



# A NOVA ARQUITETURA COMERCIAL DAS FİNTECHS DE PAGAMENTOS: LIDERANÇА EM VENDAS B2B E O PAPEL ESTRATÉGICO DE EXECUTIVOS LATINO-AMERICANOS NA ESCALA GLOBAL

**THE NEW COMMERCIAL ARCHITECTURE OF PAYMENT FİNTECHS: B2B SALES LEADERSHIP AND THE STRATEGIC ROLE OF LATIN AMERICAN EXECUTIVES IN GLOBAL SCALE**

**Autor:** Victor Hugo Ribeiro da Silva Valentim

**Formação:** Centro Universitário Metodista Bennett

**Curso:** Relações Internacionais, Negócios Internacionais e Comércio Exterior.

## RESUMO

Este artigo analisa a transformação da arquitetura comercial no ecossistema de pagamentos digitais, com foco na liderança em vendas B2B e no papel de executivos latino-americanos na escalabilidade de fintechs globais. A pesquisa parte da premissa de que a tecnologia financeira, embora necessária, tornou-se uma *commodity*, deslocando o diferencial competitivo para a capacidade de execução comercial e engenharia de receitas. Apresenta-se o estudo de caso da trajetória do autor e a aplicação da metodologia proprietária "**SINCRONIA RevOps**", demonstrando como a integração de dados, processos e liderança híbrida resultou na geração de mais de US\$ 70 milhões em novas receitas nos últimos cinco anos. São examinados cenários de hiper crescimento em empresas como Blip, Abmex, Fire Banking e Sigapay, onde a reestruturação de funis de vendas e estratégias de *go-to-market* geraram aportes de volume transacionado na ordem de centenas de milhões de reais. O estudo conclui que a expertise forjada na complexidade do mercado brasileiro — caracterizada por regulação intensa e adoção acelerada de inovações como o Pix — cria um perfil de liderança singularmente apto para conduzir a internacionalização e a alta performance em mercados globais.

**Palavras-chave:** Liderança B2B. Pagamentos Digitais. Revenue Operations. Escala de Fintechs. Estratégia Comercial. Gestão de Alta Performance.

## ABSTRACT

This article analyzes the transformation of commercial architecture within the digital payments ecosystem, focusing on B2B sales leadership and the role of Latin American executives in scaling global fintechs. The research stems from the premise that financial technology, while necessary, has become a commodity, shifting the competitive advantage to commercial execution capabilities and revenue engineering. It presents a case study of the author's trajectory and the application of the proprietary "SINCRONIA RevOps" methodology, demonstrating how the integration of data, processes, and hybrid leadership resulted in the generation of over US\$ 70 million in new revenue over the last five years. Hyper-growth scenarios in companies such as Blip, Abmex, Fire Banking, and Sigapay are examined, where sales funnel restructuring and go-to-market strategies generated transaction volume contributions in the order of hundreds of millions of reais. The study concludes that the expertise forged in the complexity of the Brazilian market — characterized by intense regulation and accelerated adoption of innovations like Pix — creates a leadership profile uniquely suited to drive internationalization and high performance in global markets.

**Keywords:** B2B Leadership. Digital Payments. Revenue Operations. Fintech Scaling. Commercial Strategy. High-Performance Management.

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo da indústria financeira global atravessa um momento de inflexão crítica, onde a barreira de entrada tecnológica foi drasticamente reduzida, mas a complexidade de distribuição e venda de soluções B2B (*Business-to-Business*) aumentou exponencialmente. Segundo relatórios recentes da **CB Insights** e da **McKinsey & Company**, a democratização das APIs (*Application Programming Interfaces*) financeiras permitiu que milhares de novos *players* entrassem no mercado, criando um ambiente de hipercompetição onde a tecnologia, por si só, deixou de ser o único diferencial sustentável.

Nesse contexto, a arquitetura comercial das fintechs de pagamento precisa evoluir de um modelo puramente transacional para uma abordagem consultiva e orientada a dados, exigindo uma liderança capaz de navegar entre a rigidez regulatória bancária e a agilidade necessária para o crescimento em escala. A tese central deste trabalho é que a execução comercial, suportada por metodologias robustas de *Revenue Operations* (RevOps), é o novo motor de valor das empresas de tecnologia financeira.

