio à priorização, como RICE (Reach, Impact, Confidence, Effort), MoSCoW (Must have, Should have, Could have, Won't have), o modelo de Kano, a matriz Value vs. Effort, a Árvore de Oportunidade (Opportunity Tree), e o método ICE (Impact, Confidence, Ease). Embora úteis em determinados contextos, essas abordagens tendem a padronizar decisões que, na prática, são altamente contextuais. A aplicação acrítica desses modelos pode desconsiderar aspectos fundamentais da organização, como estágio de maturidade, autonomia das equipes ou complexidade regulatória (CAGAN, 2021).

Além disso, como ressalta Melissa Perri (2019), a aplicação mecânica de modelos de priorização pode levar organizações à chamada "armadilha da construção" (build trap), em que se prioriza constantemente a entrega de soluções, mas sem foco claro nos resultados ou nos problemas reais dos usuários. Para escapar dessa armadilha, é necessário que as organizações direcionem sua atenção para as oportunidades e adotem abordagens de decisão mais alinhadas ao contexto e aos objetivos estratégicos (CARREÑO, 2024).

Portanto, mais do que um exercício técnico, a priorização de produtos deve ser compreendida como uma prática organizacional que reflete a forma como a empresa interpreta e responde ao seu ambiente (TORRES, 2023). Nesse sentido, adotar uma perspectiva contingencial, sensível ao contexto, à cultura e à estratégia permite reconhecer a singularidade de cada organização e construir processos de decisão mais alinhados à sua realidade (PACHECO-CUBILLOS; BORJA-REVERTER; GIL-LAFUENTE, 2024).

2.2 Contingência como fator essencial na formulação do problema

A formulação de um problema de decisão é muitas vezes tratada como etapa meramente operacional, mas sob a ótica da Teoria da Contingência e dos PSMs, ela deve ser entendida como processo estratégico e adaptativo. O que é considerado "problema" em uma organização depende diretamente de suas características internas e do ambiente em que está inserida. Isso implica que não existe um problema universal de priorização de produtos, mas sim problemas específicos, moldados por variáveis como estágio de maturidade, capacidade estrutural e pressões externas (GOMES JÚNIOR; SCHRAMM, 2022).

No caso de fintechs em estágio inicial, os problemas estruturados tendem a girar em torno de incertezas sobre o modelo de negócio, captação de clientes e velocidade de entrega. Em organizações mais consolidadas, a preocupação se desloca para eficiência operacional, conformidade regulatória e escalabilidade. Logo, a forma como o problema da priorização se apresenta é contingente ao momento vivido pela organização (EISENMANN; RIES; DILLARD, 2012).

Da mesma forma, a estrutura interna influencia na delimitação dos problemas. Organizações com equipes autônomas e horizontais podem estruturar seus desafios a partir

das dores do time ou do usuário final, enquanto organizações centralizadas tendem a problematizar questões a partir de metas estratégicas ou diretrizes da liderança.

O ambiente externo também molda essa estruturação. Em cenários altamente regulados, o problema da priorização pode ser definido em torno de requisitos legais e riscos reputacionais. Já em mercados mais dinâmicos e competitivos, o foco pode recair sobre diferenciação e tempo de resposta ao cliente. Portanto, a formulação do problema a ser priorizado não é neutra. Os PSMs ajudam a explicitar essas múltiplas influências, oferecendo uma abordagem que permite à organização refletir sobre suas reais dores e alinhar diferentes atores em torno de uma visão comum. Trata-se de um passo fundamental antes da adoção de qualquer ferramenta ou critério de priorização.

No entanto, reconhecer a importância das variáveis contingenciais não basta: é preciso contar com abordagens capazes de estruturar problemas complexos e múltiplas perspectivas de forma colaborativa (ALMEIDA et al., 2012). É nesse ponto que os Métodos de Estruturação de Problemas (PSMs) se tornam aliados, ao oferecer processos que facilitam a tradução dessas contingências em práticas decisórias mais adaptadas e legitimadas, preparando o terreno para escolhas de priorização mais consistentes.

2.3 Adaptabilidade dos PSMs à lógica contingencial

A teoria da contingência emergiu nas décadas de 1960 e 1970 como uma crítica às abordagens clássicas da administração, que pressupunham a existência de uma estrutura organizacional ideal universal (WOODWARD, 1965). O princípio fundamental da teoria é que a efetividade organizacional depende do grau de alinhamento entre a estrutura interna da organização e os fatores contextuais externos (DONALDSON, 2001).

Nesse sentido, Lawrence e Lorsch (1967), alguns dos pioneiros dessa abordagem, demonstraram empiricamente que empresas que atuavam em ambientes instáveis apresentavam melhores resultados quando suas estruturas internas estavam adaptadas ao grau de complexidade ambiental. Essa descoberta abriu caminho para uma compreensão mais contextualizada da gestão. Na prática, significa reconhecer que diferentes organizações exigem diferentes estruturas, estilos de liderança, processos decisórios e formas de coordenação para lidar com suas particularidades.