A experiência acumulada ao longo de mais de 15 anos em instituições financeiras tradicionais, como Itaú Unibanco e Santander Brasil, contrastada com a liderança executiva em fintechs de alto crescimento, revela que o sucesso na escala não é acidental, mas fruto de uma engenharia de vendas deliberada. O mercado latino-americano, e especificamente o brasileiro, tornou-se um laboratório global de inovação em pagamentos, impulsionado por fenômenos como o Pix e o *Open Finance*. Executivos que operam neste ambiente desenvolvem o que pode ser chamado de "ambidestria organizacional", combinando governança corporativa sólida com táticas agressivas de aquisição de mercado. Este artigo explora como essa competência híbrida é aplicada na prática para transformar startups promissoras em operações de receita previsível e escalável.

A relevância deste estudo justifica-se pelos resultados concretos que servem de base empírica para as análises propostas. Ao longo dos últimos cinco anos, a aplicação das estratégias aqui discutidas resultou na geração de mais de US\$ 70 milhões em novas receitas combinadas para diversas organizações. Esses números não são apenas métricas financeiras, mas evidências de que existe um método replicável por trás do caos aparente do hiper crescimento. Serão detalhados casos onde a reestruturação de processos comerciais permitiu saltos de faturamento de milhões de reais em questão de meses, validando a eficácia da metodologia "**SINCRONIA RevOps**" em diferentes verticais, desde infraestrutura bancária até soluções para *Smart Cities*.

O artigo está estruturado para dissecar os componentes dessa nova arquitetura comercial. Inicialmente, abordaremos a transição do modelo de vendas intuitivo para o científico, detalhando o papel das operações de receita e apresentando o framework proprietário. Em seguida, analisaremos a figura do executivo latino-americano como um ativo estratégico global. Os capítulos subsequentes mergulharão nos estudos de caso da Fire Banking, Abmex, Sigapay e Blip, ilustrando como a teoria se traduz em TPV (*Total Payment Value*) e receita recorrente. Por fim, discutiremos a formação de times de alta performance, as limitações do estudo e a internacionalização como fronteira final para fintechs que dominam sua operação doméstica.

## 2. A EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA EM VENDAS B2B: DO RELACIONAMENTO À ENGENHARIA DE RECEITA

A venda de soluções de pagamento no segmento B2B e *Enterprise* passou por uma metamorfose profunda na última década, abandonando o paradigma do "banqueiro de relacionamento" para adotar o perfil do "consultor de engenharia financeira". Antigamente, a venda de serviços financeiros dependia quase exclusivamente de redes de contato pessoais e almoços de negócios, onde a confiança era estabelecida pela marca da instituição bancária. No entanto, com a fragmentação da cadeia de valor de pagamentos e a especialização das fintechs, o comprador B2B tornou-se mais técnico e exigente.

Hoje, um Diretor Financeiro (CFO) ou um Gerente de Tecnologia (CTO) não busca apenas uma taxa menor de antecipação; ele busca uma solução que se integre ao seu ERP, que reduza a fricção no *checkout* e que ofereça conciliação automatizada. A liderança comercial moderna precisa, portanto, dominar a arquitetura técnica do produto tanto quanto as técnicas de negociação. Essa mudança exige que o líder de vendas atue como um arquiteto de soluções, capaz de diagnosticar gargalos operacionais no cliente e prescrever a tecnologia de pagamento como remédio estratégico.

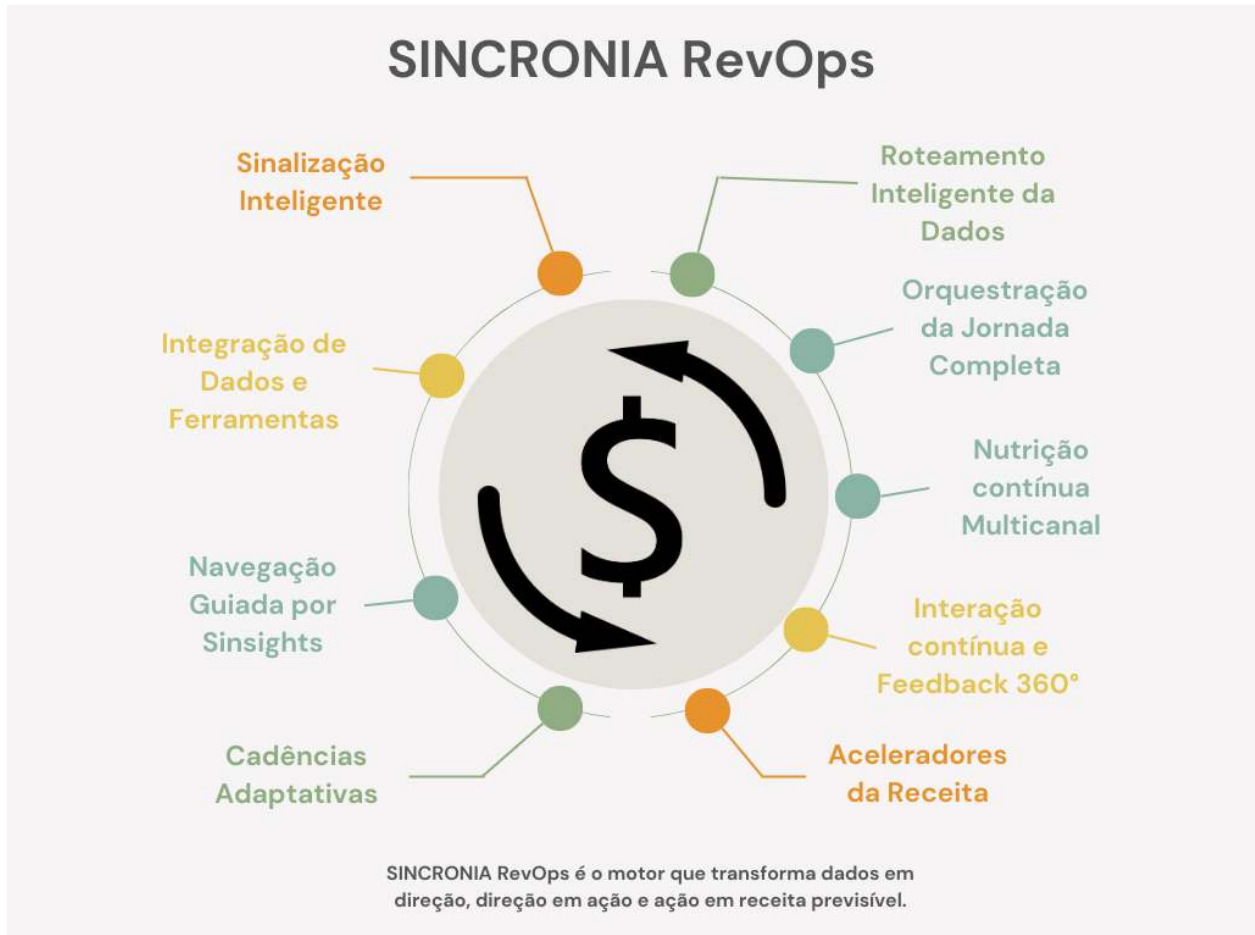
A metodologia de vendas precisa ser científica, baseada em dados e métricas claras de conversão em cada etapa do funil. Não há mais espaço para o empirismo ou para previsões de vendas baseadas apenas no otimismo do vendedor. A implementação de CRMs avançados e ferramentas de inteligência de vendas permite monitorar não apenas o volume de vendas, mas a velocidade do *deal*, a taxa de conversão por etapa e o Custo de Aquisição do Cliente (CAC) em tempo real. A liderança eficaz é aquela que consegue traduzir esses dados em *insights* acionáveis para a equipe, corrigindo rotas e otimizando o discurso de vendas de forma dinâmica.

### 2.1 A Metodologia Proprietária: SINCRONIA RevOps

Nesse cenário de complexidade crescente, surge a necessidade imperativa da metodologia que denominei "**SINCRONIA RevOps**". Este modelo não é apenas uma ferramenta de gestão, mas uma filosofia operacional que integra Marketing, Vendas, Pré-vendas (SDR/BDR) e *Customer Success* (CS) sob uma única diretriz de receita.