Já origem dos PSMs está associada à crítica à racionalidade instrumental das decisões, propondo abordagens mais interpretativas, processuais e participativas. Métodos como Soft Systems Methodology (SSM), Strategic Options Development and Analysis (SODA), Strategic Choice Approach (SCA) e Drama Theory buscam ampliar a percepção do problema antes mesmo de se avançar para a escolha de soluções, valorizando a pluralidade de perspectivas e a construção social do problema (CHECKLAND, 1981; FRIEND; HICKLING, 2005).

Esses métodos são especialmente úteis em contextos nos quais os objetivos não são consensuais, os critérios de decisão não estão claros e os interesses dos atores são diversos, características frequentemente observadas em decisões de priorização de produtos em fintechs (CUNHA; MORAIS, 2019). Ao permitir a formulação estruturada, porém flexível, de problemas complexos, os PSMs oferecem uma base analítica para qualificar decisões, mesmo em situações nas quais não se pretende, ao menos inicialmente, quantificar critérios ou atribuir pesos (MINGERS; WHITE, 2010).

Uma das principais forças dos PSMs está em sua capacidade de adaptação a diferentes configurações organizacionais e contextos ambientais. Por serem metodologias abertas, iterativas e baseadas na deliberação, os PSMs permitem que a estrutura do problema seja constantemente revista à medida que as contingências se modificam (CRONIN; MIDGLEY; JACKSON, 2014).

Em momentos de instabilidade regulatória, por exemplo, os atores podem reestruturar a definição do problema com base na necessidade de mitigar riscos jurídicos. Já em ciclos de crescimento acelerado, o foco da estruturação pode mudar para questões ligadas à escalabilidade e inovação. Os PSMs não apenas toleram essas mudanças, como as estimulam, ao favorecer ciclos de reflexão e reconfiguração do entendimento do problema.

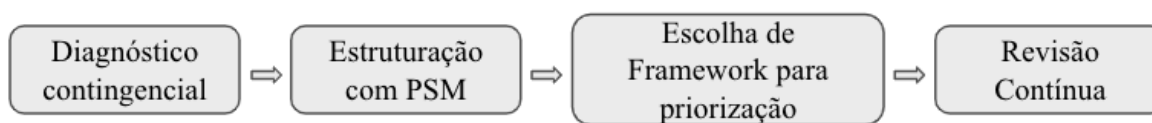
Além disso, ao promover a construção coletiva do problema, os PSMs funcionam como espaços de alinhamento organizacional. Eles permitem que diferentes áreas, como produto, tecnologia, jurídico e negócio, dialoguem sobre suas percepções e construam juntos uma representação mais rica e contextualizada do desafio a ser enfrentado (ALMEIDA et al., 2012).

Essa adaptabilidade metodológica é especialmente útil para as fintechs, onde as decisões precisam ser revistas com frequência diante da entrada de novos atores, mudanças regulatórias ou aprendizado organizacional. Com os PSMs, a estrutura decisória deixa de ser rígida e passa a ser um processo vivo, capaz de evoluir junto com a organização.

4. CONCLUSÃO

Refletir sobre a priorização de produtos em fintechs por meio da integração entre a Teoria da Contingência e os Métodos de Estruturação de Problemas (PSMs) é notar que decisões estratégicas exigem mais do que modelos genéricos e métricas padronizadas. Em contextos marcados por incertezas, múltiplos atores e transformações constantes, como é o caso das fintechs, torna-se importante adotar abordagens que valorizem a interpretação coletiva do problema, a flexibilidade metodológica e a adaptação contínua ao contexto organizacional.

Este ensaio argumentou que os PSMs, ao promoverem a construção colaborativa de problemas e ao oferecerem um espaço dialógico para alinhar diferentes perspectivas, qualificam substancialmente o processo de priorização. Quando articulados à Teoria da Contingência, esses métodos deixam de ser apenas ferramentas operacionais e passam a ser instrumentos estratégicos capazes de conectar a estrutura decisória às singularidades de cada organização. Sendo assim, segue-se um caminho sugestivo com processos antes da priorização de produtos em fintechs:



Fonte: Autoria própria

A contribuição teórica reside na proposta de que os processos de definição de prioridades em fintechs não devem ser orientados exclusivamente por modelos normativos, mas sim por práticas adaptativas e contextuais que levem em conta a maturidade, a estrutura e o ambiente institucional em que a organização está inserida (CRONIN; MIDGLEY; JACKSON, 2014).