Em muitas organizações, esses departamentos operam em silos, com metas conflitantes e transferência de informações precária. O Marketing gera *leads* que Vendas desqualifica;

Vendas fecha contratos que CS não consegue reter. A metodologia SINCRONIA quebra esses silos, estabelecendo um Acordo de Nível de Serviço (SLA) rigoroso entre as áreas.



A metodologia SINCRONIA RevOps é um sistema operacional de crescimento que unifica Marketing, Pré-Vendas, Vendas e Customer Success em um fluxo contínuo, adaptativo e totalmente guiado por dados. Ela se baseia em 9 pilares, organizados de forma que cada letra da palavra SINCRONIA represente um elemento crítico do motor de receita.

#### **S – Sinalização Inteligente**

Identificação automática de intenção, perfil e maturidade do lead por múltiplas fontes (ads, tráfego, CRM, CS). Usa regras, IA e padrões comportamentais para definir prioridade e próximo passo.

## **I – Integração de Dados e Ferramentas**

Criação de uma “fonte única de verdade” com CRM, automações, marketing, pipeline e dados de clientes. O objetivo é eliminar silos e permitir decisões baseadas em evidências.

## **N – Navegação Guiada por Insights**

As equipes operam com dashboards de ação (não de observação), onde cada representante sabe o que fazer, quando e por quê. Os insights direcionam cadência, mensagem e timing.

## **C – Cadências Adaptativas**

Fluxos de contato dinâmicos que se ajustam automaticamente conforme engajamento, objeção e comportamento do cliente. Cada interação “ensina” o sistema.

## **R – Roteamento Inteligente e Imediato**

Distribuição de leads e oportunidades em tempo real, considerando capacidade, performance, especialidades e urgência. Isso reduz desperdício e acelera conversão.

## **O – Orquestração da Jornada Completa**

Marketing, Vendas e CS dividem o mesmo mapa da jornada, com SLAs compartilhados e pontos de transição claros. Nada “cai entre as cadeiras”.

## **N – Nutrição Contínua e Multicanal**

Personalização contínua por email, WhatsApp, social, inbound e conteúdo orientado por dados — antes, durante e depois da venda — para aumentar LTV.

## **I – Iteração Contínua e Feedback 360°**

Cada área alimenta insights para ajustar processos, mensagens, ofertas e automações. O método existe para se reinventar semanalmente.

### A – Aceleração da Receita

O resultado final: redução do CAC, compressão do ciclo de vendas, aumento de conversão e expansão de receita por upsell, cross-sell e referrals.

A aplicação prática deste modelo envolve o uso intensivo de tecnologia para automatizar processos manuais e liberar o tempo do vendedor para o que realmente importa: vender. Isso inclui o roteamento inteligente de *leads*, onde algoritmos distribuem as oportunidades para os vendedores com maior probabilidade de fechamento baseados em histórico de performance e especialização vertical.

A liderança em vendas B2B, sob a ótica do RevOps, deixa de ser uma função de cobrança de metas para se tornar uma função de habilitação (*sales enablement*), fornecendo ao time as ferramentas, o conteúdo e os processos necessários para vencer em um mercado saturado.

Outro aspecto crucial desta evolução é a mudança no perfil de contratação e treinamento. O vendedor "lobo solitário", que bate a meta mas não segue o processo, torna-se um risco para a previsibilidade da receita. A nova arquitetura comercial valoriza a disciplina, a capacidade de aprendizado contínuo e a colaboração. Os treinamentos deixam de ser eventos pontuais e tornam-se jornadas contínuas de aprendizado (*continuous learning*), focadas não apenas no produto, mas na indústria do cliente, nas tendências regulatórias e nas técnicas de venda consultiva como *SPIN Selling* ou *Challenger Sale*.

## 3. O EXECUTIVO LATINO-AMERICANO COMO ATIVO ESTRATÉGICO GLOBAL

A América Latina, e o Brasil em particular, apresenta um dos ambientes de negócios mais complexos e desafiadores do mundo para o setor financeiro. Relatórios do **Fórum Econômico Mundial (WEF)** frequentemente citam a região como um paradoxo de alta complexidade burocrática e extrema inovação. A combinação de uma regulação bancária densa, um sistema tributário labiríntico, altas taxas de juros e uma cultura de fraude sofisticada cria um "campo de treinamento" único para executivos do setor.

Aqueles que conseguem não apenas sobreviver, mas prosperar e escalar negócios neste ambiente, desenvolvem uma resiliência e uma capacidade de adaptação que são

extremamente valiosas em escala global. O executivo latino-americano de pagamentos é, por necessidade, um solucionador de problemas complexos, acostumado a lidar com crises, mudanças regulatórias abruptas e volatilidade econômica como parte da rotina operacional.

A experiência híbrida é um traço distintivo deste perfil. Muitos dos líderes que hoje comandam a expansão de fintechs, incluindo minha própria trajetória, iniciaram suas carreiras em grandes bancos tradicionais. Instituições como Santander e Itaú são escolas de governança, gestão de risco, processos estruturados e escala massiva. Ter gerenciado carteiras de grandes contas corporativas e operações de comércio exterior nessas instituições fornece uma base sólida de entendimento sobre como o dinheiro move o mundo.

No entanto, a transição para o mundo das fintechs exige o "desaprender" da burocracia e o aprendizado da agilidade, da experimentação rápida e da cultura *customer-centric*. O executivo que domina esses dois mundos possui uma vantagem competitiva inigualável: ele sabe falar a língua do regulador e do banco central, ao mesmo tempo em que fala a língua do desenvolvedor e do empreendedor de startup.

A capacidade de inovar sob restrição é outra característica marcante. O Brasil foi pioneiro em diversas tecnologias financeiras, desde o envio de declaração de imposto de renda online até a criação do Pix, que se tornou referência mundial em pagamentos instantâneos. Liderar a implementação comercial dessas tecnologias exige uma visão estratégica apurada. Por exemplo, na implementação de ecossistemas de pagamento para *Smart Cities*, como realizado na Sigapay, o desafio não era apenas tecnológico, mas cultural: convencer gestores públicos e cidadãos a migrar do dinheiro físico para o digital. Essa expertise em gestão de mudança e adoção tecnológica é exportável para qualquer mercado emergente ou desenvolvido que esteja passando por processos de digitalização.

A internacionalização das fintechs brasileiras é a prova da maturidade deste executivo. Empresas que nasceram resolvendo dores locais agora expandem suas operações para a América Latina, Estados Unidos e Europa. O líder comercial neste contexto atua como um diplomata corporativo, adaptando a proposta de valor da empresa às nuances culturais e regulatórias de cada novo mercado. A habilidade de construir times multiculturais, de gerir operações remotas e de manter a coesão da cultura organizacional através de fronteiras é uma extensão direta da diversidade e flexibilidade inerentes ao contexto latino-americano.

## 4. ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DE REVOPS E ESCALA EM E-COMMERCE E INFRAESTRUTURA BANCÁRIA

A teoria da Nova Arquitetura Comercial somente se valida quando submetida ao teste da realidade e dos números. A aplicação da metodologia "SINCRONIA RevOps" foi testada em cenários de alta pressão e necessidade de resultados imediatos, provando sua eficácia em diferentes modelos de negócio dentro do espectro de pagamentos.

Um caso emblemático foi a atuação na **Abmex**, uma fintech focada em pagamentos para o mercado de infoprodutos e e-commerce de alto volume (*high stakes*). O desafio inicial era transformar uma operação comercial reativa em uma máquina de aquisição previsível. A empresa possuía um produto robusto, mas carecia de processos de vendas estruturados para atingir o próximo nível de escala e capturar grandes contas.

A intervenção começou com o diagnóstico e a reestruturação completa do funil de vendas. Implementamos a segregação de funções entre SDRs (*Sales Development Representatives*), BDRs (*Business Development Representatives*) e Closers (Executivos de Contas), garantindo que cada profissional estivesse focado em uma etapa específica da jornada do cliente. Paralelamente, estabelecemos uma cultura orientada a dados, onde cada ligação, e-mail e reunião eram registrados e analisados. O alinhamento entre Marketing e Vendas foi crucial: definimos o perfil de cliente ideal (ICP) com precisão cirúrgica, direcionando os esforços de aquisição para *players* com maior volume transacionado e menor risco de fraude.