Do ponto de vista prático, a adoção dessa abordagem integrada estimula uma cultura de reflexão contínua, fortalece a legitimidade das decisões e amplia a capacidade de resposta estratégica das organizações. Ao valorizar o entendimento compartilhado do problema, gestores de produto passam a atuar não apenas como ordenadores de tarefas, mas como facilitadores de sentido em contextos organizacionais complexos.

Como caminhos futuros, sugerem-se investigações empíricas que explorem como os PSMs têm sido aplicados em decisões estratégicas no setor financeiro, especialmente em fintechs. Estudos de caso, análises participativas e pesquisas longitudinais podem aprofundar o entendimento sobre os efeitos dessa abordagem na construção de consensos, na definição de prioridades e na geração de valor em ambientes altamente contingenciais.

Assim, este ensaio não pretende encerrar a discussão, mas contribuir para uma agenda de pesquisa e prática que considere a estruturação do problema como etapa essencial em qualquer processo decisório estratégico e que reconheça, na contingência, uma lente poderosa para lidar com a complexidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Adiel Teixeira de et al. *Decisão em grupo e negociação: métodos e aplicações*. Recife: Editora Universitária UFPE, 2012.

BURTON, R. M.; OBEL, B.; HÅKONSSON, D. D. *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*. 3. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.

CAGAN, M. *Empowered: Ordinary People, Extraordinary Products*. Hoboken: Wiley, 2021.

CARREÑO, A. M. Strategic alignment in program management: A framework for sustainable business transformation. *Zenodo*, set. 2024.

CHECKLAND, P. *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester: John Wiley & Sons, 1981.

CRONIN, B.; MIDGLEY, G.; JACKSON, M. C. Issues in Systems Thinking: Working with Complexity. *Kybernetes*, v. 43, n. 9/10, p. 1369–1374, 2014.

CUNHA, Annielli A. R.; MORAIS, Danielle C. *Problem structuring methods in group decision making: a comparative study of their application*. *Operational Research*, v. 19, n. 4, p. 1081–1100, dez. 2019.

DONALDSON, L. *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

EIS, Diego. *Gestão moderna de produtos digitais*. São Paulo: Casa do Código, 2020.

EISENMANN, T.; RIES, E.; DILLARD, S. Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup. *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case*, n. 812-095, 9 abr. 2012. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=42901>. Acesso em: 15 jul. 2025.

FRIEND, J.; HICKLING, A. *Planning Under Pressure: The Strategic Choice Approach*. 3. ed. Oxford: Elsevier, 2005.

GHEZZI, A.; CAVALLO, A. Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, v. 110, p. 519–537, 2020.

GOMES JÚNIOR, R. M.; SCHRAMM, J. M. Problem Structuring Methods: A Review of Advances Over the Last Decade. *Systemic Practice and Action Research*, v. 35, n. 1, p. 1–20, 2022.

KANG, D.; SOHN, S. Y. CTM and QFD analysis: Framework for fintech adoption priority in commercial banks. *PLOS ONE*, v.18, n.11, e0287826, 1 Nov. 2023. DOI: 10.1371/journal.pone.0287826.

LAMI, I. M.; TAVELLA, E. On the usefulness of soft OR models in decision making: A comparison of Problem Structuring Methods supported and self-organized workshops. *European Journal of Operational Research*, v. 273, n. 3, p. 1021–1036, 2019. Disponível

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University Press, 1967.

MENEGHETTI, F. K. O que é um Ensaio-Teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 2, p. 320–332, 2011.

MINGERS, J.; WHITE, L. A Review of the Recent Contribution of Systems Thinking to Operational Research and Management Science. *European Journal of Operational Research*, v. 207, n. 3, p. 1147–1161, 2010.

MOORE, Geoffrey A. *Atravessando o abismo: marketing e vendas de produtos disruptivos para conquistar o mercado mainstream*. Tradução de Carolina Machado. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

OLSEN, Dan. *Lean Product Playbook: como inovar com produtos mínimos viáveis e feedback rápido do cliente*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

PACHECO-CUBILLOS, Darley Biviana; BORJA-REVERTER, Josefa; GIL-LAFUENTE, Jaime. Transitioning to Agile Organizational Structures: A Contingency Theory Approach in the Financial Sector. *Systems*, v. 12, n. 4, p. 142, 2024.

PERRI, Melissa. *Escaping the Build Trap: How Effective Product Management Creates Real Value*. Sebastopol: O'Reilly Media, 2019.

RIES, E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business, 2011.

RODRIGUES, A. R. D.; FERNANDES, F. R.; SILVA, D. S. Artificial intelligence, digital transformation and cybersecurity in the banking sector: A multi-stakeholder cognition-driven framework. *Research in International Business and Finance*, v. 60, p. 101621, 2022.

TORRES, Joaquim. *Transformação digital e cultura de produto: como colocar a tecnologia no centro da estratégia da sua empresa*. São Paulo: Casa do Código, 2023. ISBN 978-85-5519-353-8.