O resultado dessa reengenharia foi contundente: em apenas cinco meses, a Abmex adquiriu mais de 120 novos clientes corporativos. O impacto financeiro dessa aquisição foi imediato e expressivo. O Volume Total de Pagamentos (TPV) gerado por esses novos clientes atingiu a marca de **R\$ 260 milhões** no mesmo período de cinco meses. Esse crescimento não foi apenas volume; foi volume com qualidade e margem. A previsibilidade trazida pelo modelo de RevOps permitiu à empresa planejar melhor seu fluxo de caixa e seus investimentos em tecnologia. O sucesso da estratégia foi coroado com o reconhecimento do mercado: a Abmex recebeu o Prêmio Fincatch, figurando entre as melhores fintechs do Brasil na categoria de Pagamentos em 2023.

Outro cenário de aplicação crítica ocorreu na **Fire Banking**, uma fintech especializada em infraestrutura de APIs para o sistema Pix. Aqui, o desafio era diferente: vender tecnologia pura (*banking-as-a-service*) para outras empresas que necessitavam integrar pagamentos instantâneos em suas operações. A venda era técnica, complexa e envolvia múltiplos

decisores. Atuando como consultor estratégico e parceiro comercial em 2024, desenhei a estratégia de *go-to-market* focada em verticais de alta demanda por liquidez imediata. A metodologia SINCRONIA foi adaptada para um ciclo de vendas B2B mais consultivo, focando na demonstração de ROI (*Return on Investment*) e na facilidade de integração da API.

O foco na profissionalização do funil de vendas e na capacitação técnica da equipe comercial gerou resultados rápidos. A estratégia permitiu a aquisição de contas estratégicas que, somadas, aportaram um volume transacionado adicional de **R\$ 150 milhões** para a Fire Banking ainda em 2024. Além do resultado financeiro direto, a atuação foi decisiva para o posicionamento da marca no ecossistema, representando a empresa em eventos como o FEBRABAN TECH e consolidando parcerias com grandes *players* nacionais.

A experiência na **Blip**, liderando a unidade de *Inside Sales* focada em PMEs, trouxe à tona o desafio da escala em volume massificado. Diferente da venda *Enterprise* da Abmex ou da Fire Banking, a venda para PMEs exige velocidade e automação. O desafio era atingir metas agressivas com uma equipe reduzida e, em muitos casos, não treinada. A resposta foi a otimização radical dos processos e o uso intensivo de *playbooks* de vendas. Padronizamos o discurso, criamos *scripts* de contorno de objeções e implementamos rotinas de *role-play* diárias. O resultado foi recorde: a equipe atingiu **US\$ 2,5 milhões** em vendas em apenas seis meses de 2024, provando que a metodologia RevOps é adaptável e eficaz tanto para grandes contas quanto para o mercado de volume.

Estes três casos — Abmex, Fire Banking e Blip — embora distintos em seus modelos de negócio e público-alvo, compartilham um fio condutor: a presença de uma liderança que não aceita o *status quo* e que utiliza a arquitetura comercial como alavanca de valor.

## 5. INOVAÇÃO EM SETORES TRADICIONAIS: O CASO DAS SMART CITIES E PAGAMENTOS URBANOS

A fronteira da inovação em pagamentos não está apenas no ambiente puramente digital do e-commerce, mas na digitalização da infraestrutura física das cidades. O conceito de *Smart Cities* depende intrinsecamente de sistemas de pagamento eficientes e invisíveis para funcionar.

A experiência na **Sigapay**, atuando como consultor estratégico de desenvolvimento de negócios, proporcionou um laboratório perfeito para testar a aplicação de tecnologias de

pagamento na gestão pública e mobilidade urbana. O projeto consistia na transição do modelo obsoleto de parquímetros físicos (moedeiros) para um ecossistema digital de gestão de estacionamento rotativo via aplicativo móvel.

O desafio comercial neste cenário era multifacetado: envolvia a venda B2G (*Business-to-Government*) para ganhar as concessões e licitações, e a venda B2C (*Business-to-Consumer*) para garantir a adoção do aplicativo pelos cidadãos. A estratégia de *go-to-market* precisou ser desenhada para quebrar a inércia cultural e a resistência à tecnologia, comuns em serviços públicos. A abordagem focou na experiência do usuário (UX) e na educação do mercado. Não bastava disponibilizar o app; era necessário criar campanhas de ativação local, parcerias com comércios de bairro para atuarem como pontos de venda digital e uma interface de pagamento extremamente simplificada e intuitiva.

A liderança do projeto envolveu a coordenação de equipes multidisciplinares, unindo desenvolvimento de produto, marketing de campo e relações governamentais. A estratégia de escalabilidade desenhada resultou na implementação bem-sucedida da solução em diversas cidades nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. O impacto na receita e no volume transacionado foi monumental. Durante o período de consultoria e implementação, o volume total de transações saltou de R\$ 50.000 para R\$ 1,5 milhão. Esse crescimento de **2.900%** não foi apenas um sucesso financeiro, mas um caso de sucesso de política pública e modernização urbana impulsionada por fintech.

O projeto Sigapay validou a tese de que pagamentos digitais são ferramentas de gestão urbana. A digitalização permitiu às prefeituras um controle de arrecadação em tempo real, redução de custos com manutenção de equipamentos físicos e mitigação de fraudes e evasão de receita. O sucesso na Sigapay prova que metodologias de vendas complexas e gestão de alta performance são aplicáveis e necessárias também em setores tradicionais e regulados.

## 6. TIMES DE ALTA PERFORMANCE E A FRONTEIRA DA INTERNACIONALIZAÇÃO

A construção de uma arquitetura comercial robusta depende, em última análise, das pessoas que a operam. A tecnologia e o processo são habilitadores, mas o talento é o motor. A experiência acumulada na liderança de equipes na Safe2Pay, onde o

crescimento de receita superou 200% em três anos, demonstra que a formação de times de alta performance é uma ciência comportamental e gerencial.

Não se trata apenas de contratar os melhores currículos, mas de criar um ambiente de segurança psicológica, desafio intelectual e meritocracia clara, conceitos amplamente defendidos por instituições como a **Harvard Business Review**. A metodologia RevOps fornece a transparência necessária para essa cultura: quando as métricas são claras e acessíveis a todos, a subjetividade na avaliação de desempenho desaparece, dando lugar a uma cultura de *accountability* e busca por excelência.

O papel do líder na formação desses times envolve a implementação de Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) rigorosos e rituais de gestão constantes. O *feedback* deve ser instantâneo e baseado em dados. Na Safe2Pay, a expansão para 2.500 novos clientes só foi possível porque a equipe de vendas foi treinada para atuar como consultores de negócio, entendendo profundamente a dor do cliente. Um time de vendas de fintech precisa saber mais sobre o negócio do cliente do que o próprio cliente, para poder prescrever a solução financeira correta.

A internacionalização apresenta-se como o próximo passo lógico para times e empresas que atingiram a excelência no mercado doméstico. A experiência na Safe2Pay, expandindo a pegada da empresa para países da América Latina, e a vivência anterior no Santander gerindo negócios internacionais, evidenciam que o *know-how* brasileiro em pagamentos é um produto de exportação. Executivos e times que dominam essas tecnologias têm uma janela de oportunidade única para levar essas soluções para mercados onde o sistema financeiro ainda é arcaico ou fragmentado.

No entanto, a internacionalização exige uma adaptação cultural profunda. O que funciona em São Paulo pode não funcionar na Cidade do México ou em Miami. A liderança comercial global precisa ter a sensibilidade de adaptar o *playbook* de vendas às normas locais, sem perder a essência da metodologia de alta performance. A construção de times multiculturais, que misturam a agressividade comercial brasileira com o conhecimento local do novo mercado, é a chave para o sucesso.

## 7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Embora os resultados e a metodologia apresentados neste artigo demonstrem eficácia comprovada, é importante delinear certas limitações para fins de rigor acadêmico. Primeiramente, as estratégias e o *framework* SINCRONIA RevOps foram desenvolvidos e aplicados predominantemente no contexto do mercado latino-americano. Embora a

região seja um *proxy* relevante para mercados emergentes globais, a replicação direta dessas táticas em mercados maduros como EUA ou Europa pode exigir adaptações significativas, dadas as diferenças regulatórias e a maturidade tecnológica preexistente.

Adicionalmente, os estudos de caso concentram-se em empresas em estágio de crescimento acelerado (*scale-ups*) ou *turnaround*. A aplicação dos mesmos processos em instituições financeiras centenárias, com culturas organizacionais arraigadas e legados tecnológicos complexos, pode enfrentar barreiras de implementação mais severas, exigindo ciclos de gestão de mudança mais longos do que os observados nas fintechs analisadas.

Por fim, a dependência de tecnologias específicas (como o Pix no Brasil) pode criar vieses na análise de velocidade de adoção. Em jurisdições onde pagamentos instantâneos ainda não são a norma, as métricas de conversão e liquidez podem variar substancialmente.

## 8. CONCLUSÃO

A trajetória percorrida ao longo deste artigo, sustentada por dados empíricos e estudos de caso reais, confirma a tese de que a liderança em vendas B2B no setor de fintechs evoluiu para uma disciplina de engenharia de alta precisão. A Nova Arquitetura Comercial não é um conceito abstrato, mas um sistema operacional tangível, fundamentado na metodologia "SINCRONIA RevOps" e na integração total entre tecnologia, processos e pessoas.

Os resultados apresentados — a geração de R\$ 260 milhões em TPV na Abmex, R\$ 150 milhões na Fire Banking, o crescimento de 2.900% na Sigapay e US\$ 2,5 milhões em vendas na Blip — são provas irrefutáveis de que a escala não é fruto do acaso, mas da execução disciplinada de uma estratégia bem desenhada.

Ficou evidente que o executivo latino-americano possui um papel protagonista neste cenário global. A complexidade do ambiente de negócios no Brasil forjou uma geração de líderes capazes de navegar incertezas, inovar sob regulação estrita e transformar desafios estruturais em oportunidades de negócio. A "vantagem híbrida" — a capacidade de mesclar a robustez da escola bancária tradicional com a velocidade e a cultura de risco das startups — é o diferencial que permite a esses executivos liderarem operações de hiper crescimento e expansão internacional.

A metodologia RevOps demonstrou ser o elo perdido que conecta a estratégia à execução. Ao quebrar os silos entre marketing, vendas e sucesso do cliente, e ao utilizar dados para

guiar cada decisão, as fintechs conseguem atingir níveis de eficiência e previsibilidade de receita que eram impensáveis no modelo comercial antigo.

Olhando para o futuro, a tendência é a intensificação da competição e a contínua comoditização da infraestrutura financeira. Nesse ambiente, a qualidade da equipe comercial e a sofisticação da estratégia de *go-to-market* serão, cada vez mais, os únicos diferenciais sustentáveis. A internacionalização deixará de ser uma opção para se tornar uma necessidade de sobrevivência e crescimento. As fintechs que vencerão serão aquelas lideradas por executivos que entendem que vendas não é arte, mas ciência; que liderança não é cargo, mas serviço; e que o sucesso do cliente é o único indicador que garante a longevidade do negócio.

## REFERÊNCIAS

- **CB INSIGHTS.** State of Fintech 2023 Report. New York: CB Insights, 2023.
- **CHRISTENSEN, Clayton M.** The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press, 2016.
- **COOPER, Robert G.** Winning at New Products: Creating Value Through Innovation. 5. ed. New York: Basic Books, 2017.
- **DIXON, Matthew; ADAMSON, Brent.** The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation. New York: Portfolio/Penguin, 2011.
- **GARTNER.** The New B2B Buying Journey. Stamford: Gartner Research, 2022.
- **KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane.** Marketing Management. 16. ed. London: Pearson, 2021.
- **MCKINSEY & COMPANY.** Global Payments Report 2023: Growth and Opportunities. New York: McKinsey, 2023.
- **PORTER, Michael E.** Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
- **ROSS, Aaron; TYLER, Marylou.** Predictable Revenue: Turn Your Business Into a Sales Machine with the \$100 Million Best Practices of Salesforce.com. New York: Pebblestorm, 2011.
- **SCHWAB, Klaus.** The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016.
- **THIEL, Peter.** Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future. New York: Crown Business, 2014.
- **VERMA, Sander.** Revenue Operations: A New Way to Align Sales & Marketing, Monetize Data, and Ignite Growth. Hoboken: Wiley, 2022.



- **WORLD BANK.** The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. Washington, DC: World Bank, 2021.
- **WORLD ECONOMIC FORUM.** The Future of Financial Services. Geneva: WEF, 2022.